

# A SAP

## é a empresa do ano

**Q**UANDO ASSUMIU A PRESIDÊNCIA DA SAP BRASIL, EM JULHO DE 2007, ALBERTO FERREIRA LOGO ESTUDOU O QUE ACONTECIA COM A EQUIPE RESPONSÁVEL PELAS VENDAS A EMPRESAS PEQUENAS E MÉDIAS. DESDE 2005 A SAP BRASIL TINHA UM SISTEMA PARA EMPRESAS MENORES (O SAP BUSINESS ONE), UMA EQUIPE EXCLUSIVA E UMA ESTRATÉGIA. “MAS ATÉ PARECIA QUE OS RESPONSÁVEIS PELO MERCADO SMB”, DIZ ALBERTO, “TRABALHAVAM EM OUTRA EMPRESA.” AS INICIATIVAS DESSA EQUIPE NÃO APARECIAM DIREITO NO CRM DA SAP. UNS POUCOS REVENDEDORES NUNCA TINHAM FEITO UMA VENDA. ALBERTO JÁ TINHA OUVIDO FALAR DE CLIENTES DESCONTENTES, MAS ENCONTROU POUCAS RECLAMAÇÕES NO SISTEMA. “OS RESULTADOS ESTAVAM BONS”, DIZ ALBERTO, “MAS A SAP NÃO CONSEGUIA CONTROLAR DIREITO DE ONDE VINHA O DINHEIRO.”

ALBERTO ASSUMIU A SAP BRASIL COM O OBJETIVO DE TORNÁ-LA MAIS PARECIDA COM A SAP NA EUROPA E NOS ESTADOS UNIDOS. ASSUMIU PARA CUMPRIR O PLANO ESTRATÉGICO 2007-2010, COM QUATRO OBJETIVOS BÁSICOS:

1 — Vender ainda mais para empresas grandes. A SAP já vendeu sistemas para 75% das mil maiores empresas globais da revista Fortune e para 65% das 500 maiores empresas no Brasil. Para conseguir um novo cliente grande, a SAP precisa ajudar o cliente a mover os dados do sistema antigo para o sistema novo e a desligar o sistema antigo. Para vender ainda mais para os próprios clientes, a SAP precisa criar módulos muito úteis (gestão de clientes, por exemplo) e precisa reformar a arquitetura do sistema, assim o cliente compra e adiciona novos módulos com pouco trabalho.

2 — Melhorar a tecnologia NetWeaver (o nome da SAP para arquitetura orientada a serviços, por meio de protocolos de mercado) e convencer os clientes a instalar a versão 6.0 do sistema, que é toda feita com NetWeaver. “O NetWeaver é a base de todo o lego”, diz Alberto. “Até dezembro de 2008, 60% dos clientes já terão a versão 6.0.” Em 2010, a SAP promete lançar o serviço Business by Design, ou seja: a versão do ERP da SAP para ser usada, via web, como serviço.

3 — Melhorar a interface do sistema com o executivo da empresa: o presidente, o diretor de informática, o diretor financeiro. Um ERP, diz Alberto, é uma “fábrica de dados”; faltava ligar a fábrica de dados ao executivo, que precisa estudar versões totalizadas desses dados, versões produzidas por análise estatística. Por isso a SAP comprou a Business Objects em 2007.

### SAP BRASIL

Receita Líquida Total (US\$ mil)	<b>365.117,67</b>
Receita Líq. Prop. no Segmento (US\$ mil)	<b>365.117,67</b>
Rentabilidade sobre vendas (%)	<b>5,48</b>

Alberto Ferreira, diretor  
presidente:

*as vendas para pequenas  
e médias cresceram 81%.*

divulgação



47

4 — “Desbravar o mercado de pequenas e médias empresas”, nas palavras de Alberto. O pessoal da SAP se acostumou a vender para poucas empresas grandes, que pagavam bastante por sistemas e serviços complexos e demorados. Fez um bom trabalho; fez nome. Isso atrapalhou um pouco. Executivos de empresas menores acham o sistema da SAP muito caro; acham também que o sistema só roda em computadores caros.

Alberto precisava dimensionar melhor o sistema para as empresas menores, precisava estudar melhor a tabela de preços, e precisava se associar a revendedores e consultores especializados em pequenas e médias. “É mais difícil lidar com muitos clientes, que movimentam menos dinheiro por cliente”, diz Alberto. “E também é muito difícil mudar o rumo de uma empresa que está indo bem.” Então Alberto contratou dois vice-presidentes. Ricardo Fernandes cuida só de clientes grandes. Antônio Schuch só de clientes pequenos ou médios. E Antônio pôde contratar sete executivos para ajudá-lo.

O novo time estudou o desempenho dos revendedores, entrou em contato com revendedores novos; por fim, a SAP trocou 40% dos canais especializados em pequenas e médias empresas, e ficou ao todo com 100 revendedores. “Esse time novo veio da área de canais”, diz Alberto. “Eles sabem bater o pipeline com o canal.” Bater o pipeline, ou bater o cronograma de vendas, é fundamental para publicar relatórios financeiros precisos — e para se planejar.

Antônio passou a treinar os funcionários das vendas. Em primeiro lugar, esses funcionários estudaram como vender a idéia de um ERP — qualquer ERP. E depois estudaram como vender o ERP da SAP. Antônio e equipe também treinaram 6.400 consultores, dos quais 3.100 conseguiram tirar certificado da SAP. A meta é chegar ao fim de 2008 com 10 mil consultores treinados ou certificados. Ou seja, o dobro dos 5 mil existentes em 2006.

E Alberto e Antônio também criaram sistemas pré-ajus-

tados para determinados setores da economia, para facilitar a venda e a instalação do ERP. Por exemplo: existe uma versão do SAP Business Objects para a indústria de autopeças, desenvolvida com a ajuda de um cliente. Alberto diz que 60% das pequenas e médias não podem nem precisa comprar um SAP. E que 40% delas pode e deve comprar um SAP: essas empresas gerenciam uma operação mais complexa, fornecem produtos ou serviços para grandes empresas (clientes da SAP), exportam, mantêm instalações e funcionários em outros países, querem vender ações na bolsa de valores. Contudo, a SAP chegou a vender alguns ERPs para empresas do time dos 60%. Alberto e Antônio levantaram que empresas eram essas. Depois disso, Antônio e outros três executivos visitaram cada uma delas pessoalmente. Em 2007, visitaram 18 empresas. Elas reclamavam com o revendedor, mas o revendedor não repassava as reclamações. O pessoal da SAP não sossegou enquanto o ERP de todas elas não funcionasse à perfeição. “Nós fazíamos uma reunião na sexta para bater o pipeline de vendas”, diz Alberto, “e uma reunião na segunda para bater o pipeline de problemas.”

Os negócios correram bem. Em 2007, as vendas por meio de revendedores — ou seja, para pequenas e médias empresas — aumentaram 81%; a SAP adicionou 1.100 clientes pequenos ou médios. (Além de 352 clientes grandes, como a rede de supermercados Pão de Açúcar.)

Alberto diz que passou uns 15% de seu tempo em 2007 entrevistando executivos. Ao todo, contratou 35 executivos. Em 2008, até julho, havia contratado mais 15. Selecionar, contratar e treinar bons profissionais é um dos grandes desafios do setor de informática em 2008 e no futuro. “Se houver um apagão de recursos humanos no Brasil”, diz Alberto, “não é bom para a SAP.”

Se o preço da mão-de-obra sobe, o preço do ERP sobe, pois 59% do preço de um ERP é consultoria e assistência técnica.