

MOTIVATIONS FOR THE ADOPTION OF ERP AND CRM SYSTEMS: A COMPARATIVE ANALYSIS

Vítor Mesquita (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal) - vitormesquita@aautad.pt

Joel Faria (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal) - joel.faria@hotmail.com

Dulce Gonçalves (Intituto Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal) - dulce.goncalves@ipleiria.pt

João Varajão (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Centro ALGORITMI, Portugal) - joao@varajao.com

The technologies and information systems are crucial elements for the competitiveness of organizations. In this context ERP and CRM systems play a major role. ERP (Enterprise Resource Planning) are management systems that have been implemented for various types of enterprises aiming to optimize its operation. In adopting these systems, stand out as reasons: to reduce costs, to improve the information quality, to improve customer services, reduce inventories, among others. The CRM (Customer Relationship Management) is a set of processes, strategies, and technologies that allow the implementation of relationships between organizations and customers, making their relationship stronger, lasting, and satisfactory to both parts. In this paper it is presented a review and comparison of the motivations inherent in the adoption of these systems.

Key-words: Information systems, Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Information and Communication Technologies.

MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DE SISTEMAS ERP E CRM: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

As tecnologias e sistemas de informação são elementos fundamentais para a competitividade das organizações. Neste contexto, os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e os sistemas CRM (Customer Relationship Management) encontram um lugar de destaque. Os ERP são sistemas de gestão integrados que têm sido implementados por diversos tipos de empresas com vista a otimizar o seu funcionamento. Na adoção destes sistemas destacam-se como motivações a redução de custos, a melhoria da qualidade da informação, a melhoria do serviço ao cliente, a redução de stocks, entre outros. O CRM é um conjunto de processos, estratégias, filosofias e tecnologias que permitem às organizações relacionarem-se mais eficazmente com atuais e potenciais clientes, tornando a relação entre eles mais forte, duradoura e satisfatória para ambas as partes. Neste artigo é efetuada uma revisão e comparação das motivações inerentes à adoção destes dois tipos de sistemas.

Palavras chave: Sistemas de Informação, Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Tecnologias da Informação e Comunicação.

Agradecimento: Este trabalho é financiado por Fundos FEDER através do Programa Operacional Fatores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do Projeto: FCOMP-01-0124-FEDER-022674.

1 Introdução

Os gestores das empresas são frequentemente expostos a grandes quantidades de informação (Kayed, 1995) e, conforme a sociedade vai evoluindo, mais informação vai ficando disponível e cada vez é mais difícil estar informado sobre aquilo que ocorre numa organização (Davenport, 2001).

Diversos mecanismos foram criados ao longo do tempo com o intuito de disponibilizar ao gestor ferramentas adequadas para trabalhar a informação. Apesar da eficácia crescente dessas ferramentas e da enorme quantidade de informação disponível, o gestor é muitas vezes assaltado pelo sentimento de não estar suficientemente informado, seja por não conseguir localizar em tempo útil o que é importante ou, então, pelo facto da informação que obtém não corresponder àquilo que realmente pretende. Tal acontece por diferentes razões relacionadas com a qualidade da informação como, por exemplo, a atualidade, a relevância, o detalhe, o formato, entre muitos outros aspetos.

As organizações atuam atualmente em mercados extremamente complexos e competitivos, que obrigam a que o processo de tomada de decisão seja rápido e estrategicamente bem definido (Shuai, 2007). Num ambiente com estas características, as empresas esperam que as pessoas produzam mais, com mais qualidade e com menor custo. Uma das formas para alcançar estes objetivos é o aumento da produtividade através do investimento em tecnologias da informação (Schmitt, 2004).

A gestão da informação influencia a forma como a organização define e implementa a sua estratégia. Pode ajudar a reduzir custos, a abrir novos mercados, a criar novos produtos; por outras palavras, pode auxiliar a aumentar os resultados da organização e a fortalecer a posição da mesma a longo prazo (Tomé, 1996).

A informação é um elemento de diferenciação e, como tal, a sua gestão deve ser cuidada. Dois tipos de sistemas têm um papel muito importante neste contexto: os sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) e os sistemas Customer Relationship Management (CRM).

Os sistemas ERP podem ser definidos como sistemas integrados de gestão empresarial, que visam atender às necessidades globais de informação das empresas (Albrecht & Pedron, 2005).

Os sistemas CRM têm por objetivo principal criar uma visão completa sobre o cliente, de uma forma unificada e multi-departamental. Envolvem capturar, agrupar e organizar os dados do cliente, incluindo todo o relacionamento do mesmo com a empresa. Envolvem igualmente consolidar os dados recolhidos internamente e externamente, e tornar esses dados significativos, através de ferramentas de análise e interpretação.

Este artigo incide sobre as motivações que levam à adoção destes dois tipos de sistemas, fazendo-se uma breve análise comparativa.

De seguida, nas secções 2 e 3, apresenta-se um breve enquadramento conceptual sobre sistemas ERP e CRM. Na secção 4, identificam-se as motivações inerentes à adoção destes sistemas. Na secção 5 apresenta-se uma análise comparativa. Finalmente, na secção 6, tecem-se algumas considerações finais.

2 Sistemas ERP

Os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) são sistemas de informação integrados, tipicamente adquiridos sob forma de pacote de *software* e serviços associados, tendo por finalidade dar suporte à maioria das operações de uma empresa. São geralmente estruturados em módulos que partilham uma base de dados central, de modo a que informações registadas num determinado módulo fiquem imediatamente disponíveis para os demais módulos que a utilizam.

Os sistemas ERP podem ser considerados uma evolução dos sistemas MRP II (Manufacturing Resource Planning), pois permitem controlar os diversos recursos empresariais (recursos financeiros, recursos humanos, vendas, distribuição, etc.).

De um modo geral, um ERP é um sistema de informação concebido para operar de forma sincronizada e integrada, pois perspectiva a empresa como um sistema único. Tal condição exige que os diferentes setores, departamentos ou unidades da organização, operem de forma articulada (Riccio, 1992).

Essa integração possibilita a utilização do ERP em toda a empresa, ao invés da utilização restrita e localizada em departamentos. Justamente este é o aspeto que diferencia o ERP de hoje dos sistemas de *software* existentes nas décadas de 1960 e 1970. A integração torna-se possível pelo facto dos dados e informações estarem armazenados numa base de dados única e centralizada (Souza, 2000), partilhada por todos os módulos.

Para além das características apresentadas, outros conceitos importantes relativos aos sistemas ERP são (Souza 2000): funcionalidades, módulos, parametrização, configuração, customização, localização e atualização de versões.

As funcionalidades referem-se aos serviços disponibilizados nos sistemas ERP, possuindo diferentes características e possibilidades de uso.

Os módulos incluem um conjunto vasto de funcionalidades e tipicamente podem ser adquiridos e implementados separadamente no sistema ERP. Os sistemas ERP são estruturados em módulos para possibilitar que as empresas implementem apenas os componentes que necessitem.

A parametrização é o processo de adequação das funcionalidades de um sistema ERP a uma determinada empresa, através da definição dos valores de diversos parâmetros. A configuração é representada pelo conjunto total de parâmetros do sistema (após a sua definição), englobando o conjunto das opções de funcionamento do sistema ERP.

A customização corresponde à modificação de um sistema ERP, para o adequar a situações empresariais específicas, inviáveis de serem reproduzidas recorrendo apenas aos parâmetros pré-existentes no sistema.

A localização corresponde à adaptação dos sistemas ERP desenvolvidos em determinado país para utilização em outro, a fim de adequá-lo às leis e procedimentos comerciais locais, como impostos, legislação específica, etc.

A atualização de versões compreende o processo através do qual o fornecedor do *software* disponibiliza aumentos na funcionalidade do sistema ou correções de problemas e erros.

3 Sistemas CRM

O conceito de *Customer Relationship Management* (CRM) firmou-se a partir da década de 1990, como Tecnologia da Informação (TI) que propicia melhorias na comunicação e

disponibiliza *software* de apoio ao relacionamento com clientes. Este proporciona às empresas ferramentas poderosas, para uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores e geração de ofertas de produtos (Dominguez, 2000).

Tachivazawa e Scaico (Tachizawa & Scaico, 2006) destacam a importância da empresa se orientar para um relacionamento adequado com os seus clientes, pelo pressuposto de satisfazer as necessidades, ou melhor, a elas se antecipar, assegurando a qualidade dos serviços prestados.

O CRM é uma combinação entre estratégia e sistemas de informação, direcionado para o cliente, a fim de o servir melhor.

Para Shang (Shang & Seddon, 2000), o CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, que visa proporcionar a compreensão das necessidades do cliente, para apoiar uma estratégia de negócio e para construir relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Uma solução CRM, mais do que uma tecnologia, é a integração harmoniosa da gestão, organização e dos sistemas de informação. Deste modo, visa otimizar a relação com os clientes, através da melhoria dos processos de suporte à atividade de *front-office*, em especial a atividade comercial, marketing, *call-center* e suporte a clientes.

Hughes (Hughes, 2002) afirma que a ideia básica do CRM é recolher uma grande quantidade de informações sobre os clientes, produtos, promoções e outros dados. Rust (Rust et al., 2001) afirma que com o CRM se tornou mais fácil recolher, manter e analisar as informações, produzindo assim avaliações financeiras mais rigorosas e frequentes.

Segundo Peppers e Rogers (Peppers, 2001), são várias as formas de se classificar as funcionalidades encontradas num sistema CRM. Numa classificação referencial, as funcionalidades são agrupadas como: operacionais, analíticas e colaborativas.

As funcionalidades operacionais como, por exemplo, as funcionalidades de automação da força de vendas, visam melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa, integrando os vários canais de contacto do cliente com os sistemas de *back-office* da empresa.

As funcionalidades analíticas permitem identificar e acompanhar as ações de diferentes tipos de clientes de uma empresa e, na posse dessas informações, suportar a estratégia para atender às diferentes necessidades dos clientes identificados.

As funcionalidades colaborativas suportam a empresa na automação e integração de todos os pontos de contacto do cliente com a empresa, permitindo, dessa forma, uma troca de informação mais efetiva entre ambas as partes.

4 Motivações para a adoção de sistemas ERP e CRM

Quando uma empresa investe em sistemas ERP ou CRM procura obter um conjunto diversificado de vantagens para o seu negócio. De seguida são abordadas as motivações mais comumente referidas na literatura como estando subjacentes à adoção destes sistemas.

4.1 Motivações para a adoção de sistemas ERP

Existem razões tecnológicas, operacionais e estratégicas que levam a que uma organização adote um sistema ERP (Ross & Vitale 1998). As razões operacionais passam pela vontade de melhorar o desempenho (ex. aumento da produtividade, aumento dos resultados dos negócios), redução dos custos (ex. redução do pessoal,

redução de stocks), melhorar o serviço prestado ao cliente e simplificação dos processos de negócio.

A nível estratégico, as motivações podem resultar da implementação de um novo modelo de negócio, fusão/aquisição da empresa, ampliação da rede de filiais, ou simplesmente o desejo e necessidade de não ser ultrapassado pela concorrência.

Em termos tecnológicos, muitas vezes existe a necessidade de substituir os sistemas não integrados e antiquados de forma a melhorar a fiabilidade e qualidade da informação, e assim melhorar a arquitetura dos sistemas de informação.

Com o controlo da organização como um todo, torna-se mais fácil detetar onde se encontram os processos mais dispendiosos e identificar oportunidades de otimização. É possível reduzir os custos do trabalho através da automação, eliminação de processos redundantes e redução de pessoal a tempo integral. Também é possibilitada a redução de custos na gestão de *stocks*, transferências, armazenamento de produtos e despesas administrativas (Shang & Seddon, 2000).

Os sistemas ERP proporcionam a integração da informação. A disponibilidade da informação com mais qualidade permite a centralização de funções e a melhoria no processo de tomada de decisão, tornando a empresa mais ágil e flexível, com o consequente aumento da rapidez de resposta (Davenport, 1998).

O facto de a implementação de sistemas ERP se basear em módulos “pré-fabricados”, provoca geralmente alterações da estrutura da empresa, levando esta a repensar a sua estrutura e processos (Suchman & Bishop, 2000).

As grandes empresas que possuem filiais distribuídas pelo mundo, necessitam de um sistema capaz de interligar os vários sistemas presentes nos diferentes países, e capaz de processar os múltiplos sistemas monetários e os diferentes idiomas. Os sistemas ERP conseguem eliminar fronteiras neste sentido, sendo este fator muito apelativo para adoção deste tipo de sistemas. Estes sistemas também podem fazer parte da estratégia empresarial com vista a se reduzirem custos e a se favorecer a sustentação de vantagens competitivas (Gozzi et al., 2004).

A introdução de um ERP numa empresa tem frequentemente um impacto enorme nas operações que são realizadas diariamente, integrando atividades centrais e funções diversas, incorporando melhores práticas para facilitar a tomada de decisão rápida, reduzindo custos, e permitindo um maior controlo de gestão (Wu & Wang, 2007).

4.2 Motivações para a adoção de sistemas CRM

Aumento de vendas, maior eficácia e maior eficiência foram desde sempre grandes objetivos das organizações (Jones et al., 2005 e Jones et al., 2004).

A capacidade de chegar aos clientes mais rentáveis pode ser melhor aproveitada através da compreensão do equilíbrio entre as despesas previstas para adquirir e manter clientes durante toda a vida e a margem bruta esperada associada com cada relacionamento (Chen & Popovich, 2003).

Quando as empresas tiram partido de múltiplos canais de distribuição (por exemplo, lojas físicas ou Internet), as interações dos clientes através dos diferentes canais podem tornar-se fragmentadas e desarticuladas. Esta “dessincronização” de informação poderá resultar num tratamento, não planeado, desigual a clientes, e numa consequente perda da lealdade destes. O sistema CRM pode ser usado como uma ponte entre os canais de distribuição, de tal forma que informações sobre os clientes, como as encomendas

realizadas via Internet, podem ser usadas por vendedores em contacto direto com os clientes (Buttle, 2004).

Um dos maiores consumidores do tempo das pessoas que têm contato direto com clientes são as rotinas individualizadas, seja para enviar um *e-mail* de aniversário, uma propaganda, etc. Com o CRM, os clientes podem ser segmentados de acordo com as suas necessidades, e podem ser tratados em conjunto. A disponibilização de informações sobre os clientes passa a ser centralizada e utilizada em tempo real para as vendas. Desta forma, o vendedor pode utilizar estas informações para tomar decisões e melhor desenhar a sua oferta (Wenningkamp, 2011).

Um fluxo de informação melhorado permite a aquisição de novos clientes e manter os clientes já em carteira. Adicionalmente, um maior conhecimento por parte dos vendedores terá um impacto positivo na resposta dos clientes em relação à marca e, conseqüentemente, as atividades desta etapa de iniciação e manutenção terão também um impacto positivo no valor da empresa e no valor da marca. Como os vendedores têm melhor informação sobre os hábitos dos clientes, devem ser capazes de oferecer um atendimento especial aos seus melhores clientes, o que vai gerar um melhor relacionamento (Sabri, 2003).

O movimento de marketing individualizado e as mensagens de marketing personalizadas criaram uma mudança na função e na estrutura organizacional dos departamentos de marketing. Os departamentos de marketing e os seus esforços estão agora centralizados nos clientes e não nos produtos (Sheth et al., 2000).

Uma das principais motivações da implementação de um CRM é o foco e a procura da satisfação do cliente. A automatização de processos e a personalização do atendimento faz com que o cliente perceba valor na empresa.

Se a empresa pode atender melhor e mais rápido um cliente, sabendo o que ele precisa e quando precisa, a informação é utilizada para satisfazer e reter o cliente, seja através de um menor tempo de espera, diminuição do tempo de entrega do pedido ou ainda na escolha do canal de atendimento (Wenningkamp, 2011).

5 Motivações ERP versus CRM

Com base na revisão de literatura efetuada, apresenta-se na tabela 1 o conjunto de motivações identificadas para a adoção de sistemas ERP e CRM. De modo a se obter um conjunto representativo das motivações destes tipos de sistemas, foi seguido um processo rigoroso através do qual as motivações foram identificadas, foram sistematizadas e foram posteriormente comparadas.

ERP e CRM são dois tipos de sistemas que servem a propósitos diferentes, mas são importantes e complementares numa empresa. Com a sua utilização, os recursos humanos da empresa podem partilhar informações de modo a melhor trabalhar em conjunto e coordenar as suas atividades. Na verdade, dado que estes sistemas muitas vezes se encontram integrados, existe uma certa dificuldade em distingui-los individualmente. Como tal, em termos de motivações para a sua adoção, como seria de esperar existe alguma sobreposição. Na tabela das motivações na adoção dos sistemas ERP e CRM nota-se que alguns dos principais motivos que levam as empresas a adotar estes sistemas são: a redução de custos e o aumento das vendas e das receitas. Estas motivações são comuns nos dois sistemas e referidas por vários autores.

No que diz respeito aos sistemas ERP, os motivos para a sua adoção prendem-se muito com razões de natureza financeira e com a melhoria de processos. Já no que respeita aos

sistemas CRM, apesar de também existirem essas razões, há outras motivações prevaletentes e que dizem respeito ao cliente como, por exemplo: a melhoria dos serviços ao cliente e a esperada fidelização.

Principais motivações	ERP	CRM
Melhoria dos processos de negócio	(Ross & Vitale, 1998) (Shang & Seddon, 2000) (Rigby et al., 2002) (Rigby & Ledingham, 2004) (Almeida, 2006) (Wu & Wang, 2007)	(Rivers & Dart, 1999) (Jones et al., 2004) (Jones et al., 2005) (Wenningkamp, 2011)
Redução de custos	(Ross & Vitale, 1998) (Shang & Seddon, 2000) (Park & Kim, 2003) (Gozzi, 2004) (Wu & Wang, 2007) (Santana, 2009)	(Jones et al., 2002) (Buttle, 2004) (Balbinot, 2007)
Melhoria dos processos de decisão	(Davenport, 1998) (Eggert et al., 2006) (Spekman & Carraway, 2006) (Wu & Wang, 2007)	(Eggert et al., 2006)
Melhoria do serviço ao cliente	(Ross & Vitale, 1998) (Park & Kim, 2003)	(Sheth et al., 2000) (Rigby et al., 2002) (Sabri, 2003) (Chen & Popovich, 2003) (Park & Kim, 2003) (Sabri, 2003) (Reinartz et al., 2004) (Buttle, 2004) (Jones et al., 2005) (Almeida, 2006), (Wenningkamp, 2011)
Aumento das vendas e resultados do negócio	(Ross & Vitale, 1998) (Jones et al., 2002) (Chen & Popovich, 2003) (Crouteau & Li, 2003) (Buttle, 2004) (Santana, 2009)	(Jones et al., 2002) (Zikmund et al., 2003) (Sabri, 2003) (Leigh & Tanner Jr, 2004) (Jones et al., 2004) (Jones et al., 2005) (Almeida, 2006)
Melhoria da satisfação do cliente		(Buttle, 2004) (Wenningkamp, 2011)
Criação de mensagens de marketing personalizadas		(Sheth et al., 2000) (Santana, 2009) (Wenningkamp, 2011)
Criação de melhores opções de self-		(Santana, 2009)

service aos clientes		
Fidelização de clientes		(Bretze, 2000) (Chen & Popovich, 2003) (Day, 2003) (Balbinot, 2007) (Wenningkamp, 2011)
Melhoria do relacionamento com fornecedores		(Jones et al., 2005) (Eggert et al., 2006)
Segmentação dos clientes		(Tanner et al., 2005) (Wenningkamp, 2011)
Melhoria de preços		(Rust et al., 2000) (Buttle, 2004) (Reinartz et al., 2004)
Motivação de funcionários	(Rigby et al., 2002)	(Rigby et al., 2002)
Produtos e serviços personalizados	(Rigby et al., 2002)	(Rigby et al., 2002)
Melhoria da partilha e fluxo da informação	(Davenport, 1998) (Rigby & Ledingham, 2004) (Gozzi et al., 2004)	(Sabri, 2003) (Leigh & Tanner Jr, 2004) (Buttle, 2004)
Melhoria da integração e qualidade de informação	(Ross & Vitale, 1998) (Davenport, 1998) (Santana, 2009)	(Buttle, 2004) (Santana, 2009) (Wenningkamp, 2011)
Implementação de processos focados no cliente		(The Sales Educators, 2006)
Aumento de informação em suporte digital	(Shang & Seddon, 2002)	

Tabela 1 - Motivações para a adoção de sistemas ERP e CRM

6 Conclusões

Os sistemas de informação de gestão assumem uma elevada importância numa empresa, dado que permitem gerir uma estrutura complexa e diversa de informação.

Cada vez mais as organizações procuram melhorias no desempenho do seu negócio, a redução de custos, uma maior qualidade, um melhor serviço ou mais eficiência. Para isso apostam em sistemas de informação cada vez mais poderosos e adequados à sua realidade.

Os sistemas ERP visam integrar a informação de todos os departamentos e as funções de uma empresa, através de um sistema computacional que procura servir as diversas necessidades de gestão. O ERP é fundamental para que a informação possa fluir com eficácia e os departamentos existentes possam comunicar através de uma plataforma comum. As empresas que adotam ERP veem frequentemente melhorado o desempenho das atividades.

No que respeita aos sistemas CRM, estes visam integrar os processos de negócio de forma a evitar dispersão de dados sobre clientes, evitando assim a redundância. O CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados referentes a clientes. O CRM faz a integração da gestão de vendas, telemarketing e televendas, serviços de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informação essencial, e comércio eletrónico.

Ambos os sistemas são adotados com o intuito de reduzir custos e aumentar os resultados da empresa. As principais motivações para adoção dos sistemas ERP também se prendem com a melhoria dos processos dentro da empresa, bem como a qualidade da informação. Nos sistemas CRM, o foco no cliente, melhorar os serviços ao cliente e fidelizá-los à empresa, são razões importantes para a sua adoção.

Na sua essência, ambos os tipos de sistemas (embora os ERP com âmbito naturalmente mais alargado) procuram contribuir para fins muito semelhantes: melhoria da produtividade; redução de custos; melhoria de processos; melhoria da qualidade da informação.

Referências

- ALBRECHT, G. B.; PEDRON, C. D. **Sistema ERP: um estudo de caso sobre cut-over**; CATI 2005 - Congresso Anual de Tecnologia da informação. São Paulo, Brasil, 2005.
- ALMEIDA, F. **Fatores de Sucesso na Adopção de CRM - Um estudo de Casos em Portugal**. Instituto Superior de Economia e Gestão; Universidade Técnica de Lisboa; Lisboa, 2006.
- BALBINOT, G. **Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Customer Relationship Management em Pequenas e Médias Empresas**; Unisinos centro de Ciências Exatas e Tecnológicas; Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Brasil, 2007.
- BRETZE, A. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**; São Paulo: Atlas; 2000.
- BUTTLE, F. **Customer Relationship Management: Concept and tools**; Elsevier Butterworth-Heinemann; 2004.
- CHEN, I. J., POPOVICH, K. Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process, and technology. **Business Process Management Journal** v. 9 n. 5, p. 672-688. 2003.
- CROUTEAU, L. A., & LI, P. Critical success factors of CRM technological initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, p. 21-34. 2003.
- DAY, G. S. Creating a Superior Customer- Relating Capability. **MIT Sloan Management Review**, p. 75-82. 2003.
- DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, v.76, n. 4, p. 121-131. 1998.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Futura, 2001.
- DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**. 2000.
- EGGERT, A., ULAGA, W., & SCHULTZ, F. Value creation in the relationship lifecycle: A quasi-longitudinal analysis. **Industrial Marketing Management**, p. 20-27. 2006.
- GOZZI, S., FEDICHINA, M., TOLEDO, L. A. **Melhorando os Negócios Empresariais por meio dos Sistemas ERP**; VII SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP; São Paulo, Brasil, 2004.
- HUGHES, M. The mirage of CRM. **Journal of Database Marketing**, v. 9. 2002.

- JONES, E., BROWN, S. P., ZOLTNER, A. A., WEITZ, B. A. The changing environment of selling and sales. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 105-111. 2005.
- JONES, E., STEVENS, C., CHONKO, L. **Selling ASAP: Art, science, agility, performance**. Cengage Learning, 2004.
- JONES, E., SUNDARAM, S., & CHIN, W. Factors leading to sales force automation use: a longitudinal analysis. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 145-156. 2002.
- KAYED, D. Sources of information, formal and informal. **Management Decision**, v.33, n. 5, p. 13-15. 1995.
- PARK, C., & KIM, Y. A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. **Business Process Management Journal**, p. 652-671. 2003.
- LEIGH, T. W., & TANNER JR, J. F. Introduction: JPSSM special issue on customer relationship management. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 259-262. 2004.
- PEPPERS, D., & ROGERS, M. **CRM em tempos de Desaquecimento Economico**, 2001. Disponível em:
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=bWt0bWF5MzEuY29tfGdydXBvZGVlc3R1ZG9zfGd4OjYzMjllOTE2Y2VjNzU0ZTQ>. Acesso em: 07/01/2012.
- REINARTZ, W., KRAFFT, M., & HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, p. 293-305. 2004
- RICCIO, E. L. **Uma Contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Universidade de São Paulo; Brasil, 1992.
- RIGBY, D. K., & LEDINGHAM, D. CRM done right. **Harvard Business Review**, p. 118-129. 2004.
- RIGBY, D. K., REICHHELD, F. F., & SCHEFTER, P. Avoid the four perils of CRM. **Harvard Business Review**, p. 101-109. 2002.
- RIVERS, M. L., & DART, J. The Acquisition and Use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 19(2), 59-73. 1999.
- ROSS, J., VITALE, M. **The ERP Revolution: Surviving Versus Thriving**. Center for Information Systems research; Sloan School of Management, M.I.T., 1998.
- RUST, R. T., ZEITHAML, V. A., & LEMON, K. N. **O valor do cliente - Customer equity**. Bookman, 2001.
- SABRI, H. CRM: The power of prediction. **Intelligent Enterprise**, v. 6, n. 12, p. 32-35. 2003.
- SANTANA, D. A. **Caracterização da adoção de sistemas CRM nas grandes empresas portuguesas**. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; Vila Real, Portugal, 2009.

- SCHMITT, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP**. Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis, Brasil, 2004.
- SHANG, S., SEDDON, P. B. **A Comprehensive Framework for Classifying Benefits of ERP Systems**; 2000 Americas Conference on Information Systems. California, USA, 2000.
- SHANG, S., SEDDON, P. B. Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. **Information System Journal**, v. 12, n. 4, p. 271-300. 2002.
- SHETH, J. N., SISODIA, R. S., SHARMA, A. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n. 55. 2000.
- SHUAI, J. J., YI-FEN, S., CHYAN, Y. **The impact of ERP implementation on corporate supply chain performance**; 2007 IEEE International Conference; Industrial Engineering and Engineering Management, p. 1644 – 1648. Singapore, 2007.
- SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP**; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil, 2000.
- SPEKMAN, R. E., & CARRAWAY, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. **Industrial Marketing Management**, p. 10-19. 2006.
- SUCHMAN, L., BISHOP, L. Problematizing 'Innovation' as a Critical Project. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 3, p. 327-333. 2000.
- TACHIZAWA, T., SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processo**. 2. ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2006.
- TANNER, J. F., AHEARNE, M., LEIGH, T. W., MASON, C. H., & MONCRIEF, W. CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 171-182. 2005.
- THE SALES EDUCATORS. (2006). **Strategic sales leadership: BREAKthrough thinking for BREAKthrough results**. Mason: Thomson. 2006.
- TOMÉ, P. R. **Sistema Inteligente para Processamento dos Objectivos de uma Organização**. Universidade do Minho. Braga, Portugal, 1996.
- WENNINGKAMP, A. **5 benefícios do CRM para sua empresa com relação ao tempo e dinheiro**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/5-beneficios-do-crm-para-sua-empresa-com-relacao-ao-tempo-e-dinheiro/52048>. Acesso em: 26/11/2011.
- WU, J. H., WANG, Y. M. Measuring ERP success: The key-users' viewpoint of the ERP to produce a viable IS in the organization. **Journal Computers in Human Behavior**, v. 23, n. 3, p. 1582-1596. 2007.
- ZIKMUND, W. G., MCLEOD JR., R., & GILBERT, F. W. (2003). **Customer relationship management: Integrating marketing strategy and information technology**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2003.