



1290000388



TCC/UNICAMP R582s

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

IE - INSTITUTO DE ECONOMIA

**Sistemas Informatizados de Gestão de
Empresas – ERP e CRM**

**Aluno : Ricardo Teixeira Rochael RA 993204
Orientador(a) : Maria Carolina A. F. de Souza**

Campinas, dezembro de 2002

**TCC/UNICAMP
R582s
IE/388**

CEDOC/IE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

IE - INSTITUTO DE ECONOMIA

**Sistemas Informatizados de Gestão de
Empresas – ERP e CRM**

Trabalho de conclusão de
curso referente a disciplina
CE-851 - Monografia II -
apresentado ao IE-Unicamp

Aluno : Ricardo Teixeira Rochael RA 993204
Orientador(a) : Maria Carolina A. F. de Souza

Campinas, dezembro de 2002

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família – pai, mãe, Flávia e Patrícia - e a minha namorada - Paula - pelo apoio, suporte e companheirismo em todos esses anos de estudos. A meus colegas e amigos de faculdade por fazerem dessa época uma das melhores de minha vida. E a orientadora deste trabalho, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza, por sua orientação, compreensão e paciência.

ÍNDICE

1 . Introdução.....	1
2 . <i>Enterprise Resource Planning</i> – ERP.....	4
2.1 . Introdução.....	4
2.2 . O que é ERP?.....	6
2.3 . Evolução dos Sistemas Informatizados de Gestão.....	8
2.4 . Vantagens da adoção.....	12
2.5 . Utilização do ERP.....	13
2.6 . Mercado Brasileiro de Soluções ERP.....	18
3 . <i>Customer Relationship Management</i> - CRM.....	21
3.1 . Introdução.....	21
3.2 . O que é CRM?.....	24
3.3 . Funcionamento.....	26
3.4 . Implantação.....	28
3.5 . Mudança Estratégica.....	29
3.6 . Desafios.....	34
3.7 . Restrições.....	39
3.8 . Críticas.....	40
3.9 . Perspectivas.....	41
4. Conclusão.....	43
Bibliografia.....	49

1. Introdução

O objetivo deste trabalho é avaliar a evolução de sistemas de gestão de empresas estudando a sua importância como instrumento de integração das diversas áreas componentes de uma empresa moderna e seu papel estratégico na dinâmica das empresas. Para tanto o foco da análise foram dois sistemas bastante difundidos e importantes para a competitividade nos dias de hoje. São eles: ERP (*Enterprise Resources Planning*) e CRM (*Customer Relationship Management*).

A crescente necessidade por parte das empresas, de obtenção e disponibilidade rápida de informações e de um controle informatizado e eficiente de todas as áreas, abriu espaço para o desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão empresarial - ERP - que atendem essa necessidade através da integração entre os seus diversos departamentos. Tal fato só foi possível devido ao grande avanço tecnológico dos últimos anos que permitiu armazenamento e exploração de uma base de dados mais extensa e integrada de forma mais rápida e flexível.

Esses sistemas são muito significativos na gestão das empresas, uma vez que estas se tornaram dependentes deles no gerenciamento de suas informações. Cada vez mais as empresas controlam e analisam seus dados através desse tipo de sistema e muito de sua eficiência administrativa está ligada a manipulação e bom funcionamento do sistema.

Os sistemas de ERP são a forma de sistema de gestão de empresas mais utilizada no mundo pelas grandes empresas. A extensão do mercado é criou um mercado de grandes empresas especializadas no desenvolvimento desses sistemas. Essas empresas desenvolveram sistemas voltados para clientes de diversas áreas do mercado : financeira, industrial, distribuição, comercialização e outras.

Os sistemas de ERP consistem em um software com diversos módulos. Cada módulo corresponde às operações ligadas a um setor da empresa (vendas, contabilidade, contas a pagar e outras). Todos os dados da empresa devem ser contabilizados no sistema, formando assim uma base de dados extensa. A flexibilidade do sistema está na variedade de formatos de exploração dos dados na forma de relatórios.

Por sua vez, os sistemas de CRM tornam-se cada vez mais importantes e utilizados no mercado. Um número cada vez maior de empresas adere ao CRM, mesmo se deparando com estatísticas que apontam elevado número de casos de fracasso na implantação do mesmo. Esses sistemas propõem uma maior integração empresa-cliente, impulsionada pelo resultado de pesquisas que apontam que mais de 70% do lucro de uma empresa vem de apenas 20% dos seus clientes.

Os sistemas de CRM utilizam-se da tecnologia de informação, como *call centers* e *internet* por exemplo, para chegar ao objetivo de integração e fidelização dos clientes de maior valor e potencial e suas reais necessidades. Estas, serão o foco a ser trabalhado pela empresa para aumentar o volume e lucratividade de seus negócios com seus melhores clientes.

Tendo sempre em vista como pressuposto básico que os sistemas de gestão informatizados não gerem a empresa sozinhos mostraremos a seguir o que são os sistemas, a evolução desses sistemas no tempo, quais são suas funcionalidades, as restrições e dificuldades encontradas nos processos de implantação, os desafios e as perspectivas desses sistemas daqui para frente.

Para isso falaremos inicialmente dos sistemas de ERP, explicando o sistema em si, a evolução do *Material Requirement Planning* - MRP – até o sistema em

questão, as associadas à adoção desse sistema, sua utilização e uma pequena explicação do mercado brasileiro de ERP.

Em um segundo momento analisaremos o CRM, explicando o conceito por trás da sigla, questões relacionadas a sua implantação e funcionamento, as mudanças estratégicas advindas com sua adoção, os desafios, restrições, críticas e perspectivas para essa solução.

Para concluir será feita uma breve análise dos sistemas e suas vantagens e desvantagens e uma conclusão a respeito das diversas opiniões referentes ao tema.

2. Enterprise Resource Planning - ERP

Nessa primeira parte do trabalho serão analisados os sistemas de ERP. Esses sistemas ganharam grande notoriedade ao alterar e informatizar a obtenção, análise e o uso das informações pelas empresas. Isso foi possível graças ao impulso tecnológico advindo da Terceira Revolução Industrial. A informatização de processos levou a grandes mudanças na forma de gestão das empresas, influenciando no seu processo decisório ao disponibilizar informações de forma mais rápida e precisa.

2.1 Introdução

O mercado brasileiro de sistemas informatizados vem presenciando nos últimos anos uma demanda crescente no uso de pacotes de *softwares* destinados à gestão empresarial, os chamados sistemas ERP – *Enterprise Resources Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais). Este fato não é exclusividade do mercado brasileiro, mas sim parte de um fenômeno mundial. Esses sistemas prontos, na forma de pacotes de *software* não são exatamente novidades, mas o fato é que, somente nos últimos anos, os grandes pacotes de *software*, que proclamam a capacidade de fornecer uma solução de sistemas única para a gestão de toda a organização, começaram a ser uma presença marcante em empresas no mundo todo.

Diversas são as razões apontadas para o crescimento e busca de soluções na forma de pacotes de *software*. Essas razões advêm da incapacidade dos sistemas anteriores em atender todas as necessidades da empresa, da falta de atualização de sistemas para acompanhar o avanço tecnológico corrente, da não integração apropriada de dados e informações – muitas vezes provenientes de uma grande variedade de sistemas – e, no período anterior a virada do ano de 1999 para 2000,

do chamado *bug* do milênio, evento que poderia ocorrer com sistemas que não estivessem preparados para lidar com a passagem de datas entre esses anos.

Os grandes riscos da implantação de projetos ERP estão no fato de serem projetos que demandam grande investimento em tempo e dinheiro, ou seja, são caros, demorados e complexos. Também pode ser considerada uma regra geral para projetos ERP custar e demorar mais do que se espera, sendo alta a taxa de fracasso. Outro ponto considerado importante e negativo nesse aspecto é a pouca produção acadêmica existente sobre o assunto.

Toda organização empresarial tem como premissa manter-se competitiva em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Uma das necessidades das empresas hoje é a identificação das oportunidades futuras. Os sistemas de *Enterprise Resources Planning* (ERP), vêm fornecer condições de apoio à busca dessas oportunidades futuras. O objetivo é possibilitar um maior conhecimento e monitoração do negócio. Em suma, o sistema informatizado de gestão empresarial tem como finalidade auxiliar e proporcionar recursos e procedimentos aos usuários para um gerenciamento eficiente das informações, obtendo, desta maneira, um alto desempenho nas atividades operacionais e estratégicas, com o menor custo possível.

Um bom exemplo da necessidade e da motivação das empresas em implementarem um sistema de ERP está na área de Manufatura. Em virtude do setor de manufatura de uma empresa, operar com grandes números de variáveis para cálculos e análises, nada mais natural que este departamento solicite um auxílio do computador para dar suporte ao cumprimento de suas tarefas, referentes ao Planejamento e Controle da Produção, hoje englobadas na empresa na área de logística industrial. Como exemplo de uma tarefa de PCP, pode-se considerar a emissão da ordem de produção de um determinado produto, que por sua vez irá desencadear todo um processo de cálculo de necessidades pela

estrutura do produto, checando os subitens até chegar na matéria prima e gerando então a solicitação de compra. Neste pequeno exemplo é possível enxergar o grau de complexidade e o alto volume de dados a serem considerados na produção.

Em 2001 o mercado de sistemas informatizados de gestão cresceu 4 %, apesar da queda de 3% nos investimentos em ERP tradicional (Finanças, Recursos Humanos e Manufatura). Os sistemas considerados ferramentas de apoio ao ERP, como o CRM e SCM por exemplo, foram responsáveis por US\$4 bilhões dos US\$20 bilhões que o mercado movimentou em 2001. As expectativas são de que esse mercado cresça a uma taxa de 10% ao ano até 2006, atingindo a marca dos US\$31,5 bilhões, sendo metade desse valor correspondente às chamadas ferramentas de apoio. De acordo com especialistas, os ciclos de *upgrade* dos sistemas estão passando de 5 a 7 anos para 10 a 15 anos e, portanto, as empresas que implementaram sistemas de ERP no *boom* da metade dos anos 90 provavelmente só farão altos investimentos de reposição dos sistemas a partir de 2006. Assim, as empresas que não participaram do *boom* dos anos 90, principalmente organizações governamentais e indústria de serviços, serão novos mercados de implantação dos sistemas nesse período. No entanto, a participação das empresas com faturamento de US\$250 milhões a US\$ 1 bilhão deve continuar a ser a mais significativa no segmento de ERP até 2006. Além disso, existe expectativa de crescimento em torno de 15% na implantação em empresas com faturamento de US\$10 a US\$250 milhões que começam agora a aderir aos sistemas.

2.2 O que é ERP?

O verdadeiro objetivo de um sistema de ERP é integrar em apenas um sistema computacional todos os diferentes departamentos e setores da empresa. Até pouco tempo atrás cada departamento tinha um programa específico e otimizado para atender as suas necessidades e funções. Com a utilização de um sistema

ERP, tem-se a substituição de todos os programas específicos de cada departamento por um sistema unificado, facilitando a comunicação entre os departamentos e também o compartilhamento das informações.

O ERP é dividido em módulos específicos para cada área. Assim, os departamentos continuam, de certa forma, a ter seu *software* específico, só que integralmente conectado com os demais departamentos, permitindo que os usuários de um módulo possam realizar consultas nos demais. Além disso, devido à flexibilidade dos sistemas, os fabricantes costumam vender os módulos não apenas como um conjunto, mas também separadamente. Isso facilita a aquisição em partes de um ERP.

O ERP é geralmente referido com um *back office software*, ou seja, ele não está diretamente ligado às vendas (hoje em dia existem os sistemas de CRM para suprir essa falha). No entanto, as informações centralizadas no ERP servem como apoio à área comercial das empresas. Um representante de vendas por exemplo, pode, no momento da venda, conferir informações a respeito do cliente como limite de crédito, prazo de vendas, estoque do produto e localização do estoque, facilitando e dinamizando o processo da entrada do pedido até a entrega da mercadoria. Os diversos departamentos de uma empresa podem atualizar as informações referentes ao seu trabalho e consultar informações dos demais setores a qualquer momento.

No entanto esse processo não ocorre perfeitamente. As informações nem sempre estão atualizadas no momento em que se precisa e muitas vezes são tomadas decisões partindo de dados não atualizados. Por exemplo, não foi dada baixa de um produto do estoque e um vendedor ao consultar o estoque e verificar a existência do produto vendeu um produto que na realidade já estava vendido. Porém, esse tipo de erro já não ocorre com frequência devido a *upgrades* e ajustes feitos nos sistemas.

A implantação bem sucedida do ERP presume uma mudança no modo de trabalho das pessoas, o que geralmente não é bem visto. A simples instalação do software de nada adianta se não houver mudanças na política de trabalho das pessoas. É necessário haver treinamento adequado e dedicação dos funcionários para correta e completa utilização da nova ferramenta. A implantação do ERP requer mudanças na maneira da empresa conduzir seu negócio e no modo de trabalho dos funcionários e em média esse processo leva de um a três anos.

2.3 Evolução dos Sistemas Informatizados de Gestão

Os primeiros sistemas informatizados de gestão surgiram em 1960. Os sistemas conhecidos como MRP (*Material Requirement Planning*) – Planejamento das Necessidades de Materiais – já estavam presentes em cerca de 150 empresas nos EUA em 1971. Após esta data, foi desenvolvido um programa nacional de publicidade e educação pela APICS (*American Production and Inventory Control Society*) e em 1974, cerca de 700 empresas utilizavam o MRP, conforme pesquisa realizada no meio oeste dos EUA.

O MRP permitia às empresas fazerem uma previsão de material a ser utilizado na produção de acordo com as previsões de pedidos da empresa. Para tanto o MRP calculava quantos materiais de determinado tipo seriam necessários e em que momento. Para fazer isso, ele utiliza os pedidos em carteira, assim como uma previsão para os pedidos que a empresa acha que irá receber. O MRP verifica, então, todos os ingredientes ou componentes que são necessários para completar esses pedidos, garantindo que sejam providenciados a tempo.

Após alguns anos surge o MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) ou Planejamento dos Recursos da Manufatura. Trata-se de uma evolução do sistema MRP. Nota-se que o M da sigla muda de *Material* para *Manufacturing*, designando que o chamado MRP II agregava às funções do antigo MRP as demais variáveis

envolvidas no processo de manufatura da empresa. O objetivo do sistema MRP II é calcular e analisar de forma integrada todos os parâmetros que determinam a produção de um determinado material, e também verificar os recursos técnicos e humanos disponíveis para o pronto atendimento da produção.

O ERP sucedeu o MRP II, caracterizando-se em atender não apenas o processo de manufatura como também os demais departamentos e suas respectivas integrações. Com a utilização do ERP, os departamentos de produção, contabilidade, fiscal e demais, passaram a trabalhar de forma integrada e as empresas conseguiram otimizar processos e reduzir custos. Uma boa definição para os sistemas de ERP: é um “composto de módulos que atendem a necessidades de informação para apoio à tomada de decisão de setores outros que não apenas aqueles ligados à manufatura: distribuição física, custos, recebimento fiscal, faturamento, recursos humanos, finanças, contabilidade, entre outros, todos integrados entre si e com os módulos de manufatura, a partir de uma base de dados única e não redundante” (CORRÊA e GIANESI - 1999).

Como sucessor do MRP II, o ERP pode ser definido como uma arquitetura de software facilitador do fluxo de informações entre todas as atividades da empresa. Através da utilização de um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, esse sistema consolida todas as operações do negócio em um ambiente computacional.

No início dos anos 90, as implantações de ERP eram quase que exclusivas de empresas de grande porte, dado que se tratava de um alto investimento financeiro. No entanto, a necessidade de expansão para aquisição de novos clientes direcionou as empresas provedoras de softwares ERP, a focalizarem as organizações intermediárias (empresas de pequeno e médio porte), e assim gerando um processo de “popularização” dos softwares de gestão empresarial e um crescimento acelerado no volume de implantações. Atualmente a quantidade

de empresas que utilizam um sistema ERP é muito mais significativa do que antigamente e projeta-se um crescimento constante para os próximos anos.

O passo seguinte observado na evolução dos sistemas passou a ter seu enfoque nos clientes, ou seja, nos melhores, mais rápidos e mais eficientes meios de se relacionar e levar seus produtos aos clientes. Segmentos como os sistemas de coordenação dos relacionamentos com os clientes, aplicativos para gerenciamento da cadeia de suprimentos e o comércio eletrônico estão em destaque, por serem ferramentas de apoio que utilizam a enorme base de dados do ERP, para a extração de dados.

Atualmente a nova coqueluche do mercado de softwares de gestão são os sistemas de CRM. Tenta-se resgatar uma aproximação maior do fornecedor com o cliente, isto é, melhorar o relacionamento com a finalidade de personalizar o atendimento e conseqüentemente atrair novos negócios, porém, mantendo o alto nível de satisfação com os clientes antigos. Trata-se de uma estratégia de diferenciar os serviços aos clientes e criar barreiras a entrada de concorrentes nesses clientes. O CRM também é capaz de identificar os clientes que estão proporcionando maior lucratividade na empresa. Para executar todas estas tarefas o CRM extrai os dados do ERP, portanto, é fundamental que o software ERP esteja bem estruturado para dar suporte a esta tecnologia. Analisaremos melhor os sistemas de CRM posteriormente em item específico.

Além do objetivo de estreitar o relacionamento do fornecedor com seu cliente, o mercado impulsiona cada vez mais as instituições a utilizarem novas tecnologias para obterem uma maior qualidade no produto e no serviço prestado, podendo ampliar a área de atuação ou até mesmo conquistar novos nichos de mercado.

Com o intuito de viabilizar o processo de integração da empresa cliente e empresa fornecedor emergiu o *Supply Chain Management* (SCM) – Gerenciamento da

Cadeia de Abastecimento. Podemos definir os sistemas de SCM como um processo de aperfeiçoar as práticas internas de uma companhia, como também a interação da companhia com os fornecedores e clientes, para produção e comercialização dos produtos de forma mais eficaz. Dentre as funções do SCM temos previsão, busca e obtenção de demanda, inventário e administração de estoque, logísticas de distribuição, entre outras. Uma companhia que executa estas funções efetivamente está em uma posição que lhe permite entregar produtos com maior velocidade, e a um baixo custo ou com uma margem de lucro mais alta que seus competidores.

Para alguns autores o ERP é uma nova versão do MRP II. Esta versão teria sido modificada e melhorada com o objetivo de ajudar as indústrias a enfrentarem os desafios da competitividade dos anos 90. O ERP seguiria o mesmo modelo básico do MRP II, somente com aplicação de novas tecnologias de informação, como bancos de dados relacionais, interfaces gráficas, sistemas abertos e arquitetura cliente/servidor.

Para outros, o ERP está um passo à frente dos sistemas de manufatura centrados em material, mão-de-obra e produção, pois coloca o cliente no comando. Essa seria a próxima geração dos sistemas MRP, pois enquanto estes planejavam uma planta, o ERP – com suporte a múltiplas línguas e moedas – pode planejar completamente uma organização global e *multisite*, com funções de gerenciamento de fábrica, controle de estoques e processamento de pedidos. Estes processos também podem, adicionalmente, estar integrados com outras aplicações, como recursos humanos, transportes, distribuição, contabilidade, contas a pagar e receber. Além disso, a integração de informações, em um banco de dados único, com um único ponto de entrada para uma informação e conseqüente atualização de toda a organização seria outra característica única para os sistemas ERP.

Do ponto de vista técnico, os sistemas de ERP utilizam as mesmas idéias básicas dos antigos MRP, desconsiderando-se a óbvia evolução tecnológica que permitiu a utilização de recursos que melhoraram em larga escala a eficiência da dinâmica de funcionamento do sistema. No entanto, não parece correto dizer que os sistemas de ERP sejam uma nova versão do MRP por tratar-se, como especificado acima, de um sistema com foco no cliente e não mais na produção.

2.4 Vantagens da adoção

Existem cinco razões principais para a opção por implantar um ERP nas empresas. A primeira é a integração das informações financeiras. Ao tentar-se ver qual a situação financeira de uma empresa, o departamento financeiro terá uma verdade para essa situação, enquanto o de vendas terá outra e outras unidades terão provavelmente outros números. Com a utilização do ERP os dados são consolidados em uma única base e só existirá uma “verdade” para as finanças da empresa.

A segunda razão é a integração das informações dos pedidos da empresa. Com as informações centralizadas no ERP ao invés de segmentada em diversos softwares fica mais fácil para a empresa ter controle sobre a situação dos pedidos e assim atender melhor seus clientes.

A padronização e aumento da eficiência do processo de manufatura são a terceira vantagem apontada. Empresas com produção de diferentes produtos em diferentes unidades acabam por utilizar diferentes métodos de controle do processo de manufatura. Através do uso do ERP a empresa passa a utilizar um padrão para esse controle, podendo poupar tempo, aumentar sua produtividade e reduzir custos, inclusive com redução de efetivo.

A quarta razão destacada é a redução de inventário. Com informações integradas e atualizadas, o ERP dinamiza o processo de produção e permite a empresa realizar um planejamento do processo produtivo e distributivo mais apurado e conseqüentemente permite a redução do inventário de matérias-primas e produtos acabados. No entanto é recomendado que se utilize os programas de SCM (*Supply Chain Management*) para aumentar mais substancialmente a eficiência do processo de logística.

A última razão apresentada é a padronização das informações de Recursos Humanos. Essa solução é bastante importante ao tratar-se de empresas com várias unidades de negócio por simplificar e unificar o meio de comunicação com todos os empregados sobre benefícios e serviços através do ERP.

Devido à necessidade do ERP estar voltado para o negócio da empresa, existe também a possibilidade de utilização de módulos específicos para atenderem os mais variados mercados.

2.5 Utilização do ERP

A utilização de um sistema de ERP consiste não apenas em uma mudança tecnológica, mas também em um processo de mudança organizacional, sendo às vezes necessário pensar em mudanças em toda a estrutura da empresa. A própria definição do sistema de ERP como “uma arquitetura de *software* que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa como fabricação, logística, finanças e recursos humanos. É um sistema amplo de soluções e informações. Um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em um ambiente computacional.” (PERIN, 1998).

A integração entre os módulos possibilita a eficiência do processo de relacionamento entre os departamentos, o que é importante ao eliminar dados redundantes e retrabalho. Isso é possibilitado pelo uso da tecnologia cliente servidor, ou seja, os dados ficam todos armazenados em um mesmo servidor acessado pelos clientes via computador pessoal. Estatisticamente, em sistemas não integrados, uma informação pode residir em até 6 diferentes lugares.

Apesar da medida e do escopo da adoção de sistemas de ERP serem praticamente uma decisão gerencial, podemos perceber uma tendência em que as estruturas dos ERPs estão se tornando as fundações dos sistemas de informação das empresas, ou seja, a grande base de dados corporativa para apoio à tomada de decisão, principalmente as operacionais.

De acordo com a literatura pesquisada, os sistemas ERP são desenvolvidos para responder instantaneamente ao surgimento de novas necessidades não previstas frente ao reconhecimento da atual necessidade das empresas em reduzir o tempo de resposta ao mercado de produtos e serviços. Dessa forma, as operações podem sofrer mudanças ou expandir sem romper com as atividades em curso no momento.

Abaixo seguem os principais módulos componentes das soluções ERP de acordo com GIANESI (1999). Módulos relacionados a Operações e *Supply Chain Management*:

- Previsões/Análises de vendas (*Forecasting/Sales Analysis*) - Auxilia a função de previsão de vendas da empresa . Em geral, esses módulos trazem alguns modelos matemáticos simples para correlações por mínimos quadrados.
- Listas de materiais (*Bom – Bills Of Material*) - Módulo responsável pelo apoio à manutenção das estruturas de produtos da organização: substituição de

componentes e mudanças de engenharia em geral devem fazer-se refletir no sistema MRPII/ERP.

- Programação-Mestre de Produção/Capacidade aproximada (*MPS Master Production Scheduling/RCCP – Rough-Cut Capacity Planning*) - O MPS coordena a demanda do mercado com os recursos internos da empresa de forma a programar taxas adequadas de produção de produtos finais. O planejamento de médio prazo, no nível do planejamento mestre da produção, é chamado de *rough cut capacity planning* (RCCP) ou planejamento grosseiro de capacidade. Seu principal objetivo é garantir que o plano-mestre (MPS) seja ao menos “aproximadamente viável” em termos de capacidade, permitindo um cálculo rápido, ainda que grosseiro.
- Planejamento de Materiais (MRP – Material Requirements Planning) - faz o planejamento das necessidades de materiais.
- Compras (*Purchasing*) - O módulo de compras visa apoiar informacionalmente o processo decisório da função de suprimentos dentro da empresa.
- Controle de Fabricação (*SFC –Shop Floor Control*) - De acordo com a *Manufacturing* é um sistema de "chão-de-fábrica" orientado para a melhoria de desempenho que complementa e aperfeiçoa os sistemas integrados de gestão da produção.
- Controle de estoques (*Control Inventory*) - O módulo de controle de estoques apóia a função de controle dos inventários. Posições de níveis de estoque, transações de recebimento, transferências, baixas, alocações de materiais, entre outras são apoiadas por esse módulo.

- Engenharia (*Engineering*) - Módulo que se encarrega de apoiar a função de engenharia no que se refere as suas interfaces com o processo de planejamento-controle das mudanças de engenharia, controle de números de desenhos, controle de mudanças de processos produtivos e roteiros de fabricação, tempos referentes aos processos produtivos, entre outros.
- Distribuição Física (*DRP –Distribution Requirements Planning*) - O gerenciamento de forma integrado da cadeia de distribuição pode ser feito pelo que denominamos de planejamento das necessidades de distribuição (DRP).
- Gerenciamento de Transporte (*TM –Transport Management*) - Módulo que apóia a tomada de decisão em relação ao transporte de materiais.
- Gerenciamento de projetos (*Project*) - Algumas empresas, embora interessadas na integração que os sistemas ERP proporcionam, têm características específicas em seus sistemas produtivos que fazem com que os módulos do MRP II original sejam inadequados para o apoio às suas necessidades de informação.
- Apoio à produção repetitiva - Algumas situações industriais trabalham com produções de tal forma repetitivas que a lógica estrita do MRP não se adequa perfeitamente.
- Apoio à gestão de produção em processos - Empresas que têm produção em fluxo contínuo também, em princípio, não são bem atendidas pela lógica original estrita do MRP II.
- Apoio à programação com capacidade finita de produção discreta - Sistemas de programação da produção com capacidade finita , oferecem suporte ao gerenciamento de uma situação muito complexa no chão de fábrica.

- **Configuração de Produtos** - Em essência, um módulo configurador é um conjunto de programas de computador que traduz a descrição genérica existente em estruturas de produtos modularizadas disponíveis em uma estrutura específica correspondente ao pedido propriamente dito.

Módulos relacionados à gestão financeira/contábil/fiscal:

- **Contabilidade Geral** - Módulo que contempla todas as funções tradicionais necessárias para atender a necessidade da contabilidade geral.
- **Custos** - Módulo que apóia a apuração de custos de produção integrado com os módulos que geram as transações físicas que originam as transações de custos.
- **Contas a Pagar** - Módulo que apóia o controle das obrigações e pagamentos devidos pela empresa, cadastro de fornecedores, entre outros.
- **Contas a Receber** - Controle de contas a receber, cadastro de clientes, controle de situação creditícia de clientes, prazos, entre outros.
- **Faturamento** - Módulo que apóia a emissão e controle de faturas e duplicatas emitidas e apóia também as receitas fiscais referentes à venda de produtos.
- **Recebimento Fiscal** - Módulo que apóia as transações fiscais referentes ao recebimento de materiais.
- **Contabilidade Fiscal** - Módulo que apóia as transações da empresa em seus aspectos de necessidade de cumprimento de requisitos legais.

- Gestão de Caixa - Módulo financeiro de apoio à gestão dos encaixes e desencaixes da empresa.
- Gestão de Ativos - Módulo que apóia o controle dos ativos da empresa.
- Gestão de Pedidos - Módulo de apoio à administração dos pedidos de clientes.
- Definição e Gestão dos processos de negócio (*Workflow*) - Módulo que apóia a empresa no sentido de mapear e redefinir seus processos administrativos.

Módulos relacionados à gestão de recursos humanos:

- Pessoal (*Personnel*) - Controla o efetivo de pessoal da empresa, tratando de aspectos como centros de custo no qual os funcionários trabalham, programação de férias, currículos, programação de treinamento, avaliações, entre outros.
- Folha de pagamento (*Payroll*) - Controla a folha de salários dos funcionários.

2.6 Mercado Brasileiro de Soluções ERP

O mercado brasileiro de soluções ERP cresce a cada ano. A maioria das empresas brasileiras não participou do *boom* dos anos 80, o que implicou em uma grande demanda por esse tipo de serviço nos anos 90. As duas principais fornecedoras desses sistemas no Brasil são a SAP, multinacional alemã com 23% do mercado brasileiro e a nacional Datasul com 22% do mercado.

As soluções ERP da SAP e da Datasul são bastante semelhantes em suas funcionalidades. Abaixo seguem algumas características das soluções propostas por cada uma dessas empresas tal qual razões apresentadas por elas para adoção de um ERP.

SAP

A solução ERP da SAP pode ser implementada como um todo ou em módulos. Pode também ser implementado sozinho ou em conjunto com outras soluções da SAP. A empresa aponta seu foco como sendo na procura de novos caminhos para a redução de custos e aumento das receitas por meio da integração e gestão de processos de negócio e aponta o SAP R/3, sua solução de ERP, como um dos maiores responsáveis pelo estabelecimento de sua reputação no mercado.

De acordo com a empresa, o SAP R/3 foi a primeira solução a fornecer efetiva integração entre aplicações. Atualmente, o produto de destaque da empresa é o mySAP.com, uma versão mais avançada com utilização de tecnologia *Wap*.

Segundo a SAP, o Sistema R/3 é uma aplicação modular completamente integrada, concebida de acordo com os padrões da indústria em sistemas abertos com ambiente cliente-servidor e interface gráfica de usuário, além de oferecer capacidade de integração com sistemas externos.

O SAP R/3 conta com uma ferramenta chamada "*Business Engineering*", que consiste em um ambiente de trabalho on-line para implantações rápidas, funciona na maioria dos sistemas operacionais e possibilita conexões com bancos de dados e aplicações já existentes. Também são integradas as ferramentas de *e-business*, como Intranet, Internet e outras.

Os principais módulos do SAP R/3 são : Recursos Humanos, Contabilidade Financeira, Controladoria, Investimentos de Capital, Tesouraria, Vendas e Distribuição, Manutenção, Materiais, Controle de Qualidade, Projetos, Produção, Produção em Ind. de Processos, Controle da Empresa e *Workflow*.

DATASUL

De acordo com a empresa, os sistemas de ERP oferecem as companhias à possibilidade de integração das informações relativas às áreas de Finanças, Manufatura, Logística, Vendas, Manutenção e Recurso Humanos, o que seria fundamental para o aumento da competitividade e do dinamismo, dado que na economia global, a informação é um agente fundamental tanto para a tomada de decisões, quanto para atender outras necessidades gerenciais e legais.

Assim como sua concorrente SAP, a Datasul oferece sua solução ERP como um pacote ou em módulos separados. A solução ERP da Datasul, chamada de EMS, é constituída dos seguintes módulos principais: Finanças, Manufatura, Logística, Vendas, Manutenção e Recursos Humanos. Apesar da diferença de nomenclatura, os módulos e funções das soluções da SAP e da Datasul são semelhantes, ao menos, em sua proposta.

3. *Customer Relationship Management* - CRM

Nessa segunda parte do trabalho será analisada uma importante ferramenta de relacionamento com os clientes que recentemente vem ganhando muito espaço nas grandes empresas. Assim como os sistemas de ERP, as soluções de CRM surgiram graças ao grande avanço tecnológico, nesse último caso decorrente das inovações tecnológicas do final do século XX. Igualmente às propostas de ERP, o CRM não pode e nem deve ser entendido como uma função tecnológica. Ambas as ferramentas implicam em mudanças estratégicas na gestão e no processo decisório das empresas.

3.1 Introdução

Há algum tempo atrás, no tempo dos nossos avós podemos dizer que existia CRM - *Customer Relationship Management*, Gerenciamento de relações com o cliente. Conhecia-se todos os clientes e seus hábitos, o que compravam, quando, o quanto de dinheiro tinham para gastar. Conhecia-se o nome do cliente e os membros da família. Como o processo era artesanal fazia-se produtos segundo as necessidades e exigências dos mesmos.

O tempo foi passando e veio a industrialização com a sua mecanização e produção em massa. Deste ponto, não mais se produziam produtos para seu João ou dona Maria, mas para um mercado. Começou-se a fabricar e "empurrar" mercadorias baseado em uma necessidade média de um segmento de mercado, conseguido através de um estudo de mercado.

Depois de um certo tempo a tecnologia deixou de ser algo só para alguns. O que era revolucionário passou a ser um *commodity* em 1 ano ou menos. A tecnologia deixou de ser o que distinguia um concorrente do outro e a qualidade, como alguns já devem ter ouvido falar, deixou de ser um diferencial para ser um pré-

requisito. A saída encontrada foi à nociva concorrência por preços. Então se reduziu custo de produção, automatizou-se processos, enxugou-se empresas, cortou-se gastos, comprou-se melhor, mas mesmo isso não foi suficiente. Iniciou-se dessa maneira, um processo de diminuição das margens de lucro. O CRM vem sendo a prática mais comum nos dias atuais para impedir a continuidade desta queda.

Fidelizando os clientes, gerando uma satisfação tão intensa na qual se possa cobrar valores justos aos produtos sem que o mesmo vá para a concorrência garantindo assim sempre uma receita certa. Então, temos que garantir os nossos melhores clientes, isto porque se o cliente se sentir tão satisfeito e beneficiado, o custo da troca não valeria a pena. Com CRM se procura conhecer os clientes individualmente (1 para 1) tanto é que não se procura fatias de mercado mas sim participação no cliente. Não é qual produto posso vender para quais clientes, mas qual cliente posso beneficiar com quais produtos.

A sigla CRM passou a ser muito utilizada nos últimos anos por consultores e executivos dos mais diversos ramos da indústria e serviços. O *Customer Relationship Management* ou simplesmente Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes propõe um novo conceito de foco no cliente e não mais no negócio da empresa.

Os sistemas de CRM são desenvolvidos utilizando tecnologias modernas voltadas para o *e-business*. Os criadores do conceito de CRM, Don Peppers e Martha Rogers, o definem : "CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa". De uma maneira prática podemos definir CRM como a integração entre o *marketing* e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização

permitem que o cliente seja "conhecido" e cuidado por todos e não só pelas operadoras do *call center*.

Todo o conceito, do hoje difundido nome CRM, começou com um livro. Don Peppers e Martha Rogers escreveram "The One to One Future" em 1993 e o êxito do conceito de "marketing 1 a 1" (de que registraram a patente "1to1") levaria à criação do *Peppers and Rogers Group*, especializada na consultoria e implantação de *marketing 1 to 1*, ainda naquele ano. Hoje a empresa está espalhada pelo mundo, com escritórios na Holanda e Reino Unido, na Europa, e em Singapura, África do Sul, Israel, Austrália, México e Brasil.

O sucesso do livro serviu de estímulo à produção de mais livros focalizados na idéia do *marketing "1to1"*, adaptando-as a diversos ângulos e temáticas do problema. Como resultado desses trabalhos temos as publicações de: "Enterprise One-to-One" (1997), "The One-to-One Fieldbook" (1999), "The One-to-One Manager" (1999) e, mais recentemente, "One-to-One B2B" (2001).

A idéia original de *marketing 1 to 1* ganhou notoriedade e se difundiu rapidamente pelo mundo. Surgiram assim diversas "*buzzwords*" similares em torno dessa idéia. O CRM é um desses termos surgidos sobre a idéia de marketing 1 to 1, assim como o chamado "*business intimacy*", ou intimidade com o cliente. De acordo com Don Peppers o essencial é "nos adaptar - e adaptar a empresa no seu todo - ao cliente, temos de mudar o nosso comportamento em relação a ele, quer se fale de "1to1" (como nós) ou de CRM ou mesmo de "intimidade com o cliente". CRM será provavelmente o termo dominante, e não temos problema em o adotar."

3.2 O que é CRM?

Embora possa haver algumas distinções (e elas existem, dependendo do autor e das intenções de garantir mercado no universo crescente do atendimento ao cliente), CRM (*Customer Relationship Management*) compreende o esforço de empresas e organizações em geral para manter um relacionamento personalizado com os clientes (usuários, associados etc), visando promover a sua fidelização, incrementando as vendas, agregando valor a marcas ou buscando a sua adesão a determinadas idéias. CRM, para muitos especialistas, inclusive Don Peppers e Martha Rogers, criadores do chamado *marketing* um a um, é sinônimo também de *marketing* de Relacionamento ou mesmo de *marketing* em tempo Real.

No *marketing* em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido.

O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contato, não somente os dados da venda e cadastro do cliente, geram níveis de lealdade à marca muito maiores, reduzindo o investimento na busca de novos clientes, que é tido como 5 vezes maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra.

Neste contexto o *call center* transforma-se num *contact center* gerenciando todo e qualquer contato do cliente com a empresa, através da *Internet*, *fax* ou telefone, respondendo em tempo real qualquer solicitação ou pedido de compras.

O CRM é a combinação da filosofia do *marketing* de relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmo um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado a tecnologia da informação que prove os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular.

Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada, e isto requer metodologia, *expertise* e experiência comprovada neste tipo de solução. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente a rentabilidade.

Também é preciso que os recursos humanos sejam treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros.

O CRM se apóia em tecnologias adequadas, capazes de identificar as demandas, expectativas e interesses dos clientes e, desta forma, poder atendê-las satisfatoriamente. Empresas de cartão de crédito, supermercados, as empresas aéreas e empresas automobilísticas são exemplos que já empregam este processo de relacionamento para interagir com os seus clientes, com certeza alavancando os seus negócios. A idéia é que o cidadão (e o consumidor, por extensão) precisa ser tratado individualmente e que o conhecimento profundo de seus hábitos e desejos resulta em benefício para ele e para a empresa que se

dispõe a fazer esta abordagem, pela oferta de produtos adequados, pelo respeito às suas convicções e formas de conduta e assim por diante.

3.3 Funcionamento

As empresas cada vez mais reconhecem a importância da estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo no longo prazo. Porém, para que não seja mais um modismo, é preciso compreender que CRM é uma estratégia que possui raízes no *marketing* de relacionamento e impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infraestrutura da indústria, que passa a ser em tempo real.

Do ponto de vista de seu funcionamento, o CRM consiste em capturar dados do cliente ao longo de toda a empresa e consolidá-los internamente em um banco de dados central, analisar as informações, passá-las a todos os pontos de contato com o cliente na empresa e assim criar uma interação de uma forma mais personalizada, seja qual for o ponto de contato que o cliente esteja utilizando.

Softwares permitem a gravação de todos os dados do cliente e de todos os seus “diálogos” com a empresa nesse banco de dados. Um operador de *call center*, por exemplo, ao atender a ligação de um cliente busca através desse *software* todas as informações disponíveis. Dessa forma ele já sabe quais foram por exemplo os últimos contatos do cliente com a empresa, o que foi discutido e o que foi resolvido. Isso impede a repetição de conversas pelo cliente, melhorando e agilizando o atendimento.

Como um de seus objetivos na fidelização dos clientes, o CRM propõe melhorar todos os canais de contato com estes. Isso inclui departamentos comerciais, crédito e cobrança, serviços de atendimento ao cliente, canais de distribuição e qualquer outro departamento que tenha contato direto com o cliente. Em cada um

desses departamentos, o *software* trás as informações pertinentes a área. Por exemplo, na área de crédito, o sistema traria as informações de volume de pedidos em aberto, contas a receber, prazos, histórico de atrasos e adiantamentos entre outros, agilizando a prestação de informações ao cliente e fornecendo dados para a tomada de decisões. No caso de uma transferência da ligação da área comercial para a financeira já se teria na tela do computador a necessidade do cliente conversada previamente com o departamento comercial não havendo necessidade da reprodução de conversas pelos clientes e assim melhorando a qualidade da relação como cliente.

Os recursos amplamente difundidos e utilizados na interação com os clientes atualmente são contato pessoal, telefone, correio convencional e eletrônico, *call centers*, internet e outros. Através de cada um desses pontos de contato a empresa tem que atender seus clientes da melhor forma possível de forma a retê-lo e aumentar sua relação com o mesmo. Um dos pontos considerados mais importantes é que em cada contato feito com o cliente, sempre procurar obter informações estratégicas que permitam um melhor conhecimento do cliente e suas necessidades de tal forma que se torne possível à empresa focar no atendimento destas e assim tornar-se apta a atendê-las.

3.4 Implantação

Dado o fato da necessidade de um bom relacionamento com clientes para manter-se competitivo no mercado e a identificação do CRM como meio de atingir esse objetivo, temos quatro passos estratégicos para a adoção de uma solução CRM: a identificação dos clientes de maior valor e maior potencial para a empresa; diferenciação da base de clientes usando um modelo de valorização do cliente baseada tanto no rendimento efetivo como no potencial de crescimento, ou seja, a quota de negócio nesse cliente que até agora vai para os concorrentes; definir por grupos de necessidades dentro dos clientes de maior valor ; desenvolver

estratégias de interação com estes clientes de maior valor, para oferecer um serviço único, customizado, ou seja, a personalização do tratamento. Esse último passo determina o objetivo do processo, que é o chamado “*business one to one*”.

Além disso, a implantação do CRM está assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa; e uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

A adoção efetiva do CRM implica no uso de técnicas, tecnologias e processos implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo *telemarketing* receptivo e ativo, informatização da força de vendas, terminais ponto de venda, canais virtuais e muito mais. Essa implantação pode ser escalonada mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

Independente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja parametrizada e contemplada nas diversas pontas do atendimento e que haja a retroalimentação do *database marketing* e acompanhamento, até o final do ciclo de relacionamento.

Os especialistas apontam alguns fatores que devem ser observados no processo de implantação de soluções de CRM para obtenção de sucesso: análise do fornecedor, sua estrutura, a tecnologia em uso e custos ; obtenção e manutenção do compromisso da alta direção ; administração dos impactos da mudança ; clara definição dos objetivos às equipes e diminuição da alienação ; capacitação da equipe com ferramental necessário, seja ele um bloco de notas ou um dispositivo de computação móvel que automatize algo junto ao cliente.

Como veremos mais adiante, a adoção das soluções de CRM implicam em grandes desafios e dificuldades para as empresas.

3.5 Mudança Estratégica

A maioria dos gestores acredita que conhece os seus clientes melhor do que ninguém. Atribuem, aliás, a este profundo conhecimento a posição que ocupam atualmente no mercado. Mas os consumidores parecem não concordar com esta opinião generalizada. De acordo com um estudo conduzido pela *Cap Gemini Ernst & Young* em 2000 e em 2001 - cuja amostra envolveu mais de 10.000 consumidores - a maioria das empresas sabe pouco e compreende ainda menos as razões pelas quais estes clientes compram, e o que eles realmente querem das organizações com que se relacionam.

Da estratégia ao desenvolvimento de novos produtos, do comércio eletrónico à publicidade, as empresas não têm, de fato, dado ouvidos aos clientes, comprometendo assim a sua eficácia e a sua eficiência. Este autismo tem levado as empresas a gastarem milhões de contos no envio de mensagens erradas - e por vezes ofensivas - aos seus clientes.

Os consumidores do século XXI disseram à *Cap Gemini Ernst & Young* que as empresas ainda não perceberam o que eles querem e estão fartos do espalhafato que se tem feito em torno da excelência. Eles querem empresas que os tratem com respeito e em que possam confiar.

Esses resultados dão grande margem a adoção de CRM. No entanto, um outro estudo do *Gartner Group* para a *Cap Gemini Ernst & Young*, revela que o CRM vive ainda os seus primórdios e que historicamente se tem verificado pouco "C" no CRM, já que tem sido dado ênfase à produtividade interna das empresas, em detrimento do relacionamento que mantêm com os clientes.

Nos dias de hoje, à velocidade em que as expectativas dos consumidores se alteram, a concorrência se movimenta e a tecnologia evolui, não é fácil para as empresas tomar decisões de investimento nesta ou naquela solução de CRM. Recentemente o *Gartner Group* definiu a complexidade crescente do relacionamento das empresas com os seus clientes como uma das principais tendências de mercado do CRM. E ilustrou-a através de uma função: $R(f) = (\text{N}^\circ \text{ de Segmentos}) \times (\text{N}^\circ \text{ de Produtos}) \times (\text{N}^\circ \text{ de Canais}) \times (\text{N}^\circ \text{ de Marcas/Redes})$.

De fato, o cenário em que se move um grande número de empresas é complexo e não facilita o progresso de estratégias *customer-centric* e muito menos a adoção de soluções concretas de CRM. Ainda mais se atendermos ao hábito pouco generalizado das empresas quantificarem questões que necessariamente influenciam a tomada deste tipo de decisões. O mesmo estudo revelou que 42% das empresas que já concluíram iniciativas de CRM não avaliaram o respectivo ROI; 52% desconhecem a taxa Crescimento das Vendas/Investimento em *marketing*; e 43% não medem o impacto do tráfego de cada canal nas receitas da empresa.

É claro que sem quantificar não é possível sustentar decisões. E sem estas as empresas não poderão tirar partido dos instrumentos potentes que o CRM lhes oferece para alcançar o crescimento sustentado do seu negócio, bem como potenciar a sua rentabilidade. O estudo ainda atesta: as empresas que evidenciam maiores taxas de crescimento (acima de 30%) são aquelas que tendem a manter um contacto mais freqüente com os seus clientes e têm o conhecimento acerca dos mesmos mais bem sistematizado; são as que mais têm investido em CRM e mais prevêem vir a investir.

A adoção de uma solução de CRM implica não somente na adoção de uma ferramenta tecnológica, mas principalmente de uma nova cultura de gestão e

busca e formas de mensuração de resultados. De acordo com Don Peppers “não basta instalar os *softwares* de CRM, é preciso adotá-los. A questão não é técnica, mas sim de estratégia.”. A forma de avaliação do sucesso da empresa com a implantação do CRM é diferente da forma convencional. A grande maioria das empresas avaliava e/ou ainda avalia seu sucesso como um processo progressivo, ou seja, aumento no faturamento e número de clientes. Com o CRM, a medição do sucesso passa a depender do crescimento do volume de vendas nos clientes de maior valor e maior potencial, que são os que realmente dão lucro a empresa.

Dessa forma o enfoque passa da obtenção de quaisquer novos compradores a sua cartela de clientes para a obtenção de clientes de grande valor potencial e retenção e aumento da participação da empresa nos atuais clientes de maior valor. No entanto, é muito difícil convencer os gestores de que é mais importante aumentar a quota no cliente do que alargar a quota de mercado. A idéia comum é que é preciso aproveitar todas as oportunidades para alargar o número de novos clientes.

O conceito de quota no cliente não é incompatível com o de quota no mercado. São duas estratégias para o mesmo fim: o crescimento. O foco na quota no cliente é adotado, segundo Don Peppers, pois é mais rápida, mas não é necessário que se abandone à quota de mercado. O erro é só competir no campo da quota de mercado. O problema é que o *marketing* tradicional e a abordagem clássica do mercado não diferencia os novos dos clientes fiéis, não distingue entre clientes rentáveis e clientes que o não são, e não permite identificar o potencial de crescimento num dado cliente.

Segundo Peppers, trabalhar os clientes fiéis e saber quem tem poder de compra e é susceptível de comprar ainda mais é a melhor e mais barata estratégia de crescimento, inclusive em tempos de crise. A idéia funciona da seguinte forma: em vez de se tentar crescer através de constantes investidas para conquistar novos

clientes numa determinada população ou mercado, a estratégia é conhecer bem os seus clientes para fazer com que cada cliente individual dê mais lucro. O crescimento "barato", deriva da venda de produtos ou serviços aos clientes mais propensos a comprar, assim se perdendo menos tempo e recursos do que tentar, inutilmente, vender para clientes que provavelmente não irão comprar. O ponto de vista é que, em período de crise, é preferível tentar tirar o maior valor de cada conta ou cliente, extraindo o máximo de cada relacionamento. Uma outra razão para fazer isto é que, concentrando no relacionamento com o cliente individual, a empresa protege-se melhor contra a concorrência baseada no preço.

Peppers aponta o fato de que muitas empresas tentam competir na base da percepção da marca, da qualidade ou mesmo da satisfação do cliente. Mas isso pode ser, de certa forma, facilmente "copiado". Essas vantagens só têm curta duração e só apresentam vantagens no curto prazo. Mais consistente será diferenciar entre clientes, o que exige conhecê-los bem. Ter a expertise sobre o que cada cliente quer, e diferenciar em função disso, é uma vantagem competitiva ainda mais importante

Na gestão moderna, os objetivos de empresa saem da órbita do crescimento e se expandem também para qualidade das receitas. Esse enfoque aumenta a importância do CRM no mercado atual. Uma pesquisa da *Andersen Consulting* publicada pela revista *The Economist* em 1998, feita com 200 executivos de empresas de diversas áreas mostra que 50% das empresas esperavam estar organizadas por tipo de cliente em 2002 e também acompanhar a lucratividade do cliente, contra um percentual de 18% que já se organizavam dessa forma em 1998. Além disso, 76% das empresas esperavam uma maior interação entre as áreas de Tecnologia de Informação e negócios, contra 27% em 1998. Hoje em dia podemos perceber a preocupação das áreas de TI das empresas em se firmarem como meio para realização de negócios, se tornando uma das principais áreas de suporte as vendas.

Apesar desse crescimento aparente, a grande maioria das empresas não percebeu que investimentos isolados sem perspectiva de integração não levam a resultados significativos, como demonstrado por uma pesquisa da *Forrester Research* de junho de 2000, que apontou para uma interação com os clientes inconsistente na grande maioria das empresas levando a um alto índice de fracassos na implantação de soluções de CRM.

Uma empresa que possua sistema de ERP plenamente implantado, tem uma base de dados extensa que pode auxiliar na implantação do CRM, principalmente no que concerne a identificação dos clientes de maior valor. Porém a análise histórica dos dados para adquirir maior conhecimento dos clientes é complexa. Os dados não terem sido obtidos com finalidade de conhecimento dos clientes, também atua como obstáculo à diferenciação do tratamento dos clientes, que é o grande objetivo do CRM. Podemos perceber no mercado atual, grande esforço e investimento das empresas fornecedoras de sistemas de ERP, no desenvolvimento de sistemas de CRM.

3.6 Desafios

De acordo com pesquisas realizadas pela *Bain & Company* e pelo *Meta e Gartner Group*, a princípio, projetos falham graças a um motivo muito simples: os executivos, em sua grande maioria, não entendem exatamente o que estão implementando. Desconsideram variáveis como seu tempo de resposta e abrangência. A análise de questionários demonstrou que, ao discorrerem definições sobre o que é CRM, termos como "tecnologia" ou "*software*" nunca foram utilizados, ao contrário do problema exposto anteriormente que aponta falhas na implantação por apenas entenderem CRM como um *software/tecnologia*.

Acredita-se que o CRM é o ferramental para gestão das relações do cliente com a empresa. Não podemos visualizá-lo de forma tão resumida. O CRM é o meio de edificação das estratégias e processos com o cliente, apoiado pelo software apropriado, com o propósito de melhorar a fidelidade do consumidor e, conseqüentemente, os lucros da companhia.

Um dos principais pontos falhos nos projetos de CRM é a implantação sem estratégia prévia - busca-se atrair os clientes de alta margem de lucro e afastar os de baixa. Sem dúvida, o CRM visa auxiliar esse processo. Entretanto, a simples implantação do CRM não irá automatizar ou estabelecer processos milagrosos que culminarão nos resultados supracitados. Naturalmente, todo novo ferramental de gerenciamento é sedutor, já dizia Porter - "a Tecnologia da Informação está aumentando muito a habilidade das empresas para explorar as ligações entre as suas atividades", mas seu manejo deve ser feito com extremo critério. O CRM deve acompanhar uma estratégia comercial previamente definida e muito bem estabelecida. Pelo fato de grande parte do CRM estar apoiado em tecnologia, criam-se confusões. Muitas vezes readaptam-se estratégias a fim de encaixá-las à tecnologia. Outras vezes, delegam a executivos de informática o gerenciamento dessas relações, fato indesejável. A proposta é que esse ferramental tecnológico alinhe-se com uma estratégia abrangente. Recomenda-se que o gerenciamento efetivo das relações com o cliente seja baseado na conhecida análise de segmentação. O CRM deve ser parte da solução e não um norteador do processo.

A falta de estruturação apropriada aparece como outro importante deslize comumente cometido. É necessário a existência de uma estrutura organizacional que vise esse novo nível de relacionamento com o cliente. Dessa forma, a adoção do CRM será feita de forma que a estrutura administrativa esteja apta a atuar como suporte às diretrizes comerciais definidas previamente. Para ter-se uma idéia de quão vultosa essa armadilha é, uma pesquisa publicada no CRM Fórum questionava o que teria saído errado nos projetos de CRM - 87% citaram a falta de

mudanças adequadas no gerenciamento. Portanto, deve-se primeiramente construir o suporte a estratégia de relacionamento com o cliente para então buscar o CRM. O CRM requer das empresas o uso de procedimentos e filosofias com foco no cliente, assim como uma cultura corporativa. Essas mudanças podem levar semanas, meses. Porém, se não efetuadas, dificilmente uma iniciativa CRM será bem sucedida.

Outro problema freqüentemente apontado tem relação com a área de TI e o comportamento usual de busca incessante do ápice tecnológico. Tratando-se de implantação de CRM essa prática deve ser vista com muito cuidado, pois pode não representar o melhor caminho em todas as situações. Por exemplo, tomemos uma empresa americana de turismo que em um dado momento resolveu analisar quais os procedimentos de relacionamento com o cliente que possuíam alguma efetividade. Descobriu-se que um dos processos de maior resultado eram cartas de agradecimento manuscritas, que suas operadoras enviavam aos clientes após o término de suas viagens. O ápice tecnológico, nesse caso, faria com que fossem enviados uma série de comunicados automatizados aos clientes, por exemplo, e esse, claramente, não era o melhor caminho para estreitar o relacionamento. Em contra ponto, como exemplo positivo dessa prática temos uma empresa qualquer, que supostamente distribua servidores para Internet, que pode anexar ao seu produto serviços que notifiquem-na automaticamente no caso de problemas. Nesse caso o ápice tecnológico encaixa-se perfeitamente.

Um último fato apontado como um dos grandes entraves a implantação diz respeito à busca sem critérios pelo cliente, ou seja, a empresa pode querer afinar o relacionamento com o cliente, porém não encontrar reciprocidade. Ao estabelecer relações indesejáveis com seus clientes, ou ao tentar estabelecê-las com clientes desinteressados, a empresa os estará empurrando a um concorrente. A partir do momento que se passa a incomodar o cliente, esse irá buscar uma nova alternativa.

O diferenciamento na interação com os clientes é o meio para se atingir o objetivo de fidelização. No entanto uma forma de atendimento mais personalizado não pode ser adotada para todos os clientes de uma empresa. Então se torna imprescindível que a empresa consiga identificar seus clientes de maior valor e maior valor potencial, ou seja, os que lhe proporcionam e os que têm grande possibilidade de proporcionar maiores ganhos. Esses ganhos seriam geralmente mensuráveis não por faturamento, mas em sua maior parte por margem de lucro.

Porém, a identificação dos melhores clientes dificilmente se dá de forma simples e clara. Em um grande número de situações, um dos principais pontos agravantes dos casos de fracasso na implantação de soluções de CRM é o foco ter se dado nos clientes errados. Muitas vezes clientes que compravam grande quantidade e proporcionavam um faturamento expressivo para a empresa, mas que não resultavam em altas margens de lucro.

Para entender o que foi dito acima tomemos como exemplo o caso de um restaurante. Imagine que temos esperando por uma mesa, um casal que vai uma vez por semana a este restaurante e consome produtos de grande margem de lucro para o estabelecimento e um grupo de 8 jovens de passagem pela cidade que irão apenas comer algumas porções. Ao liberar uma mesa, o dono do restaurante provavelmente daria preferência à turma de jovens por imaginar que o grupo maior de pessoas consumiria mais e proporcionaria maior ganho ao seu negócio.

A decisão foi tomada baseada nas informações sobre os clientes que o dono do restaurante tinha a sua disposição no momento. Por tratar-se de um grande restaurante, o gestor não tinha conhecimento da constante frequência do casal ao restaurante, nem que o grupo de jovens estava apenas de passagem pela cidade e provavelmente nunca mais voltariam ao local. Muito menos tinha informações

sobre o consumo de cada uma das partes. O casal que era freqüentador do local provavelmente não gostaria de ficar um maior tempo na fila e passaria a freqüentar um outro restaurante.

Digamos que o casal consuma R\$100,00 e os jovens R\$200,00. Considerando-se que o trabalho utilizado para atender 8 pessoas seja maior que para 2, temos que o casal agrega mais valor ao restaurante em diversos aspectos: consome produtos de maior margem unitária de lucro; tem um gasto *per capita* maior, reduzindo a necessidade de trabalho e conseqüentemente o custo de funcionamento da empresa; consome com maior freqüência gerando faturamento e lucro maiores no longo prazo.

Esse exemplo simples pode demonstrar que um erro cometido na identificação dos clientes de maior valor pode levar a empresa a focar nos clientes que não são na realidade os que mais valor agregam ao seu negócio. Tal fato poderia levar a empresa a enfrentar problemas de redução da taxa de lucratividade ao perder seus clientes de real valor..

Com esse exemplo podemos perceber que muitas vezes as empresas deixam escapar clientes de alto valor por não ter conhecimento de suas reais necessidades. O CRM se propõe justamente a resolver tal fato. Promover canais de comunicação mais eficientes com os clientes e dessa forma conhecer melhor suas necessidades.

Logicamente não estou querendo incitar que restaurantes devam adotar soluções de CRM, mas em qualquer segmento de negócio o atendimento ao cliente é uma arma fundamental na disputa pelo mercado. Quanto maior o número de clientes maior é a necessidade de ferramentas especializadas no contato com estes para atingir-se um objetivo de bom atendimento e relacionamento. Para superar essa

barreira temos as soluções de CRM que disponibilizam ferramentas e tecnologia para melhorar os canais de atendimento e o relacionamento com os clientes.

Outro ponto bastante destacado é o mecanismo das comissões de venda, apontado por especialistas como “cego” na seqüência da venda. As comissões dos vendedores são feitas na base da venda e não de quem comprou. Não se sabe se na seqüência desse novo cliente, por exemplo, se dá muito trabalho para cuidar, se comprou uma só vez, etc. Existem bastante clientes que só andam a caça dos descontos e que nunca se tornarão fieis. Saber quem são os nossos bons clientes torna-se fundamental. Nesse contexto, os idealizadores da idéia do *marketing 1 to 1*, vêem necessidade de se repensar o esquema de comissões. Eles apontam casos de empresas que descobriram que 50% do seu lucro advinha de 1% de seus clientes. Passou a focar o e personalizar o atendimento a esses clientes e teve resultados bastante positivos.

Indiferente a tais posicionamentos, alguns fatos não podem ser desprezados. A cada novo dia o CRM torna-se mais popular. Em 1989, o CRM foi mencionado uma única vez na mídia. Há dois anos, em 2000, fora mencionado 14 mil vezes. Estudos do *Meta Group* apontam que o porte de investimentos crescerá de US\$ 20 bilhões, em 2001, para US\$ 46 bilhões, em 2003. Os benefícios apontados como de maior atração são : possibilita a rápida compilação de dados dos clientes, ressaltando as informações valiosas ao longo do tempo, fornecendo subsídios para a oferta de serviços e produtos personalizados; e visa a fidelidade do cliente, reduz os custos dos serviços e busca alavancar a obtenção de novos clientes. Entretanto, o *Gartner Group* publicou relatórios com números impressionantes: 55% da totalidade dos projetos de CRM não produzem resultados.

3.7 Restrições

O grande número de casos de implantação de soluções CRM que fracassaram devem-se a diversos fatores. Como todo modismo, o CRM sofre de simplificações apressadas, de uso inadequado das tecnologias e da invasão de privacidade, realizada por empresas não sérias que, na verdade, não querem promover relacionamentos, mas agarrar o consumidor pelo pescoço, enfiando-lhe produtos e serviços "goela abaixo". Muitas empresas vendem pacotes de *software* com o nome de CRM. É de fato um problema a confusão entre uma ferramenta e uma filosofia de orientação para o cliente. O conceito de CRM envolve processos de negócio, mudança de cultura e inclusive alteração de incentivos e de estratégia. Não se deve entender por CRM apenas uma ferramenta tecnológica. Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria *Bain & Co* de 2001 aponta o CRM como a terceira ferramenta que mais provocou insatisfação, fato apontado pela consultoria *Peppers and Rogers* como devido ao não entendimento e adoção do CRM de forma adequada.

De acordo com tal empresa, uma das regras de ouro para adoção do CRM diz que "por cada dólar gasto em *software*, você terá que gastar um dólar e meio em formação e motivação", ou seja, um dos fundamentos da adoção bem sucedida do CRM é a mobilização dos empregados. De acordo com grande parcela dos gestores responsáveis por *e-business* nas grandes empresas, a integração entre o legado tecnológico existente e a fraca adoção por parte dos utilizadores são os principais desafios na implantação do CRM.

Um estudo da consultoria *YOUcentric* aponta que o fator mais importante para a escolha do projeto de CRM a ser implantado é a integração ou não com a tecnologia existente, seguido pela possibilidade de customização. O custo de uma substituição radical das tecnologias é alto e consome muito tempo. A maioria das

empresas interessada em CRM procura soluções pragmáticas, e não mudanças radicais.

3.8 Críticas

Alguns autores avaliam o CRM como uma solução que ainda não emplacou. Apesar de ser uma idéia defendida por poucos, vale a pena passar pelos argumentos apresentados. O argumento é que se trata de uma solução muito falada mas pouco utilizada. Esses autores explicam o CRM como um sistema que tudo “vê e ouve” através do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), mas não consegue executar as solicitações que recebe porque o *back office* não está adequadamente integrado com todos os envolvidos no processo, seja o parceiro ou fornecedor. O exemplo utilizado : como o atendente de um *call center* pode informar para o cliente o estágio do seu pedido se o sistema da empresa não está interligado ao fornecedor desse produto?

Para reverter essa situação, apontam que o CRM precisa receber um novo conceito, chamado *Extended Enterprise*, para estender sua ação a todas as partes envolvidas. Com esse modelo, qualquer assunto relacionado ao cliente, parceiro ou fornecedor será integrado de forma que haja uma base correta de informação.

Essa nova forma de lidar com os processos nada mais é do que um CRM integrado ao SCM (*Supply Chain Management*), que é a base apontado como a principal de toda a cadeia. Este é o principal ponto da crítica e o motivo pelo qual o CRM não emplacou: os sistemas não conseguiam executar as principais tarefas por falta de uma ferramenta que mostrasse todo o processo de uma operação. Ainda, apontam que o desenvolvimento da Internet permite aos internautas realizarem pesquisas de preços com tal facilidade que pode ter impactos na eficiência de um CRM.

A solução proposta é a substituição de um grande número de atendentes por soluções de auto-atendimento baseadas em Internet, *WAP* e outras formas de interação com sistemas corporativos e apontam o excesso de pessoas trabalhando num *call center* como uso de um sistema ineficiente, pois não estão preparadas para o auto-serviço através da integração das informações.

3.9 Perspectivas

Todo o aprimoramento faz parte do negócio. A evolução dos processos empresariais passou por transformações que podem ser visualizadas ao longo do tempo. Em 1970 deu-se início à administração dos sistemas contábeis, passando para as gestões de materiais (MRP), produção (MRPII), integração (ERP), logística (SCM), colaboração (ERP II), relacionamento (CRM) e, em 2002, a ordem é *Extended Enterprise*, que é a fusão do CRM com o *Supply Chain*.

Dentro dessa linha de raciocínio, a tecnologia traz mais uma sigla, o BRM (*Business Relationship Management*), um processo em que todos - fabricantes, clientes, parceiros e fornecedores - compartilham do mesmo sistema. É como se fosse montado um *chat* em torno do produto com um método aberto para todas as pessoas envolvidas.

Com esse novo conceito, as empresas estarão trilhando um caminho que sempre foi esperado, que é o relacionamento baseado em informações corretas e concretas, e que trará definitivamente o retorno de seus investimentos. Afinal de contas, não adianta nada gastar com a implantação de uma central de atendimento se ela não consegue concretizar os seus principais objetivos, que são resolver o problema do cliente e manter um bom relacionamento.

4. Conclusão

Através da análise de bibliografia específica e atual sobre os sistemas ERP e também de dados do mercado de soluções ERP é possível percebermos a grande difusão que os sistemas atingiram nas últimas décadas. Apesar de tratar-se de um alto investimento em tecnologia e treinamento e também deslocamento de funcionários para implantação do sistema, as empresas não têm relutado em adotar tais soluções. A implantação adequada das soluções de ERP representa sem dúvida um diferencial competitivo de flexibilidade e qualidade das informações para a empresa. No entanto, deve-se escolher o sistema através de rigorosos critérios para não comprar um problema ao invés de uma solução.

O principal ponto na análise de sistemas ERP para uma empresa é que a solução adquirida seja voltada ao negócio da empresa, podendo ser facilmente integrado com as demais soluções existentes ou futuras. Dessa forma, as informações serão geradas com maior rapidez e precisão provendo a empresa de informações mais precisas para orientá-la na tomada de decisões.

As soluções ERP são eficientes ferramentas na busca do objetivo de redução do tempo de resposta de produtos e serviços ao mercado, clientes internos e externos e concorrentes. Esses sistemas permitem as empresas responder quase que instantaneamente a novas necessidades não previstas, de tal forma que as operações podem facilmente mudar ou expandir sem romper com as atividades em curso, o que diminui em grande escala o tempo de desdobrar e otimizar processos.

São apontadas inúmeras dificuldades na implantação de sistemas ERP, desde o tempo gasto até a reestruturação organizacional necessária na grande maioria das vezes. A tendência das grandes empresas foi à absorção de conceitos de módulos *plug in*, ou seja, o novo sistema se adapta a lógica do modelo utilizado até o

momento. Dessa forma se a empresa utiliza um MRP II, o ERP será implantado com efeito a manter a lógica de funcionamento do antigo sistema e, logicamente, funções adicionais. Atualmente a nova visão do mercado é a expansão do ERP para o XRP ou *Extended Resource Planning*.

De acordo com uma pesquisa da *Cambridge Technology Partners apud Network Computing* (1999), os recursos que os gerentes de tecnologia das grandes empresas pretendem integrar aos seus sistemas de ERP ou XRP nos próximos anos são : *E-Commerce* (64%), suporte à decisão (44%), Intranet (38%), auto-serviço de RH (25%), ERP externo (23%), aplicações industriais específicas (21%), previsão de demanda (18%), Globalização (15%). Com esses dados percebemos mais uma vez a importância dos sistemas de ERP nas corporações e a intenção de continuidade de investimentos nessas áreas principalmente no que se refere à melhoria de elos de contatos com os clientes e suporte a decisão.

A mudança de um departamento tradicional para um ambiente orientado para processos e integrado por um ERP pode provocar situações de conflitos internos, causados principalmente por falta de clareza dos administradores em focar e transmitir aos demais integrantes das equipes os objetivos que pretendem alcançar. Torna-se assim necessária à canalização dos objetivos individuais dos departamentos ao objetivo da corporação, onde exista uma liderança uniforme e centralizada de forma a estruturar os objetivos e distribuir as atividades de acordo com o negócio da empresa e focando nos objetivos propostos. Para tanto é fundamental que as competências de operação, gerenciamento e relacionamento sejam identificadas para que a implantação do ERP seja benéfica para a empresa.

Podemos identificar assim cinco passos básicos que as empresas devem atingir para alterar a dinâmica organizacional e implementar o ERP de forma bem sucedida: desenvolver uma visão da transformação a realizar; promover o alinhamento das lideranças; mudar modelos mentais de uma parte significativa da

organização; desenvolver competências críticas para operar no novo modelo; e alinhar os principais elementos e estruturas ao novo modelo.

A adoção de novas tecnologias tornou-se fundamental para a competitividade das empresas sob a forma de melhoria do desempenho. Como consequência, podemos apontar a não introdução dessas tecnologias como ponto de perda de competitividade e deterioração da empresa frente seus concorrentes. Isso implica que caso uma empresa introduza novas tecnologias, provavelmente suas concorrentes procurarão adquirir tecnologias semelhantes ou superiores para manterem-se competitivos, o que acaba por aquecer o mercado de tecnologia de informação. No caso específico do ERP a redução de custos e aumento da eficiência através da integração de processos são os principais motivos que levam as empresas a adquirir tal tecnologia.

Como podemos verificar o *Customer Relationship Management (CRM)*, é um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Além disso, o uso da *Internet* como canal de relacionamento e de vendas, é amplamente facilitado e viabilizado por este novo método, que ainda é praticado por poucas empresas, porém cujos resultados são largamente compensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível de proximidade nunca antes experimentado. Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o *e-mail* ou o *fax* assim que os mesmos chegam a empresa, e incorporar todos os dados de contato no *Database Marketing* para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal).

Além disso, a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de *marketing* permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação (ameaça), de um pedido de

mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente (ameaça), de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça), ou de que a empresa está ampliando a sua produção (oportunidade).

As empresas, integrando o *marketing* e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão se concentrando em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem que a lealdade dos clientes diminui a sua dependência da inovação de produtos e serviços, e as torna menos suscetível à guerra de preços.

Porém, mais serviços num contexto competitivo, onde a cópia dos mesmos pela concorrência é em tempo real, a inovação precisa ser constante e isso só é possível quando os próprios funcionários têm autonomia suficiente para prover atendimento diferenciado, no momento que é solicitado pelo cliente. Isso significa que a empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários, treiná-los continuamente, incentivar a iniciativa bem sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isso é, com procedimentos e limites de competência bem definidos, assim o medo da punição deixa de ser a trava para a criatividade. Os funcionários assumem o seu papel como construtores do relacionamento com o cliente e artífice do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a organização no mercado.

Adotar o quanto antes o método do CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de tantas empresas, aumentam dia a dia as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora às centrais de atendimento. Também não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.

No entanto, podemos perceber a grande controvérsia ainda existente em cima do CRM. Existem duas expressões bastante usadas ao se falar de CRM pelo mundo: *silver bullet* e efeito manada. Muitos acreditam estar no CRM a solução da grande maioria de seus problemas envolvendo o ambiente de hipercompetição. Justifica-se, então, o termo *silver bullet*, à bala de prata que elimina todos seus problemas. Outros apontam o CRM como um modismo, em que os processos decisórios são influenciados pela mídia especializada, movimentos concorrentes, análises superficiais - o chamado efeito manada.

Por isso, é preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

Especialistas sustentam que ferramentas de gerenciamento ora surgem, ora desaparecem, ora são substituídas, mas é de consenso que o CRM é algo que se não encaixa em um movimento de puro modismo. O CRM é considerado de uso imperativo. Uma importante observação está relacionada à não trivialidade da implantação do CRM. Um dos pontos que mais impede o crescimento da já alta taxa de adoção de soluções de CRM é o grande número de casos de fracasso existentes, muitos, devido aos problemas aqui apresentados.

Outra constatação destacada pela quase totalidade dos autores é de que a tecnologia nada mais é que um facilitador no processo de gerenciamento de relações com o cliente. No mercado muitas vezes esse poderoso ferramental acaba por distanciar ao invés de aproximar clientes. Alguns autores não gostam do termo "projeto" junto ao CRM, pois consideram que esse não possui um início,

meio e fim, mas representa sim a adoção de um processo, constantemente revisto.

É de grande importância para o sucesso do CRM que o(s) gerente(s) de projeto estejam completamente engajados e consigam total apoio da diretoria e comprometimento dos demais funcionários da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- PEPPERS, R.; ROGERS, M. - CRM Series Marketing 1to1, 2001
- FREITAS, E. T. de. - *Nunca se fez CRM* – Revista E-Manager jan/fev01
- CANTEIRO, C. - *Agilidade, eficiência e lucros* – Revista Consumidor Moderno nº48 agosto 2001
- GADELHA, S. ; ALVES, L. - *Fidelização não é acessório de fábrica*– Revista Consumidor Moderno nº48 agosto 2001
- PEPPERS, R. ; ROGERS, M. - *Nos conhecemos de algum lugar?* – revista HSM Management nº 19 março-abril 2001
- PEPPERS, R.; ROGERS, M. - *One to One – B2B*, editora Campus (2000)
- GODIN, S. - *Marketing Idea Virus*, editora Campus (2000)
- KOTLER, P.; JAIN, D. C.; MAESINCEE, S. - *Marketing em Ação* (2002)
- www.sap.com.br – material impresso
- www.datasul.com.br - material impresso
- DAVENPORT, T. - *Living with ERP* - CIO Magazine
- RIGBY, D.; REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. - *Fuja dos riscos do CRM* - Harvard Business Review, Maio 2002.
- PORTER, M. - *How information gives you competitive advantage* - Harvard Business Review, Jul/Ago 1985.
- LUCAS, H. - *Implementing Packaged Software* - Dez 1998.
- LOZINSKY, S. - *Software: tecnologia do negócio* - Imago, 1996.
- REICHHELD, F. - *The Loyalty Effect* - Harvard Business School Press.
- CALDAS, M.P. - *O Triste Destino da Área de O&M-II* - Revista de Administração de Empresas nº.3, 1999
- CORRÊA, H. L.; GIANESE, I.G.N.; CAON, M. - *Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação* - editora Atlas, 1999.

FILION, L.J. - *Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios* - Revista de Administração de Empresas nº4, 1999

FULLMANN, C.; RITZMAN, L.; KRAJEWSKI, L.; MACHADO, M.; MORA, R. - *MRP II, MRP III, OPT E GDR* - editora IMAM, 1989.

HABERKORN, E. - *Teoria do ERP* - Makron Books, 1999.

HEHN, H.F. - *Peopeware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP)* - Gente, 1999.

KOCH, C.; SLATER, D. ERP, www.cio.com.

MINTZBERG, H. - *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações* – editora Atlas, 1995.

PERIN, C.A.A. - *Implantação de Pacotes de Gestão Empresarial em Médias Empresas* - www.kmpress.com.br, 2000.

PERIN, C. A. - *A CAD E ERP* - www.outinhos.com.br

SANTOS, F.C.A - *Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas* - editora Atlas, 1999.

SEALEY, P. - *How E-Commerce Will Trump Brand Management* - Harvard Business Review, July-August 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. - *Administração da Produção* - editora Atlas, 1999.