

ARQUIVO 6

Do ERP ao CRM - Abordagem da Tecnologia da Informação na Contabilidade e na Gestão de Clientes

Jens Erik Hansen¹ e Paula Andréa de Oliveira e Silva²

Resumo

O objetivo deste artigo é o estudo dos aspectos técnicos e gerenciais da aplicação da Tecnologia da Informação – TI, especificamente *Enterprise Resource Planning* – ERP e *Customer Relationship Management* – CRM, como suporte ao processo de Gestão Empresarial e seus reflexos no papel da Controladoria, diante das mudanças constantes e da necessidade de tomada de decisão rápida. O aumento da competitividade obriga as empresas a terem um processo de gestão estruturado e cabe à Controladoria o papel de gerenciar o Sistema de Informação para assegurar os interesses da organização. O presente estudo se estrutura da seguinte forma: Conceitos de Informação, Tecnologia de Informação e Sistemas de Informação, Visão geral do ERP e suas novas tendências, *Customer Relationship Management* – CRM e a influência da Tecnologia da Informação na Contabilidade. Nesta linha, far-se-á uma incursão nas finalidades, técnicas e desempenhos fundamentados nos Sistemas Integrados de Gestão, com ênfase no ERP e CRM, enquanto provedores de informações econômico-financeiras e de relacionamento com o cliente, para otimizar a gestão da empresa. A análise dos impactos causados na empresa pela implementação do ERP e do CRM revela que não se trata apenas de uma questão de tecnologia, inferindo-se que há uma necessidade de adequação da cultura e da filosofia da empresa aos novos padrões de relacionamento e processos.

Palavras-chaves: Planejamento dos Recursos da Empresa – ERP; Gerenciamento da Relação com Clientes – CRM; Comércio Eletrônico; *Call Center*; Gerenciamento da Cadeia de suprimento.

¹ Jens Erik Hansen Mestrando em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP Professor do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais - UnilesteMG - jenseriik@uol.com.br

² Paula Andréia de Oliveira e Silva Mestranda em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP Professora do Centro Universitário de Ciências Gerenciais – UNA – paula.andrea@una.br

Abstract

This paper is intended to study the technical and managerial aspects of the employment of Information Technology – IT, specially Enterprise Resource Planning – ERP and Customer Relationship Management – CRM as basic to the process of entrepreneurial management and its impacts on the role of Accounting Control, in the face of constant changes and needs in very fast decision making process. The increase in competition asks the firms to have a process of structured management and it is up to the Accounting Control the role to manage the System of Information to ensure the interests of the institution. The present study is framed in the following way: Information Concepts, Information Technology and Systems of Information, general vision of ERP and its new tendencies, Customer Relationship Management – CRM and the influence of Information Technology in Accounting. Following this course of reasoning, goals, technical resources and performances are going to be looked at as based on the Management Integrated Systems, focusing on ERP and CRM, while suppliers of financial economic information and its relationship with the client in order to optimize firm management. The analysis of the impacts made by ERP and CRM on the firm shows that it is not only a question of technology, concluding that it has the need to adapt the culture and the philosophy of the firm to new standards of relationship and processes.

Keywords: Enterprise Resource Planning – ERP; Customer Relationship Management – CRM; E-commerce, Call Center, Supply Chain Management.

1. Introdução

A última década evidenciou um aumento na necessidade do ambiente empresarial por informações qualitativas, rápidas e confiáveis. As empresas procuram agora aumentar a sua competitividade, seja pela redução de custos, pela melhoria do produto, agregando mais valor ao cliente e se diferenciando da concorrência ou pela especialização em algum segmento ou nicho de mercado. A competição tem escalas globais, sendo que acontecimentos ocorridos em países distantes podem trazer consequências instantâneas para as empresas locais.

Assim, o aumento da competitividade entre as empresas vem exigindo maior grau de conhecimento da organização e do ambiente onde ela opera, crescendo a re-

vância da geração e do transporte da informação. Cornachione Jr.² a este respeito afirma:

“Neste contexto se verifica, ainda com maior facilidade, a importância crescente da tecnologia de comunicação. De nada (ou muito pouco) adianta a informação ser obtida e não estar disponível para seu usuário específico, com tempestividade e oportunidade. Destacamos aqui o fato de que a informação é útil para a gestão, portanto, deve impactá-la a fim de suprir o modelo decisório do ente gestor oportunamente”.

Verifica-se que com a competição mais acirrada, há a necessidade de disponibilização da informação com maior rapidez, em virtude da premência da economia do recurso tempo. Este foco conduz à reflexão sobre a importância da forma como a informação é obtida e disponibilizada, desde sua geração até seu transporte ao usuário final. A importância dos Sistemas de Informações tem crescido ultimamente, visto que é essencial que se coloque à disposição soluções que viabilizem a diminuição do intervalo entre o instante em que a informação é gerada e o momento em que ela atinge seu usuário. Isto tem causado um incremento na importância da tecnologia de comunicação na alimentação do modelo decisório dos gestores. O que pode ser verificado tanto na área contábil quanto na área de informática.

Nesse sentido Cornachione Jr.³ considera que:

“(…) desde o instante em que a informação é gerada até o momento em que ela atinge seu usuário, essa vacância não agrega valor à informação, pelo contrário, acaba por provocar dilatação no tempo total da tomada de decisão, podendo constituir em desvantagem competitiva. Assim, é importante que se coloque à disposição soluções que viabilizem a diminuição deste intervalo. Ou seja, se a informação não chegar a tempo de ser utilizada, perde o seu valor”.

A necessidade de informações úteis vem crescendo e aumentando a importância dos Sistemas de Informações, possibilitando agilidade nas decisões e confiança no negócio. Os Sistemas de Informações têm utilizado a Tecnologia de Informa-

² CORNACHIONE JR., E. B. *Sistemas integrados de gestão*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 81

³ CORNACHIONE JR., E. B. *op. cit.* p. 82

ções - TI, principalmente na área administrativa. A evolução da TI trouxe oportunidades de melhoria na gestão das empresas, tornando os Sistemas de Informação cada vez mais essenciais ao sucesso empresarial.

A utilização da TI nos Sistemas de Informação tem relação direta com as informações contábeis das empresas, uma vez que grande parte dos valores que as empresas utilizam são construídos a partir dos dados gerados pelo Sistema de Informações Contábeis.

2. Conceitos de Informação

Segundo SILVA⁴,

“A informação sempre, em toda a história da humanidade foi de suma importância. Os recursos, meios para transportar a informação foram os mais diversos (sons, sinais, aves, semoventes, etc...) Atualmente, existe um diferencial fundamental, a economia está mais atenta ao valor da informação. (...) Ainda faltam profissionais para conhecer, construir e utilizar informações como recurso capitalizável para as empresas”.

De acordo com Garrison *apud* Beuren⁵, a informação é o motor que move os gestores na tomada de decisão. A falta de um fluxo de informações constante deixa os gestores impotentes para muitas decisões.

Embora gerenciar informações seja tão relevante quanto gerenciar outros tipos de bens, o conhecimento relativo ao gerenciamento da informação não é codificado e desenvolvido sistematicamente da mesma forma. Conquanto existam amplas pesquisas e conhecimentos relativos à informação e suas características e alternativas para gerenciá-la, esse conhecimento tende a ser fragmentado e pouco compreendido.

⁴ SILVA, H. **Engenharia de Informações**. Construindo o futuro inteligente. Belo Horizonte: Cultura, 1998. p. 50.

⁵ GARRISON, R. H. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. 5. ed. Homewood, Illinois: BPI Irwin, 1988. p. 12. In: BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

Para a tomada de decisões, os gestores precisam de informações de valor. O valor da informação e, por conseguinte, a solidez das decisões, pode ser afetada pela qualidade da mesma. Infelizmente, esta qualidade falta ou é deficiente em muitas empresas, conduzindo os gestores à não tomarem as melhores decisões. Por outro lado, as informações podem ser consideradas de qualidade quando são acessíveis, claras, concisas, consistentes, precisas, quantificáveis e relevantes.

Esta situação conduz à necessidade de gerenciar bem a informação, já que a mesma é um recurso básico que deve ser valorizado como produto econômico para o desenvolvimento das atividades empresariais. McGee e Prusak⁶ afirmam que:

“Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-las ou gerenciá-las. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinável exclusivamente pelo usuário”.

Verifica-se então, que o potencial e a utilização da informação depende muito do valor percebido pelo usuário. A principal diferença da informação em relação aos demais ativos da empresa é que ela é reutilizável, sem se deteriorar ou depreciar em função do uso. O gerenciamento da informação difere da gestão dos outros ativos, por ele não ser desenvolvido e sistematizado como o da produção, *marketing* ou finanças. Silva⁷ afirma que: “A Informação tem uma vida útil implícita nos fatores: oportunidade, tempo e utilidade”.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRCSP)⁸, com colaboração do Instituto Brasileiro de Contadores (Ibracon), destaca:

⁶ MCGEE, J., PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 23.

⁷ SILVA, H. Op. cit. p. 76.

⁸ CONSELHO REGIONAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 277.

“Os gestores têm grande dependência do recurso ‘informação’. A informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão. A informação útil é aquela que atende às necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico. Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar seus conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. A informação deve ter sentido lógico para o gestor; portanto, os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos e sim racionais”.

Nota-se que esta afirmação une as principais preocupações quanto à informação para fins gerenciais, presentes em todos os segmentos empresariais, independentemente do porte ou das atividades desempenhadas.

3. Ti e Sistema de Informação

A evolução na área de Tecnologia da Informação - TI trouxe oportunidades de melhorias na gestão das empresas, fazendo com que ela passe a ser considerada pelas organizações como um dos fatores essenciais ao sucesso empresarial. De acordo com Porter e Millar apud Souza & Zwicker⁹, a Tecnologia da Informação é uma ferramenta poderosa para contribuir com o aumento da habilidade das empresas para explorar as ligações entre suas atividades, tanto interna quanto externamente.

O Sistema de Informação deve conter informações inteligentes para a empresa, permitindo agilidade nas decisões e confiança no negócio. A qualidade desse Sistema de Informação depende da informação disponível e de qual tratamento é dado à mesma e quem faz este tratamento.

No sentido de adequar o sistema para bem gerenciar as informações, Silva¹⁰ afirma que:

⁹ PORTER, M. e MILLAR, V. How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, Jul.-Ago. 1985, p. 149-160. In: Souza, C. A. de, ZWICKER, R. Ciclo de vida de Sistemas ERP. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 11, 1º trim. 2000, p. 46.
¹⁰ SILVA, H. Op. cit. p. 121.

“O estudo das informações gerenciais passa a ser vital na organização, a ponto de obrigar que ela reveja seus valores, costumes e práticas no nível interno e externo. (...) Há uma nova manifestação cultural que exige a qualidade, a produtividade, a competitividade e a valorização humana como princípios de uma economia globalizante. (...) Investindo em uma nova concepção de informações gerenciais, as organizações poderão trabalhar dois aspectos importantes: a redução da incerteza e a redução da equivocidade. No primeiro aspecto, a redução da incerteza é direcionada para obtenção de mais dados a procura de respostas para questões explícitas e no segundo aspecto, a redução da equivocidade, para a clarificação das questões para o consenso e a decisão sobre as questões a formular. (...) A informação gerencial deve ser direcionada para as questões estruturais de planejamento, tecnologias e para as que incidem sobre o processo decisório”.

Percebe-se que para o gerenciamento da informação é necessário que as organizações se preocupem com aspectos múltiplos do sistema, tais como cultura organizacional, ambiência interna e externa, qualidade, produtividade, competitividade e o tratamento de riscos e incertezas. Dessa forma, as organizações que conseguem gerenciar suas informações levando em consideração os aspectos acima possibilitam aos usuários fundamentar suas decisões nas informações obtidas ao mesmo tempo em que estas informações devem dar ao usuário a certeza para tomada de decisão.

Cruz¹¹ define Tecnologia da Informação - TI como sendo “todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer no processo”. São entendidos como todo e qualquer dispositivo, o *hardware*, o *software*, ou qualquer outro elemento que possibilite o tratamento de dados e/ou informações de forma cíclica, esporádica, mecânica ou automática.

A aplicação da TI tem mais utilidade na área administrativa através dos Sistemas de Informações. Para Laudon e Laudon¹², Sistema de Informações pode ser definido como:

¹¹ CRUZ, T. *Sistemas de informações Gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 20.
¹² LAUDON, K., LAUDON, J. P. *Management information system: organization and technology*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 9.

“Uma série correlacionada de componentes que são coletados ou recuperados, processados, armazenados e distribuídos como informações que subsidiam tomada de decisões e controles, podendo contribuir ainda para o gerenciamento e análise dos problemas dos funcionários, a visualização de termos completos e a criação de novos produtos”.

Wernke¹³ enfoca a relação existente entre Informações Gerenciais e a Tecnologia da Informação e o aspecto mais visível desta ligação, que são os sistemas ERP.

4. *erp* – Visão geral

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou Planejamento de Recursos da Empresa são, de acordo com Slater¹⁴:

“Um sistema (*software*) que objetiva servir como uma ‘espinha dorsal’ para todo o negócio. (...) Integra processos-chave do negócio e da gestão no sentido de prover uma visão ‘macro’ e compreensiva do que se passa na organização”.

Para Polloni¹⁵, ERP é definido 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 simples ambiente computacional”.

O ERP pode ser considerado como um sistema de informação integrado, adquirido na forma de pacotes comerciais de *software*, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa (suprimentos, produção, manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos, etc.).

¹³ WERNKE, R. Informações gerenciais num contexto de sistemas ERP (*enterprise resource planning*). *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. n. 105, abr./jun. 2001. p. 69.

¹⁴ SLATER, D. What is ERP? USA: *CIO Magazine*, 15 May 1999, p. 342.

¹⁵ POLLONI, E. G. F. *Enterprise resource planning (ERP) planejamento de recursos empresariais*. *Revista Álvares Penteado*. São Paulo: v.1, n.3, p. 51-57, nov. 1999. p. 52.

Para se obter todos os benefícios desejados dos sistemas ERP é preciso encará-los não como um projeto concluído, mas como se o mesmo estivesse constantemente em construção, pois sempre existirão novos módulos e versões para instalar, adquirir ou processos gerenciais para melhorar.

Freqüentemente executivos e gestores têm problemas relacionados à qualidade das informações contábil-financeiras geradas e consumidas. Segundo GIL¹⁶:

“Em particular em sistemas integrados de gestão sustentados com a tecnologia ERP a facilidade e a diversidade com que executivos e profissionais especializados das mais diversas áreas dos negócios consomem informações contábil-financeiras acirra a necessidade da compatibilidade lógica entre respectivamente sua *geração* e *consumo* para certeza do bom tratamento dado a tomada de decisão com foco quanto à qualidade e as contingências vigentes ou de ocorrência possível junto às linhas de negócios”

Isto confirma a necessidade da administração de adotar dados compartilhados de forma que as informações tenham unicidade tanto na sua geração quanto no seu consumo.

5. As novas tendências do *erp*

Segundo Haberkorn¹⁷, a *Internet* fez com que o ERP ultrapassasse, em termos sistêmicos, as fronteiras da empresa integrando-a cada vez mais com seus clientes, o mercado, fornecedores, o governo, os bancos e até com seus funcionários. A *Internet* transformou o mundo numa imensa rede onde todos têm acesso às informações de muitas empresas ligadas à rede. Uma pesquisa divulgada pela *Active Media* e citada por Cardoso e Gonçalves Filho¹⁸ afirma que os *sites* comerciais aumentaram de 2.000 no início de 1995 para 414.000 em 1998.

¹⁶ GIL, A. de L.. Gestão de Negócios via Exceção Quantificada / Participação da Área Contábil Financeira. *Revista Álvares Penteado*. v.2, n.4, p.9-26, jun.2000. p. 14.

¹⁷ HABERKORN, E. *Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 291.

¹⁸ CARDOSO, M. S. e GONÇALVES FILHO, C. *CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64.

Explorando os recursos da *Internet*, algumas novas aplicações ou módulos de ERP ganharam força, tais como CRM, *Call Center*, *e-commerce* e *Supply Chain*. Assim, após um período de modernização baseado na integração e consolidação das informações através da empresa, o mercado entrou numa segunda fase que teve como um dos principais objetivos a integração das informações nas diversas empresas dentro da Cadeia de Suprimentos, chamada de *Supply Chain*. Essa tendência foi chamada de segunda onda da gestão empresarial. A primeira onda se caracterizou por um enfoque mais tático e ênfase na empresa e nos benefícios, como redução de custos e otimização dos lucros.

A terceira onda é a integração dos módulos tradicionais (financeiro, RH, manufatura) com estes novos módulos disponibilizados no mercado. A novidade é que tudo isso vai ser feito pela *Web*. O comércio eletrônico deixou de ser discurso e se transformou na principal estratégia dos fornecedores de ERP.

A nova dimensão do ERP também envolve as pessoas. Atualmente, um novo conjunto de pessoas precisa ter acesso e ser envolvido nas operações cotidianas da empresa. A interação entre vendedores, planejadores, fornecedores, clientes e mesmo consumidores vem se tornando cada vez mais crítica para o sucesso das organizações. O ERP aproxima muito mais todas essas pessoas da empresa, permitindo que as informações e decisões sejam integradas a um ambiente de execução unificado, automatizado e otimizado, capaz de atender às demandas de um contexto empresarial em rápida mutação. É com a otimização da cadeia de suprimentos e valorização dos clientes que as empresas conseguem melhorar o posicionamento dos produtos e serviços, dirigindo suas estratégias para custos, preços, vendas ou *market share*, entre outros.

A seguir serão apresentados alguns instrumentos que possibilitam a nova onda da gestão empresarial baseada na utilização da Tecnologia da Informação.

5.1. E-commerce

O comércio eletrônico, também chamado de *e-commerce*, envolve não somente a venda em si, como também o *marketing*, a logística de entrega, o pagamento, o suporte pós-vendas e assistência técnica e principalmente a integração com as soluções ERP das empresas envolvidas. Um dos grandes problemas do comércio eletrônico é ainda o da conectividade entre os *softwares*, ou seja, necessita-se ainda de intermediários neste processo. As antigas empresas *Electronic Data Interchange* – EDI, que antes da *Internet* proviam o serviço de comunicações,

ainda hoje têm sua utilidade, transformando-se em canais eletrônicos, compatibilizando a troca de dados (pedidos, notas fiscais, avisos de pagamento, posições de estoque etc.) entre clientes e fornecedores, mesmo que os sistemas de ambos sejam totalmente incompatíveis.

5.2. Call Center

O triângulo formado pela junção de telecomunicação, computadores e *marketing* deu origem aos novos serviços de apoio aos clientes, em geral centralizados em telefones de discagem direta gratuita. Desta confluência surgiu o *Call Center*, sistema que recebe chamadas e possibilita um canal de comunicação entre a empresa e a sociedade. De um lado a empresa ou a Instituição pública, de outro lado, o cidadão em busca de informação ou serviço. Para Cardoso¹⁹ *Call Center* é definido como “um grupo de agentes VRUs (*Voice Response Unit*), Unidade de resposta por voz, que assiste consumidores com suporte, pesquisa, averiguações e transações. O *Call Center* desenvolve e dinamiza os canais de vendas e serviços”.

5.3. Supply Chain Management

O *Supply Chain Management*, ou Gerenciamento da cadeia de suprimentos, é uma ferramenta que permite sincronizar a cadeia de suprimentos da empresa de ponta a ponta, ou seja, desde os fornecedores e planejadores de produção até os distribuidores, varejistas e clientes. Para ADF Consulting S/C Ltda²⁰, o *Supply Chain Management* é:

“(...) o nome do recurso que permite a integração de uma empresa com as demais organizações envolvidas no processo produtivo (clientes e fornecedores), a fim de que possam funcionar como um todo de forma mais otimizada, com reduções de custos e ganhos de produtividade e qualidade.(...) Estes recursos apóiam-se fortemente na *Internet*, uma vez que com a evolução da globalização as relações comerciais ultrapassam as fronteiras dos países, o que torna a *Internet* um meio de comunicação extremamente barato e viável para este tipo de aplicação”.

¹⁹ CARDOSO, M. S. e GONÇALVES FILHO, C. CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web. São Paulo: Atlas, 2001. p. 105

²⁰ ADF CONSULTING S/C LTDA. Estudo sobre a implantação de sistemas ERP. Disponível em <http://www.adfcon.com.br/artigos/erp/default.asp> Acesso em 19 out. 2001.

Dessa forma, há possibilidade de acesso instantâneo a informações sobre pedidos, previsões, planos de produção e importantes indicadores de desempenho como níveis de inventário e índices de abastecimento, entre outros. Com a utilização do *Supply Chain*, é possível tornar mais eficientes os processos da cadeia de suprimentos tanto interna quanto externamente à empresa, permitindo cortar custos, maximizar o retorno sobre os ativos fixos e acelerar a entrega de produtos ou serviços.

5.4. Customer Relationship Management

Para a terceira onda da gestão empresarial, o foco no produto é substituído pelo foco na relação com o cliente. O *Customer Relationship Management* – CRM traduz esta idéia. Pode-se entendê-lo como uma combinação de processos de negócios e tecnologia, de forma a perceber os clientes de uma maneira mais ampla. Para Cardoso e Gonçalves Filho²¹, o CRM pode ser definido “como o planejamento, gerenciamento e operacionalização da experiência do cliente, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando à fidelização e criação de valor”. Devido à sua importância, este assunto será abordado com mais profundidade a seguir.

6. Customer Relationship Management – CRM

Teixeira Filho²² afirma que, a partir do livro intitulado *Marketing de Relacionamento* escrito por Regis McKenna, a ênfase da preocupação mercadológica passou a se concentrar no histórico do relacionamento entre o comprador e o vendedor. Outras ondas já aconteceram em *Marketing*, cada uma a seu tempo, com ênfases diferentes: *Marketing mix*, *market share*, segmentação etc. Por muito tempo o objetivo era vender o máximo possível, para a maior quantidade de pessoas (consumo de massa). Ocorreu então uma evolução para o conceito de vender certo para as pessoas certas (*marketing de nicho*). O foco no relacionamento com os clientes é mais um passo nesta direção.

A gestão de relacionamentos com clientes tem como estratégia a competição por nichos cada vez mais específicos de mercados e a exploração de oportunidades individualizadas, mas com uma abrangência ampla. Diferenciar o atendimento às

necessidades do consumidor passa a ser cada vez mais decisivo. Para isto é preciso conhecer os clientes, suas preferências, seus hábitos de consumo, seus problemas, enfim, sua história. Entender quanto custa cada cliente, o que cada um gera de negócios, qual cliente compra o quê, permite um atendimento personalizado, de acordo com as necessidades de cada um. Para Neves²³,

“Contar com o que há de mais avançado em tecnologia não basta para manter e ampliar constantemente a base de clientes. O segredo está em usar as ferramentas prioritariamente de maneira inteligente, com o foco no mercado e não nos processos internos. Para ter sucesso na empreitada nada melhor que trabalhar com o conceito de CRM (*Customer relationship management*) ou, em bom português, gerenciamento de relação com o cliente”.

Percebe-se assim que o conhecimento sobre o cliente não pode ser obtido simplesmente pelos processos tradicionais de venda, do tipo publicidade-venda-entrega. Não pode ser atingido só com tecnologia, pela aquisição de *hardware e software*. Para que esse conhecimento sobre o cliente possa ser captado, disseminado e usado pela empresa, é preciso repensar estratégias, recursos humanos e processos. O atendimento ao cliente deve ser uma missão corporativa e não simplesmente um departamento da empresa. Só aí a TI entra para suportar os processos, através do conceito de CRM, cujo interesse tem crescido como uma nova onda de implantação de ERP. As empresas que adotaram ERP, após sua implantação e adaptação, passaram a buscar novos diferenciais competitivos em duas áreas: *Supply Chain*, pela integração horizontal da cadeia produtiva, inclusive abrangendo fornecedores; e CRM, pela criação de processos mais específicos para gestão das informações sobre clientes.

Para Neves²⁴ “uma solução de CRM permite que, em um mundo massificado, as empresas tenham intimidade com seus clientes e (que) eles não sejam apenas mais um número dentro dos computadores”. A idéia é antiga, o armazém da esmola já fazia isto há muito tempo. O CRM possibilita a uma grande corporação com milhares de clientes, trabalhar com o mesmo conhecimento hipotético do dono do armazém, que sabia o nome e conhecia as preferências e hábitos de consumo de cada um dos seus clientes.

²¹ CARDOSO, M. S. e GONÇALVES FILHO, C. op. cit. p. 40.

²² TEIXEIRA FILHO, J. Gestão de relacionamento com clientes. *Insight Informal*. Disponível em <<http://www.informal.com.br>> Acesso em 10 out. 2001.

²³ NEVES, F. Foco total no cliente. *Internet Business*. São Paulo: Duetto Editorial, n.49, p.42-48, set. 2001, p. 42.

²⁴ NEVES, F. op. cit. p. 44.

O CRM não pode ser quantificado como um módulo de finanças, por exemplo, que não tem uma estratégia envolvida, mas cujo benefício é concentrar um grande número de informações para reduzir custos e otimizar os processos. No caso do CRM, a realidade é diferente, como mostra Neves²⁵,

“por se tratar de estratégia e não apenas substituição de sistemas, o CRM se constitui na forma como a companhia relaciona com seus clientes e envolve toda a periferia da empresa. A adoção do CRM se complica, pois muitas partes passam a ser envolvidas, como *marketing*, campanhas, ofertas de produtos, cobrança, entrega, pós-venda, diretoria, cada um com seus sistemas, seus processos, suas metas a serem cumpridas, tudo deve ser considerado. É o oposto da cultura empresarial que muitas vezes trata tudo separadamente”.

O CRM não é só um *software*, mas um processo que integra diversas áreas para atender o cliente de uma maneira mais eficiente, ágil e barata. O CRM possui ferramentas analíticas para auxiliar a empresa e seus parceiros de negócios a identificar segmentos de mercado para produtos e serviços específicos, a coordenar o esforço de *marketing* e vendas e a transformar informações de clientes em resultados reais de vendas.

O CRM proporciona às vendas, aos serviços ao consumidor e aos altos executivos informação imediata sobre os hábitos dos consumidores e as tendências de mercado, oferecendo uma visão do comportamento dos clientes nunca antes disponibilizada.

De acordo com Ciancio²⁶, são informações relevantes que devem ser consideradas em um processo de implementação de um CRM:

“**Alto escalão:** sem a participação da gerência, a chance de sucesso é quase zero. A adoção de uma cultura empresarial voltada para clientes implica mudanças na organização e redesenho de processo.

²⁵ NEVES, F. op. cit. p. 44.

²⁶ CIANCIO, P. Em busca do cliente satisfeito. *Internet Business*. São Paulo: Duetto Editorial, n.43, mar.2001, p. 31.

Concentração de esforços: se outros processos de contato com o cliente são deficientes, não será só a tecnologia que os tornará melhores.

Avanço gradual: o CRM envolve toda organização, mas não se muda uma empresa de um dia para o outro. A implementação deve ser gradual e não pode ser isolada, feita por departamentos.

Traçando limites: existem soluções caras e baratas, mas essa definição só deve ser feita depois de delimitadas as necessidades da empresa e desenhada a solução.

Tecnologia adequada: muitas vezes, por questões de custo, chega-se a uma solução tecnológica inadequada. É bom verificar se a implementação é feita por profissionais especializados.

Complexidade das mudanças: imaginar que os esforços para implementar uma solução ERP são iguais aos para instalar um software de CRM pode provocar um *overflow* de prazo e custos. As organizações têm processos de venda e *marketing* diferentes, e não existem pacotes prontos.

Atenção às pessoas: processos e organização estão sendo transformados. Se as pessoas que fazem o processo funcionarem ignoradas, o CRM não dará certo.

Periféricos: não subestime a tecnologia periférica, como as interfaces para os sistemas de *back-office* e a infra-estrutura. Começar o projeto pelo *software* é o caminho mais rápido para o projeto dar errado”.

Pode se verificar assim, que os grandes desafios da implementação do CRM não estão na infra-estrutura e na tecnologia, mas sim em adaptar a empresa a esta nova realidade. Isso significa que, antes de investir em um CRM, deve-se fazer um diagnóstico minucioso dos processos internos, avaliando os impactos em cada uma das áreas, realizando mudanças estruturais, treinando pessoas e definindo novos indicadores de desempenho. As áreas que sofrem maior influência do CRM são as de Vendas, *Marketing*, Logística e Tecnologia. Os aspectos levantados a seguir sobre estas áreas foram adaptados de Griesi²⁷.

²⁷ GRIESI, R. Impactos no dia-a-dia das empresas. *Internet Business*. São Paulo: Duetto Editorial, n.49, p.52-54, set. 2001.

6.1. Vendas

A área de vendas, por ser o ponto de contato mais próximo com o cliente, é uma das áreas mais afetadas pela implementação de um CRM. Toda estrutura comercial deve ter como objetivo o atendimento das necessidades e expectativas do cliente, com o intuito de dar uma resposta eficiente às diferentes realidades. Por isto são requeridas mudanças estruturais e culturais na área de vendas. Os processos de vendas devem se adaptar às propostas de CRM, não podendo ser conflitantes. Independente da sua importância nas vendas, o cliente deve ser considerado como único, de maneira a sentir que a empresa está agindo em seu interesse.

O conceito de CRM prevê um monitoramento constante do cliente, desde a entrega do pedido até a divulgação de ações de promoção e mídia, objetivando intensificar o relacionamento e a confiança. Estruturas tradicionais dificilmente conseguem suportar o dinamismo e a diversidade que o CRM propõe. O processo de atendimento ao Cliente não acaba com a execução da venda.

O cliente não deve ser percebido apenas pela região em que está localizado, mas também por seu perfil de compras. Deve-se desenvolver um plano específico com as características individuais dos clientes, ou seja, definir o conjunto de mercadorias mais adequado para o canal de vendas, o tipo de promoção que pode cativar o consumidor de determinada loja, região ou segmento e fazê-lo comprar. Deve-se avaliar o potencial do cliente em termos de vendas e lucratividade e ainda estabelecer a política comercial que deve ser praticada com cada um.

O papel da equipe de vendas deve ser repensado com a implementação de programas de *telemarketing* via *Call Center*, lojas virtuais e sistemas de reposição automática. O vendedor tradicional deve ser substituído por um profissional que se concentre no atendimento às necessidades específicas de cada cliente. O vendedor clássico, que tinha como principal função tirar pedidos, deve ceder espaço ao gerente de contas ou consultor de vendas, profissional capacitado em auxiliar o cliente a identificar oportunidades de negócios. Isto requer um planejamento das vendas regulares, discussão das ações específicas de promoção, avaliação do abastecimento e acompanhamento das atividades no cliente.

Neste cenário, as atribuições da equipe de vendas requerem um profissional com perfil completamente diferente, tanto em aspectos técnicos como interpessoais. Visão estratégica de mercado, conhecimentos em finanças e *marketing*, capaci-

dade analítica e de relacionamento são habilidades que o novo profissional de vendas deve possuir para atingir um gerenciamento mais efetivo de todas as dimensões do cliente.

As empresas devem estar preparadas para desenvolver e capacitar sua força de vendas, com programas de treinamento direcionados. A política de avaliação e remuneração deve ser alinhada a esta nova filosofia de trabalho. Certamente fracassarão os conceitos de CRM se a meta comercial da empresa continuar sendo somente aumentar os volumes de vendas.

O vendedor deve ser incentivado a valorizar e perceber o cliente de maneira integrada e estratégica. Essa nova realidade faz com as empresas tenham que repensar e planejar toda atuação da área de vendas, definir processos voltados ao atendimento do cliente, estrutura organizacional, abordagem, políticas comerciais, até equipes e práticas de Recursos Humanos.

6.2. Marketing

Com o mercado cada vez mais exigente e necessitando de respostas mais ágeis e direcionadas, o *marketing* tradicional vem sofrendo diversas reformulações ao longo dos anos, que criaram novas áreas na empresa como *Trade Marketing* e Gerenciamento por Categoria para atender a um consumidor mais exigente e menos fiel capaz de comprar diretamente pelas lojas virtuais, criticar e exigir produtos diferenciados e, principalmente, trocar de marca caso a mesma não atenda às suas necessidades. O CRM contribui para estas mudanças, seja através do Serviço de Atendimento ao Cliente ou pela *Internet*, o consumidor passa a ter nome e sobrenome e, principalmente, voz dentro da empresa. Não basta apenas abrir um canal de comunicação com o cliente, é necessário estar preparado para atendê-lo e solucionar seus problemas.

É necessário estabelecer um fluxo de informação claro e consistente, pelo qual a requisição do cliente trafegue pela empresa, até seu destino final. Em paralelo, definir em cada uma das áreas, guardiões do cliente, que exercem a função de dar ênfase e priorizar o atendimento, direcionando a necessidade para as pessoas da área, e acompanhando o processo de resposta. Desta forma, é fundamental criar um programa de sensibilização interna, com o objetivo de garantir o envolvimento e o comprometimento de toda a organização.

O grande número de oportunidades propiciadas pela criação do banco de dados do consumidor, que consolida informações relevantes sobre o mesmo, permite

classificá-los de acordo com a região, perfil sócio-econômico, estilo de vida, preferências, potencial de compra e outros filtros específicos. O conhecimento maior de cada consumidor possibilita elaborar campanhas promocionais e desenvolver produtos direcionados a um determinado segmento. Este conhecimento permite a segmentação dos clientes em diferentes grupos, tornando as ações de *marketing* mais eficientes e econômicas, com a utilização de mídias direcionadas ao público-alvo específico. O consumidor passa a ter uma relação menos passiva com a empresa, que antes colocava no mercado um produto desenvolvido segundo suas estratégias internas.

6.3. Logística

A logística é um dos fatores críticos para implementação do atendimento ao cliente. Não só a logística física – essencial nas vendas por catálogo ou *Internet* – mas também a logística do fluxo de informações. Esta parte da logística é responsável pelo processamento do pedido de um cliente, definindo todo o processo, desde a análise de crédito ao atendimento pós-venda. Os fatores-chave, neste momento, são a rapidez e a disponibilidade de informação para o cliente, seja através de *Call Center*, ou através de *Website*, já que o cliente busca este tipo de informação com o objetivo de acompanhar a qualidade do processo como um todo – e também poder comparar com os concorrentes.

Ainda em relação ao atendimento pós-venda, a Logística Reversa, ou seja, o cuidado com o resgate dos produtos já vendidos, torna-se a cada dia mais importante. O planejamento da logística Reversa, para recolher produtos devolvidos, ou com objetivos mais ecológicos como a reciclagem ou a coleta de lixo, requer a inversão de alguns parâmetros da logística de distribuição – que geralmente opera a partir de um ponto para vários, e passa a operar de vários para um.

No que tange a logística de distribuição, são cada vez maiores os desafios. Apesar de haver, no Brasil, grande e variada oferta de transportadoras, de armazéns e até operadores logísticos, a arquitetura desta operação deve ser muito bem pensada e dimensionada às necessidades do cliente.

Projetar toda a operação logística a partir das necessidades de clientes segmentados em grupos de nível de serviços semelhantes – isto é, obtida a partir de pesquisas e análises – é uma forma de otimizar a logística.

6.4. Tecnologia

A tecnologia é a ferramenta que possibilita estas novas formas de relacionamento com o cliente. A tecnologia da *Internet* – criando conexões econômicas, de fácil acesso e sem fronteiras geográficas – viabiliza a comunicação em escala, fazendo com que as empresas possam personalizar o tratamento com cada um dos seus milhares de clientes, como fazem, por exemplo, as lojas do varejo virtual. Outros componentes importantes são os *softwares* que automatizam a força de vendas, seja através de *Call Centers* ou de *E-Commerce*. Estas aplicações gerenciam as informações dos clientes e dão suporte à tomada de decisão das empresas.

Estas aplicações também estão sendo disponibilizadas de forma econômica e rápida pelo chamado *Application Service Providers* – ASP, que são empresas que fornecem aplicativos, *hardware* e serviços, hospeda-os e os gerencia a partir de um local centralizado e remoto para todos tipos de gestão.

6.5. Exemplo Real de Aplicação do CRM

Yuri²⁸ apresenta a experiência da Cultura Inglesa Online que, com a utilização do *software CRM*, conseguiu diminuir em 40% o índice de desistência dos seus cursos. Os alunos da Cultura Inglesa Online são monitorados a cada toque no computador e até os *e-mails* que recebem da escola geram estatísticas individuais de uso. Os resultados obtidos são aulas cada vez mais personalizadas, que atendem melhor o aluno e que conseguem encorajá-lo a completar o curso. A desistência caiu de 7% para 5% em seis meses de operação do modelo.

A escola optou por um sistema de CRM em dezembro de 2000. O formato dos cursos foi alterado com a integração do CRM com a base didática da escola. O corpo pedagógico da escola estabeleceu regras de direcionamento para o sistema de acordo com o objetivo de cada exercício e o nível dos programas. O programa do aluno é formatado de acordo com seu desempenho, passo a passo. A monitoração não é feita somente no âmbito da atividade em si, mas do curso como um todo.

O programa é configurado para detectar desde falhas óbvias, como erros em questões de múltipla escolha, até problemas mais subjetivos como variações bruscas de evolução em alguma etapa do aprendizado e oscilações de desempenho

²⁸ YURI, F. Inglês com CRM é melhor. *Info Exame*. São Paulo: Abril, n.185, p. 98-99, ago. 2001.

entre atividades. Essas informações são incluídas no perfil do aluno, e os coordenadores são alertados sobre as discrepâncias no aprendizado de cada estudante.

O monitoramento é constante também em torno de quem pensa em ingressar na escola, mas não conclui a matrícula. O programa informa em qual momento o candidato desistiu da inscrição, informações que ajudam a escola a traçar estratégias de *marketing*.

De olho em possíveis alunos, a escola também utiliza o CRM em dois serviços gratuitos e abertos para quem não está matriculado: o Tira Dúvidas e o *E-mail Express*. Como o próprio nome explicita, o Tira Dúvidas é um plantão de dúvidas do idioma inglês, onde o internauta pode consultar desde vocabulário até questões de gramática. O serviço *E-mail Express* tem mensagens temáticas, que seguem diariamente para as pessoas inscritas, com textos sobre assuntos diversos. Seguindo a escola, com esses recursos é possível traçar um perfil do potencial do aluno e armar campanhas direcionadas.

7. A influência da Tecnologia da Informação na Contabilidade

Até o presente momento não foi abordado o uso da TI na Contabilidade. Contudo, percebe-se que a TI encontra na Contabilidade e/ou nos Sistemas de Informações Contábeis um dos seus campos mais férteis de aplicação.

Como exemplo dessa aplicação pode-se citar o *Application Service Provide* – ASP, que são provedores de aplicativos e serviços *on-line* que oferecem desde processadores de textos ou um simples utilitário de disco, até sistemas de gestão empresarial que funcionam dentro de um navegador da *Internet*. A vantagem de ter aplicativos de escritório na *web* é poder acessar qualquer documento (e respectivos programas) de qualquer lugar que tenha acesso à *Internet*. Outra vantagem é que acaba a preocupação com atualizações de versões e *backups*, pois estes estão embutidos no serviço cobrado. As empresas de ASP oferecem sistemas de contabilidade e folhas de pagamento processados através da *web*.

Todos os módulos, sistemas ou produtos da TI têm relação direta com as informações contábeis das empresas, uma vez que, utilizando processos de integração ou base única de dados, é possível extrair informações quantitativas e qualitativas de maneira mais ágil, confiável e consistente sobre a operacionalidade da empresa em todos os seus aspectos.

Ao cruzar informações de vendas com cliente, compras com fornecedor, produção com pessoal, *marketing* com logística, a tecnologia da informação sempre usará quantidades e valores que traduzam as informações solicitadas ou necessárias ao processo de tomada de decisão. Em primeira instância, esses valores farão parte da contabilidade das organizações. Dessa forma, a arquitetura da TI que a empresa irá utilizar deverá ser construída a partir dos dados gerados pelo Sistema de Informações Contábeis.

Os Sistemas Integrados permitem ainda uma melhoria na qualidade dos relatórios contábeis e gerenciais, fidelidade e fluidez dos dados e comparação entre eles, pelo fato de que a empresa utiliza em suas atividades um critério único, o critério contábil. Oliveira²⁹ corrobora esta concepção quando afirma

“(...) que as empresas necessitam de uma estrutura de informática mais completa, com utilização de redes que possam prover informações. A automação das empresas atinge praticamente todos os setores, exigindo a integração dos mesmos, de maneira que a informação possa fluir com rapidez para as áreas que se interessam por ela”.

Entende-se, desta forma, que o sistema é concebido sobre uma estrutura básica de dados que são providos ou emanados da contabilidade, principalmente quando ligados a valores monetários. Portanto, a contabilidade seria a geradora das informações.

Outro fator que pode ser abordado é com referência à postura que o profissional contábil deverá adotar frente ao uso dos novos recursos da TI aplicados à empresa como um todo e mais especificamente na contabilidade. A esse respeito Gil³⁰ afirma que

“Uma nova postura profissional é requerida de executivos e profissionais especializados das áreas contábil-financeiras e dos negócios para maior certeza da importância dos sistemas integrados de gestão junto aos negócios (...) em função de ser diferencial para determinação das organizações vencedoras na sociedade”.

²⁹ OLIVEIRA, E. *Contabilidade Informatizada*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 16.

³⁰ GIL, A. de L. op. cit. p. 24.

A TI permite uma aplicação que resulta em uma organização com fluxos de dados consistentes entre as diferentes áreas de negócios. O profissional de contabilidade pode exercer um papel maior no que se refere ao suporte informacional, incrementando a eficiência e a eficácia do processo gerencial, através de tratamento mais apurado dos dados operacionais do Sistema de Informações Contábeis, atrelando estas informações às ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa com intuito de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

Assim, nos dias atuais, e principalmente nas grandes empresas, não há como o profissional contábil deixar de estar relacionado com as equipes de implementação de ERP e CRM.

A aplicação do ERP na contabilidade vai além da simples integração de sistemas. A integração dos sistemas de controle gerencial facilitou o registro e o controle das operações na contabilidade. A interligação sistêmica possibilitou à área de Recursos Humanos a contabilização direta da folha de pagamentos, à área de finanças a contabilização de contas a receber e a pagar, à área de compras a contabilização de estoques, e assim por diante. O ERP permite que, a partir de uma base de dados única, seja possível controlar, contabilizar e emitir relatórios automaticamente através de três operações básicas, que são compras, vendas e custos. Tomemos como exemplo um supermercado utilizando o sistema ERP: ao passar com a mercadoria no caixa, o cliente tem a opção de pagar a vista, pagar com cheque, ou cartão de crédito. Ao confirmar a operação, o sistema ERP desencadeia uma série de registros e controles, tais como nova emissão de pedido de compra ao fornecedor, baixa dos estoques, contabilização da venda, apuração da receita e emissão de nota fiscal de venda, emissão de livros fiscais, apuração de tributos e lançamento dos recursos no fluxo futuro de caixa da empresa. Neste aspecto cabe ao contador não mais a técnica de registro e controle das operações, mas o da análise dos relatórios gerenciais diários.

O CRM não representa apenas mais um *software*, mas uma mudança de filosofia de toda a empresa, onde o foco passa a ser o atendimento ao cliente. O objetivo é criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e duradouros com os clientes. Para isto, o cliente tem que ser considerado como único. O profissional contábil deve também passar a considerar o cliente individualmente, mensurando e reportando o resultado deste relacionamento para auxiliar a empresa a ter sucesso nessa nova filosofia empresarial.

8. Conclusão

O processo de gestão empresarial é a resposta da organização ao meio na qual está inserida. A necessidade da informação está intrinsecamente ligada às etapas de planejamento e controle dentro da organização.

Para a Controladoria exercer sua função de provedora de informações é necessário que a informação gerada possua qualidade, para cumprir o objetivo da empresa de otimizar resultados.

Os gestores esperam que os sistemas ERP façam com que sua empresa se integre perfeitamente num todo coeso e centrado no atendimento aos seus objetivos, conduzindo a um processo em que as decisões são tomadas com base em informações úteis e acabando com as incômodas interfaces de sistemas de informação que não se comunicam diretamente.

Não há uma solução que se preste a resolver qualquer problema. Isso significa que, antes da adoção de qualquer pacote, uma análise cuidadosa de funcionalidade deve ser feita para verificar se a solução atende efetivamente às necessidades da empresa. Falhas na escolha do sistema poderão fazer com que determinadas organizações tenham que conviver com restrições caras e incômodas de seu sistema de informações por longo tempo.

Torna-se evidente, após análise de alguns dos impactos nos processos da empresa, que a implementação do ERP e do CRM não são puramente uma questão de tecnologia, e que as maiores chances de sucesso virão da adequação da cultura e dos processos aos novos padrões de relacionamento possibilitados pela tecnologia. E os benefícios, como aumento em vendas, aumento da qualidade do atendimento ao cliente e aumento da produtividade, certamente serão resultado de um projeto de ERP/CRM que analise estas dimensões no lugar de simplesmente buscar a melhor ferramenta disponível.

Finalizando, deve-se ressaltar ainda que não basta a um sistema de informações disponibilizar informações de boa qualidade para suprir a atividade de tomada de decisão. É necessário também que o gestor saiba o que fazer para transformar a boa informação disponibilizada numa boa decisão. Gerenciar o Sistema de Informação Integrado da empresa é uma função primordial da Controladoria para que a empresa cumpra sua missão e garanta a sua continuidade na sociedade.

9. Bibliografia

- Paulo ADF CONSULTING S/C LTDA. Estudo sobre a implantação de sistemas ERP. Disponível em <<http://www.adfcon.com.br/artigos/erp/default.asp>> Acesso em 19 out. 2001.
- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.38, n.1, jan. /mar. 1998.
- ALMEIDA, S. Está familiarizado com o ERP. **Info Business**. Disponível em: <<http://www.infodesktop.com/infobusiness/estrategias/6/index1.html>> Acesso em 12 set. 2001.
- AUGUSTO, A. Customizações custam caro e atrasam projetos de ERP. **CIO/USA**. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/frameseparatas.html>> Acesso em 12 set. 2001.
- AUGUSTO, A. Os efeitos colaterais do ERP na rede. **Revista Gestão Empresarial**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/a24111999002.html>> Acesso em 29 ago. 2001.
- BARBIERI, C. A tecnologia e os fenômenos de massas. **Computerworld**. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/frameseparatas.html>> Acesso em 12 set. 2001.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BIO, S. R. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BUCKHOUT, S. et. al. Por um ERP eficaz. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/00out03.html>> Acesso em 06 set. 2001.
- CARDOSO, M. S. e GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business**: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web. São Paulo: Atlas, 2001.

- CIANCIO, P. Em busca do cliente satisfeito. **Internet Business**. São Paulo: Duetto Editorial, n.43, mar.2001.
- CORNACHIONE Jr., E. B. **Sistemas integrados de gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONSELHO REGIONAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CORRÊA, H.L. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP**: conceitos, uso e implantação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAVENPORT, T. H. Living with ERP. **CIO Magazine**, 01/12/1998. Disponível no site <http://www.cio.com/archive/120198_think_content.html> Acesso em 23 set. 2001.
- GARRISON, R. H. Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making. 5. ed. Homewood, Illinois: BPI Irwin, 1988. p. 12. In: BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. de L. Gestão de Negócios via Exceção Quantificada / Participação da Área Contábil Financeira. **Revista Álvares Penteado**. v.2, n.4, p.9-26, jun.2000.
- GIULIANI, S. Prevenir antes de implementar. **Gestão Empresarial Magazine**. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/frameseparatas.html>> Acesso em 12 set. 2001.
- GRIESI, R. Impactos no dia-a-dia das empresas. **Internet Business**. São Paulo: Duetto Editorial, n.49, p.52-54, set. 2001.
- HABERKORN, E. **Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HECHT, B. Choose the right ERP software. **Datamation**. Barrigton: v.43, n. 3, p. 56-58, mar. 1997.
- LAUDON, K., LAUDON, J. P. **Management information system: organization and technology**. 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

- LAUDON, K., LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. 4 ed. Rio de Janeiro, LTC, 1999.
- LOSINSKY, S. **Software: Tecnologia do Negócio: Busca de Benefícios e de Sucesso na Implementação de Pacotes de Software Integrados**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- MCGEE, J. e PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAKAMOTO, J. R. ERP para WEB. **World Telecom**. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/frameseparatas.html>> Acesso em 12 set. 2001.
- NEVES, F. Foco total no cliente. **Internet Business**. São Paulo: Duetto Editorial, n.49, p.42-48, set. 2001.
- OLIVEIRA, E. **Contabilidade Informatizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- POLLONI, E. G. F. Enterprise resource planning (ERP) planejamento de recursos empresariais. **Revista Álvares Penteado**. São Paulo: v.1, n.3, p. 51-57, nov. 1999.
- PORTER, M. e MILLAR, V. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Jul.-Ago. 1985, p. 149-160. In: Souza, C. A. de, ZWICKER, R. Ciclo de vida de Sistemas ERP. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 1º trim. 2000.
- SENIOR SISTEMAS LTDA. **SAPIENS – Sistemas corporativos: manual conceitual**. 2. ed. Blumenau, [s.d.].
- SILVA, H. **Engenharia de Informações. Construindo o futuro inteligente**. Belo Horizonte: Cultura, 1998.
- SLATER, Derek. What is ERP? USA: **CIO Magazine**, 15 May, 1999.
- SOUZA, C. A e ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: v.1, n.11, 1. trim. 2000.
- STAMFORD, P. P. ERP: prepare-se para esta mudança. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/00set02.html>> Acesso em 12 set. 2001.
- TEIXEIRA FILHO, J. Gestão de relacionamento com clientes. **Insight Informal**. Disponível em <<http://www.informal.com.br>> Acesso em 10 out. 2001.
- WERNKE, R. Informações gerenciais num contexto de sistemas ERP (enterprise resource planning). **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. n. 105, abr./jun. 2001.
- YURI, F. Inglês com CRM é melhor. **Info Exame**. São: Abril, n.185, p. 98-99, ago. 2001.

UNA - CIÊNCIAS GERENCIAIS

Carta de Princípios

A UNA, instituição civil, propõe-se, como Entidade Mantenedora de estabelecimento de ensino superior: ser agente de aprimoramento do HOMEM em formação universitária e manter-se em alerta através da educação permanente. Nessa dimensão, atua na área de Ciências Gerenciais e mantém a Faculdade de Ciências Gerenciais, com os cursos de Administração de Empresas, Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Tecnologia em Processamento de Dados, Ciências Econômicas, Administração de Sistemas de Informação e Gestão em Hotelaria, Turismo e Lazer, além dos cursos de aperfeiçoamento, especialização e extensão através do CEPEDERH.

Para melhor explicar a sua filosofia, a UNA considera oportuno definir os valores e objetivos que devem nortear os cursos por ela mantidos, em consonância com os interesses nacionais permanentes.

Afirma, de início, sua integral adesão aos princípios da livre empresa e da livre iniciativa, ao mesmo tempo em que enfatiza a valorização das atividades da microeconomia, sem desvinculá-las, porém, das atividades da macroeconomia, como a forma mais apropriada de fortalecimento econômico da Pátria.

Considera como elemento essencial ao desenvolvimento da livre iniciativa o clima de ampla liberdade democrática, pelo que define como núcleo da atividade educacional de seus cursos, a educação para a liberdade e para o serviço à comunidade.

Quanto a seus cursos de Ciências Gerenciais, entende que:

- a formação do bacharel ou do profissional em Ciências Gerenciais não é o único objetivo;
- aspira a formação de profissionais aptos ao governo empresarial, autênticos “tomadores de decisão”;
- por consequência, seus cursos devem criar oportunidades para que surjam e se aperfeiçoem vocações para a liderança, formando reais “motivadores de desempenho e agentes modificadores da realidade social”.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

Tipo de colaboração aceita pela revista:

- 1 - *Artigos* – trabalhos, de conteúdo analítico, que apresentem contribuições originais, tanto de cunho teórico como de avaliação empírica, no campo da economia e ciências gerenciais.
- 2 - *Resenha bibliográfica* – análise crítica de livros, editados no Brasil e no exterior, que digam respeito à economia e ciências gerenciais.

Forma de apresentação dos originais:

- 1 - Os originais deverão ser encaminhados em uma visão não excedendo 40 laudas (incluído gráficos, figuras) de 24 linhas por 80 batidas, espaço dois (duplo). Utilizar papel A4, formatado o máximo de 1920 caracteres por página.
- 2 - Os artigos devem ser organizados, sempre que possível, em Título (máximo de 17 palavras), Introdução, Metodologia, Resultados e Discussão, Conclusões e Referências bibliográficas.
- 3 - Os artigos deverão ser acompanhados de resumos em português e inglês com indicação de cinco (5) palavras-chaves e cinco (5) keywords, respectivamente. Os resumos deverão ter no máximo 20 linhas.
- 4 - Os originais deverão apresentar as seguintes informações sobre o autor: nome, instituições a que está vinculado e endereço para correspondência.
- 5 - A referência bibliográfica dos artigos deve ser elaborada de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas e apresentados no final do texto.
- 6 - As figuras e os símbolos matemáticos deverão ser apresentados bem legíveis para que não sejam editados com erros.
- 7 - Uma cópia do artigo, deverá ser enviada à redação com as figuras, em disquete ou os pontos para elaboração das mesmas.
- 8 - O autor de cada artigo ou resenha deverá encaminhar à coordenação editorial da revista uma cópia em disquete de seu artigo, que deverá ser em Word Pro 97, Lotus 123 ou Word for Windows 97 (salvando em extensão RTF) e Excel 97 (salvando em WK 1 (123)).

- 9 - Os trabalhos devem ser enviados para:

Reuna - Revista de Economia da UNA
Conselho Editorial
Rua Aimorés, 1451 - 1º Subsolo - Lourdes - 30140-071 - Belo Horizonte - MG
Fone:0XX(31) 3213-7624 - FAX: 0XX(31) 3213-7601 - e-mail: lamartine.sacramento@una.br

Apreciação pelo Conselho Editorial:

Assim, ministrando um curso profissional, seu objetivo se transcende ao da simples formação profissional, para:

- visar à formação integral do educando como **HOMEM**;
- instrumentalizá-lo não apenas como um especialista, mas, sobretudo, como um ser pensante;
- inseri-lo numa visão ética da profissão, habituando-o a subordinar a eficiência do desempenho do profissional aos valores permanentes da **VERDADE** e do **BEM COMUM**, e capacitando-o a perceber que, acima de seu compromisso com a empresa, está o interesse social, cabendo-lhe, como agente de transformação, colocar a empresa nessa perspectiva.

Entende, ainda, a **UNA** que a organização pedagógica de seus cursos, embora da competência exclusiva da instituição mantida, deve se ajustar aos valores, objetivos e filosofia aqui definidos.

E quanto à organização curricular, que deve decorrer das decisões dos colegiados competentes do curso, julga que:

- se o objetivo é a formação integral do educando, é imprescindível que haja integração entre os programas das disciplinas que compõem o currículo;
- se o objetivo é a formação integral do educando, a organização curricular há de considerar também o diagnóstico do nível de formação intelectual do estudante que ingressa na **UNA**, promovendo formas de suprimento das deficiências constatadas;
- se o objetivo é a formação integral do educando são importantes as disciplinas da área profissionalizante e as de aprimoramento cultural;
- se o objetivo é a formação integral do educando, é essencial que o professor, que atua no curso, se identifique com os valores que norteiam a filosofia educacional da **UNA**.