

**CONQUISTANDO EXCELÊNCIA
OPERACIONAL E INTIMIDADE COM O
CLIENTE: APLICATIVOS
(EMPRESARIAIS) INTEGRADOS**

**Paulo C. Masiero
Cap9: Laudon & Laudon
FSI – 1o. 2011**

SISTEMAS INTEGRADOS (ENTREPRISE SYSTEMS)

- **O que são sistemas integrados?**
 - **Baseiam-se em módulos de software integrados e em um banco de dados central comum**
- **Outros nomes:**
 - **ERP (Enterprise Resource Planning systems)**
 - **SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)**



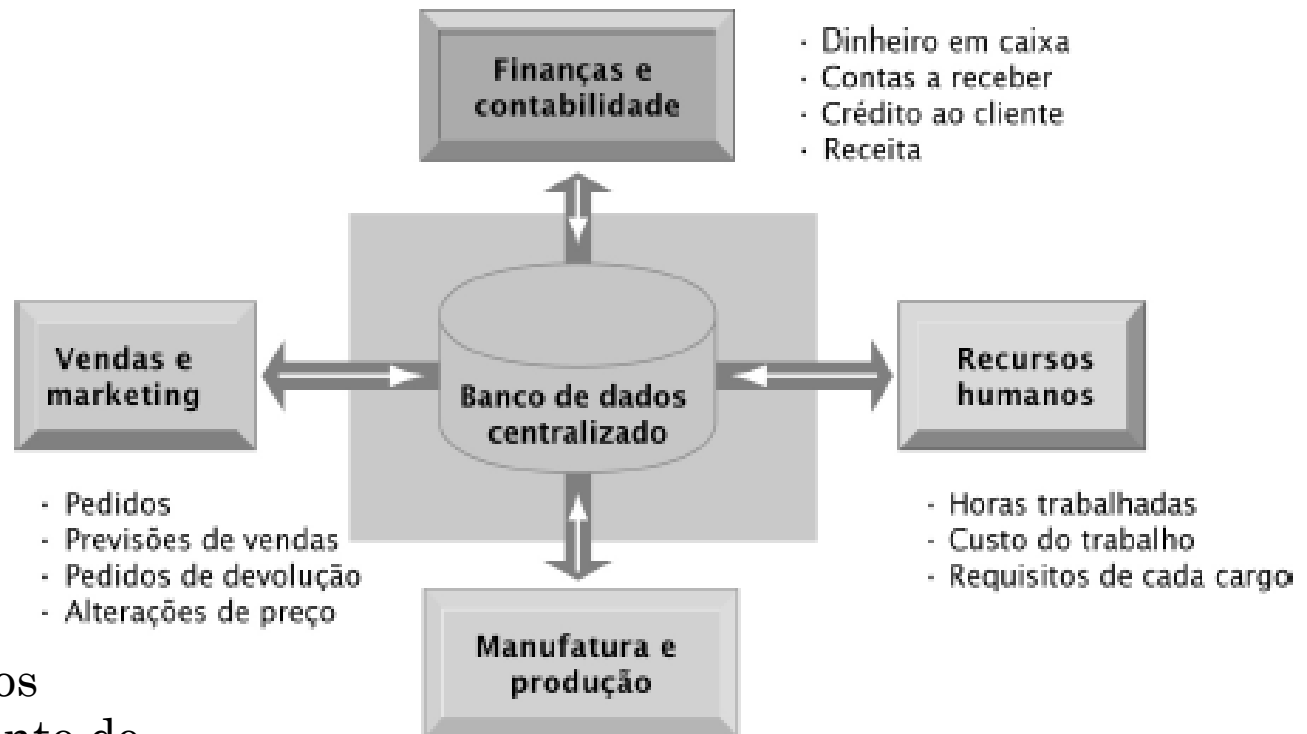
SISTEMAS INTEGRADOS

○ Como os sistemas integrados funcionam?

- Implementam milhares de processos de negócio pré-definidos que refletem as melhores práticas do setor.



COMO FUNCIONAM OS SISTEMAS INTEGRADOS



Os sistemas integrados apresentam um conjunto de módulos de software integrados e um banco de dados central; este permite que os dados sejam compartilhados pelos diferentes processos de negócios e áreas funcionais de toda a empresa.



Processos financeiros e contábeis, incluindo livro-razão, contas a pagar, contas a receber, ativos fixos, gerenciamento e previsão de caixa, contabilidade de custo de produto, contabilidade por centros de custos, contabilidade de ativos, contabilidade de impostos, gerenciamento de crédito e relatórios financeiros.

Processos de recursos humanos, incluindo gestão de pessoal, contabilização de horas trabalhadas, folha de pagamento, planejamento e desenvolvimento de pessoal, contabilidade de benefícios, acompanhamento de seleção de candidatos, administração do tempo, remuneração, planejamento de força de trabalho, gestão de desempenho e relatórios de despesas de viagem.

Processos de produção e manufatura, incluindo seleção de fornecedores, gestão de estoque, compra, expedição, planejamento e programação de produção, planejamento da necessidade de materiais, controle de qualidade, distribuição, execução de transporte e manutenção das instalações e equipamentos.

Processos de vendas e marketing, incluindo processamento de pedidos, cotações, contratos, configuração de produtos, determinação de preços, faturamento, verificação de crédito, gerenciamento de comissões e incentivos e planejamento de vendas.

Tabela 8.1

Processos de negócios apoiados por sistemas integrados



IMPLANTAÇÃO

- Selecionar as funções que deseja usar
- Mapear os processos de negócio com os processos definidos no ERP
 - Usa tabelas de mapeamento
 - Ex. Monitorar a receita por linha de produtos, unidades geográfica ou canais de distribuição.
- Se o ERP não se adequar às operações da empresa, parte do software pode ser reescrito
 - Geralmente usa uma linguagem de programação específica do ERP.



Isto pode ser perigoso!



PROBLEMAS POTENCIAIS DOS SISTEMAS INTEGRADOS

- Profunda mudança organizacional
- Adaptação às regras de negócio dos sistemas integrados: pode dar certo ou não.
- Dependência do fornecedor: é difícil mudar.



PRINCIPAIS FORNECEDORES DE ERP:

- SAP (Faber Castel, Nestlé, Petrobras, China Telecom,...)
- Oracle
- IBM
- Infor Global solutions
- Microsoft
- Totvs (Microsiga, Data SUL, RM, Logix, ...)



VALOR EMPRESARIAL DOS SISTEMAS INTEGRADOS

- Aumentam a eficiência operacional;
- Apóiam os gerentes de várias áreas da empresa na tomada de melhores decisões;
- Empresas com várias unidades em diferentes locais são beneficiadas com práticas e dados padronizados → o negócio é o mesmo em todo local.
- Ex. A Coca-Cola implemtou o SAP em 200 países.



VALOR EMPRESARIAL DOS SISTEMAS INTEGRADOS

- Permitem responder rapidamente a requisições dos clientes.
- Melhoram o processo de tomada de decisão.
Um exemplo:
 - A Alcoa implementou o ERP da Oracle em 31 países e mais de 200 locais.
 - Eliminou processos e sistemas redundantes
 - Centralizou finanças e aquisições (de suprimentos)
 - Tem recursos para gestão de pessoal globalmente que mostra a correlação entre os investimentos no treinamento dos empregados e qualidade.



SUMMIT ELECTRIC – NOVO ERP

- Distribuidor de equipamentos elétricos industriais: fios, cabos, transformadores, etc.
- 500 empregados
- US\$358 milhões em vendas em 2011.
- Está no “meio” da cadeia de produção de vários fabricantes.
- Por volta de 2007 possuía vários sistemas de informação legados desenvolvidos nos anos 80.
- Um sistema para recebimento de vendas e pedidos de compra e outro para emissão de relatórios.



SUMMIT ELECTRIC – NOVO ERP (CONT.)

- A integração entre os dois sistemas era feita manualmente.
- O sistema podia tratar um número fixo de locações e o intervalos de valores que podia ser usado era limitado.
- Isso significa que os números tinham que ser reusados novamente depois de poucos meses.
- O sistema entrou em colapso quando não se tornou mais possível processar à noite as atualizações de estoque e financeiras.



SUMMIT ELECTRIC – NOVO ERP (CONT.)

- A empresa começou a procurar por um ERP e descobriu que os que existiam no mercado eram mais voltados para manufatura e varejo e, portanto, não atendiam bem a suas necessidades.
- S.E. precisa de um sistema que pudesse
 - Gerenciar uma grande quantidade de unidades de estoque e de transações.
 - Tempos curtos entre o pedido e a entrega.
 - Estoque distribuído em vários modelos.
 - Produto recebido em uma quantidade que pudesse ser vendido em outra.
- S.E. precisava também de facilidade para encontrar o produto vendido (visibilidade) de escalabilidade.



BUSCA POR UM FORNECEDOR

- Contactou vários fornecedores de ERP
- Visitou outras distribuidoras do setor, inclusive concorrentes
- Escolheu a SAP, pelas seguintes razões:
 - Funcionalidade de vendas, de distribuição, de gerenciamento de materiais, e financeira.
 - Conhecimento que a SAP tinha do setor de distribuição.



ADAPTAÇÃO

- Mesmo assim, S. E. teve que adaptar o sistema para suas necessidades.
- O ERP SAP fazia o processamento das entregas e atualização do estoque à noite. Isso iria atrasar muitas vendas da S.E.
- Foi possível rodar a atualização de estoque mais vezes ao dia, para processar os materiais que chegavam durante o dia.
- Fios e cabos são muito vendidos. Eles eram comprados em Bobinas de 2000m e cortados em vários tamanhos para os clientes. Isso dificulta controlar o estoque.
 - Isso foi resolvido tratando as bobinas como um lote (batch)



ADAPTAÇÃO (CONT.)

- S.E. instalava minilojas temporárias no sítio de obras muito grandes, para ter os materiais prontos. Nelas, o estoque é da empresa, mas é dedicado ao cliente e não pode ser vendido.
 - Isso foi resolvido com uma função existente no SAP que permitia criar uma relação Pai-filho entre lojas e depósitos.
- Os sistemas legados tratavam os pedidos e a parte financeira separadamente os dados não podiam ser facilmente combinados para extrair relatórios “inteligentes” (BI).
 - Isso foi resolvido instalando o software NetWeaver BW, da SAP que combina “data warehouse” e BI. Isso permitiu analisar os lucros por canais de venda (vendedor, fabricante, cliente ou filial) e usar cenários “what if”.



ADAPTAÇÃO (CONT.)

- O Sistema SAP da S.E. também permitiu aumentar os lucros com a automação dos processamentos de pagamentos de impostos e de “chargebacks”.
- Isso foi feito implementando as aplicações de Payback e Chargeback.
- O valor dos recebimentos por meio de Chargeback aumentaram 118%.
- Conseguir também saber quais clientes, vendedores e produtos produzem o maior retorno com chargebacks.



PERGUNTAS

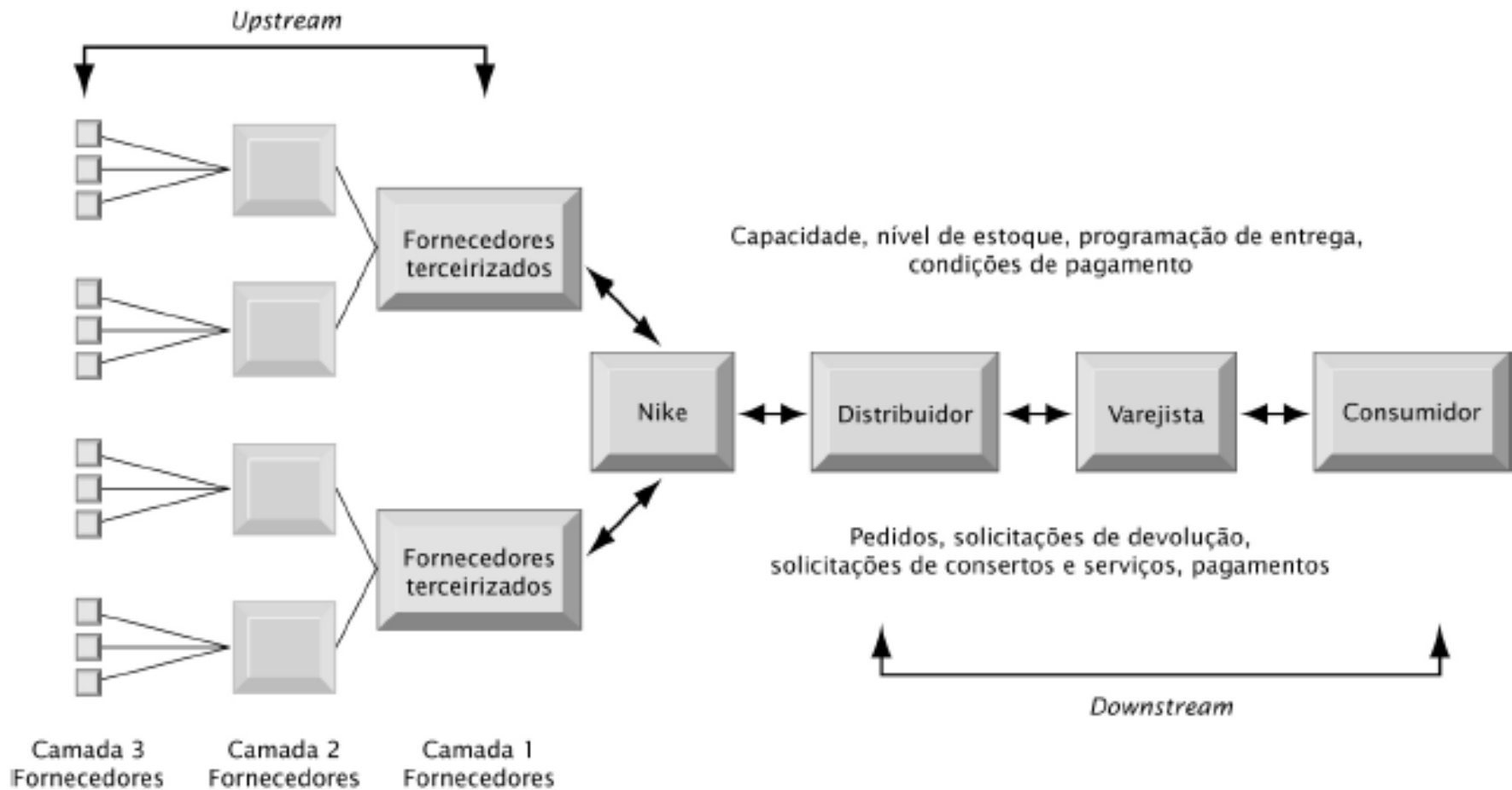
- Que problemas a S.E. tinha com seus sistemas antigos?
- Que processos de negócio são os mais importantes para a S.E? Por que?
- Como o ERP da S.E. melhorou a eficiência operacional e a tomada de decisão?
- Descreva duas formas em que os clientes da S.E. se beneficiam do novo sistema de ERP.
- Faça um diagrama dos processos novos e do processo velho para tratar os “chargebacks” (fica como tarefa)



A CADEIA DE SUPRIMENTOS

- Rede de organizações e processos de negócios para selecionar matérias-primas, transformá-las em produtos intermediários e acabados e distribuir os produtos acabados aos clientes
- Montante (*upstream*) da cadeia de suprimentos: fornecedores da empresa, os fornecedores dos fornecedores e processos para gerenciar as relações entre eles
- Jusante (*downstream*) da cadeia de suprimentos: processos e organizações envolvidos na distribuição e entrega de produtos ao consumidor final





Esta figura ilustra as principais entidades na cadeia de suprimentos da Nike e o fluxo de informações upstream (atividades a montante) e downstream (atividades a jusante) para coordenar as atividades envolvidas na compra, fabricação e transporte do produto. O que vemos aqui é uma cadeia de suprimentos simplificada, com a parte upstream focada apenas nos fornecedores de tênis e solados de tênis.



GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E INFORMAÇÕES

- Ineficiências afetam os custos operacionais da empresa
- Estratégia just-in-time (na hora certa)
- Estoque de segurança
- Efeito chicote

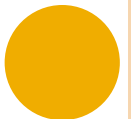
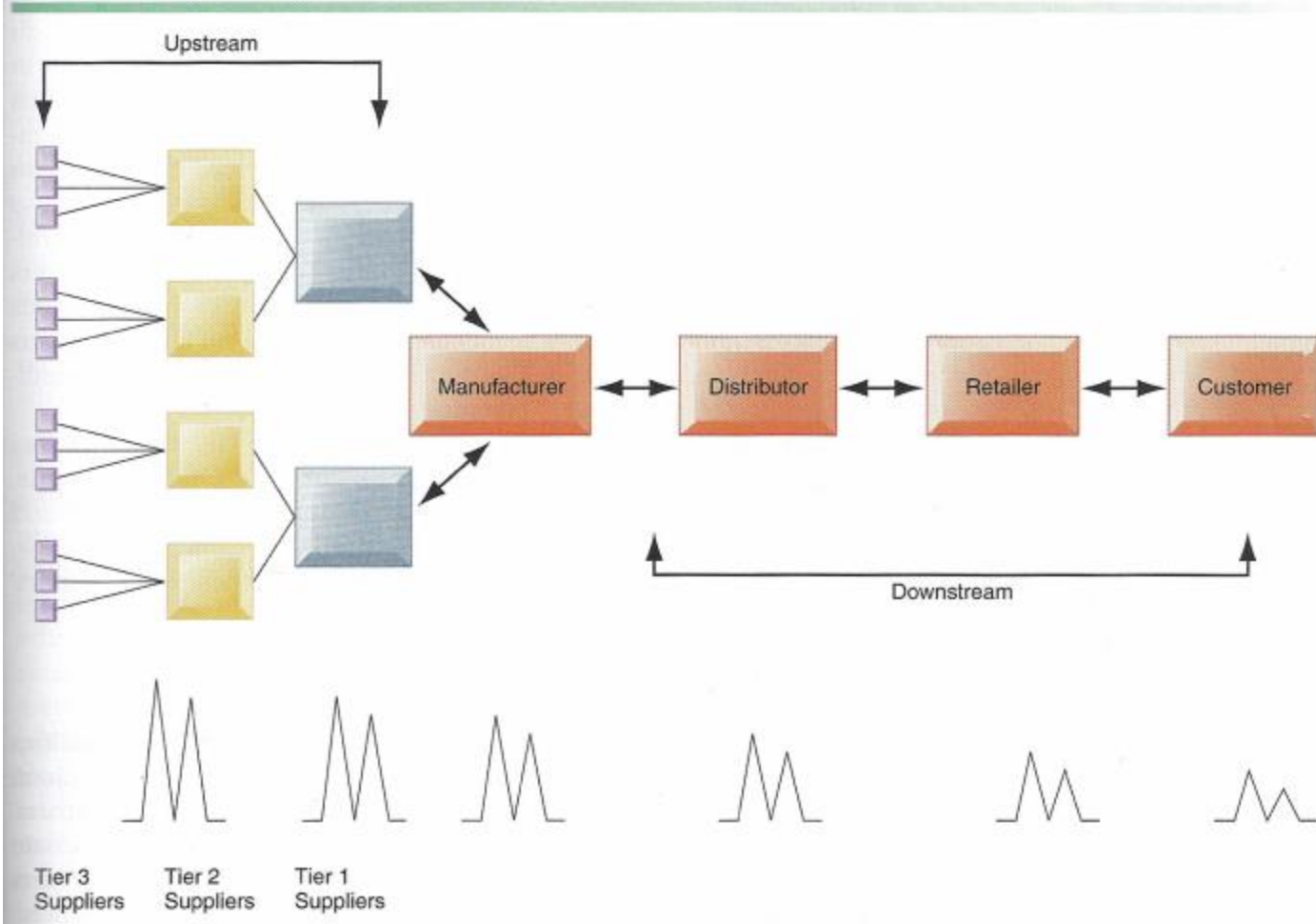


FIGURE 9.3 THE BULLWHIP EFFECT



S. I. E CADEIA DE SUPRIMENTOS

- Trocar informação com fornecedores sobre:
 - Disponibilidade de materiais e componentes,
 - Datas de remessa e entrega de suprimentos,
 - Requisitos de produção.
- Trocar informação com expedidores e distribuidores:
 - Níveis de estoque,
 - Andamento dos pedidos
 - Datas de expedição e entrega de produtos acabados.



SOFTWARE PARA O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

- **Sistemas que apóiam o planejamento da cadeia de suprimento ou sua execução.**
- **Fornecedores: SAP, Oracle, JDA-Software**



SOFTWARE PARA O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

- **Sistema de Planejamento da Cadeia de Suprimentos.**
 - **Permite que a empresa modele sua cadeia de suprimentos, gere previsão de demanda por produtos e desenvolva planos de suprimentos e de manufatura.**
 - **Ex. de um de sistema desse tipo: Planejamento da demanda**



SOFTWARE PARA O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

- **Sistemas de execução da cadeia de suprimentos**
 - **Gerencia o fluxo de produtos dos centros de distribuição (ou depósitos) para os clientes, assegurando que são distribuídos para os locais corretos e de forma eficiente.**
- **O Caso da DP World mostra como ela está usando RFID para aumentar a eficiência das cadeias de suprimentos de seus clientes.**



O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A INTERNET

- Facilitou o fluxo de informação entre diversos sistemas de cadeia de suprimentos internos para compras de fornecedores, gerenciamento de materiais, produção e distribuição.
- Facilitou o compartilhamento de informações sobre a cadeia de suprimentos entre parceiros, porque os sistemas anteriores eram geralmente incompatíveis.
- Intranets e Extranets



O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A INTERNET (CONT.)

- Anteriormente: Modelo push
 - “produzir para estocar”
- Modernamente: Modelo pull
 - “baseado na demanda” ou “produzir por pedido”.
- A Internet permitiu mudar de cadeias de suprimento sequenciais para diversas cadeias de suprimento concorrentes com o fluxo de informação seguindo muitas direções.



FIGURE 9.4 PUSH-VERSUS PULL-BASED SUPPLY CHAIN MODELS

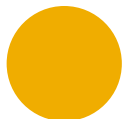
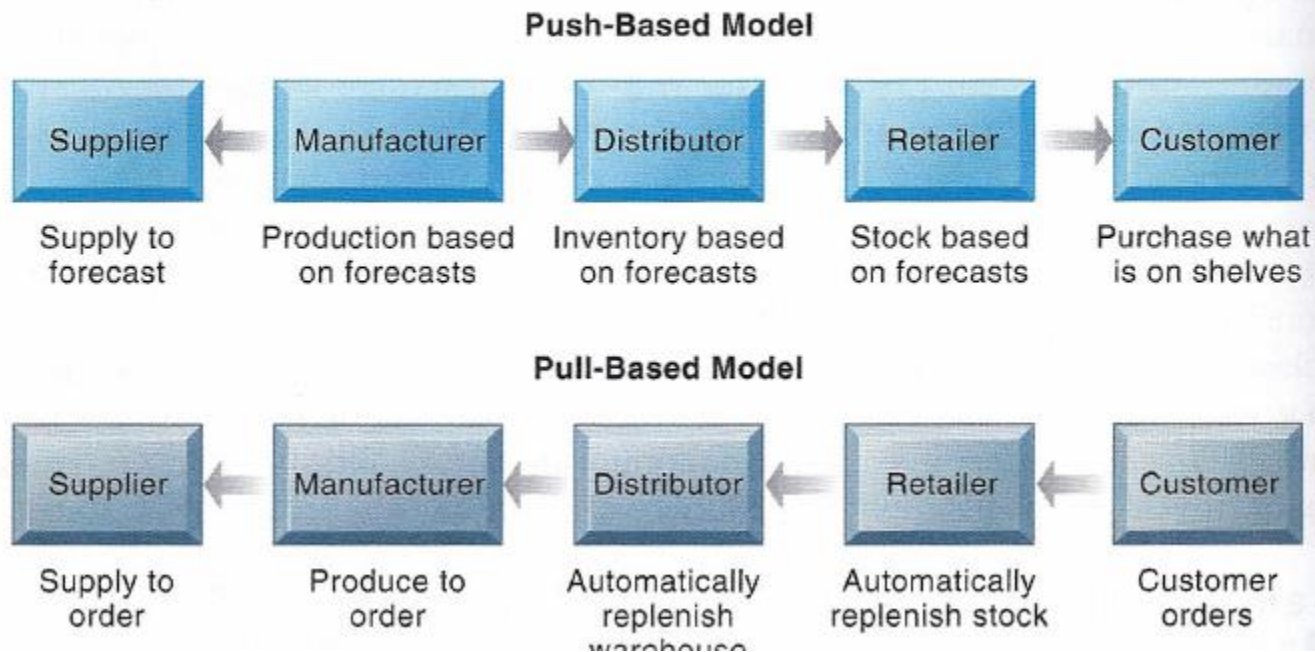
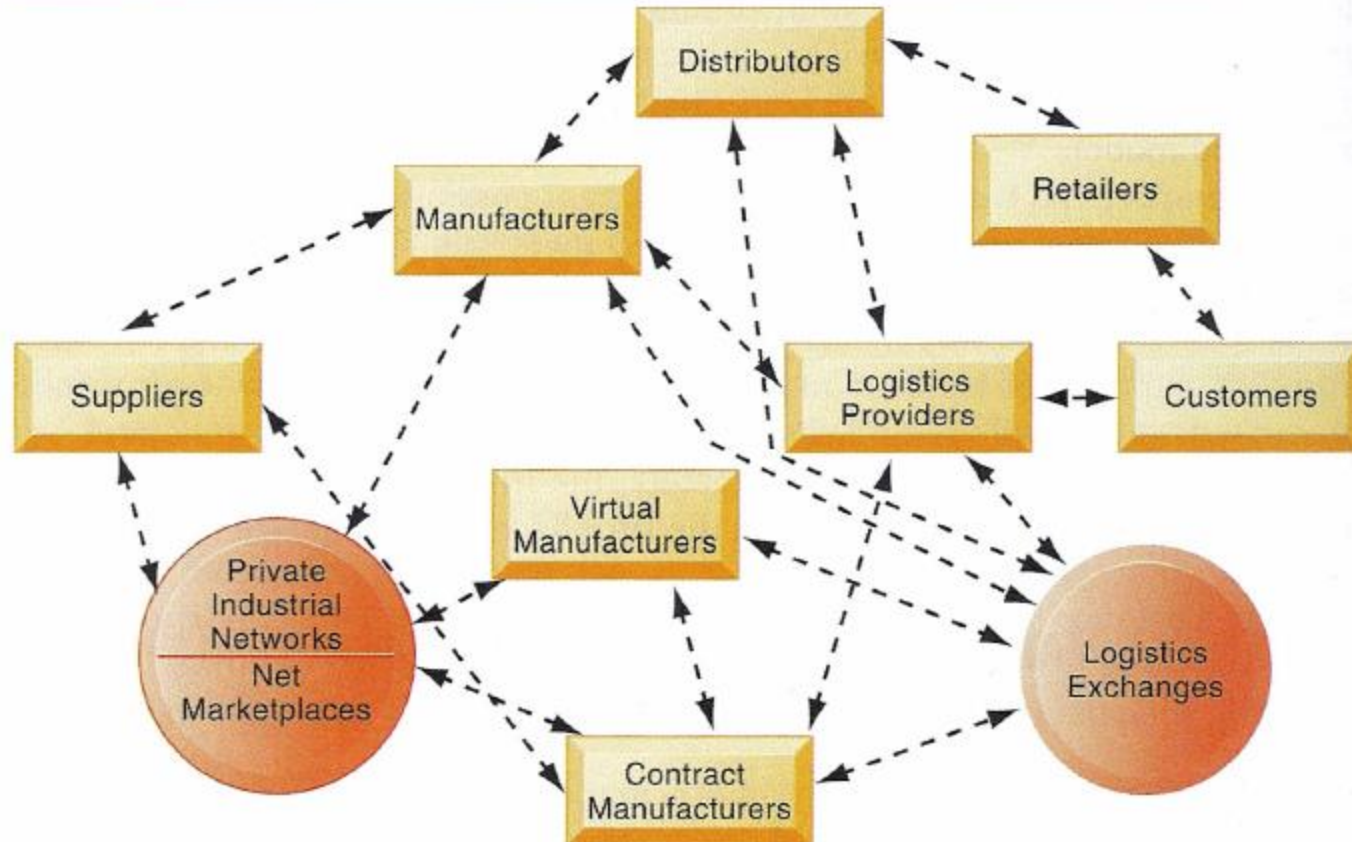


FIGURE 9.5 THE EMERGING INTERNET-DRIVEN SUPPLY CHAIN



The emerging Internet-driven supply chain operates like a digital logistics nervous system. It provides multidirectional communication among firms, networks of firms, and e-marketplaces so that entire networks of supply chain partners can immediately adjust inventories, orders, and capacities.



VALOR EMPRESARIAL DOS SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

- Sintonização entre oferta e demanda
- Redução dos níveis de estoque
- Melhoria do serviço de entrega
- Redução do tempo que o produto leva para chegar ao mercado
- Uso mais eficiente de ativos
- Redução de custos da cadeia de suprimentos leva a aumento da lucratividade
- Aumento das vendas



O QUE É GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE?

- Conhecer o cliente
 - Quem são? Como contatá-los? Quanto custa atendê-los? ? Que produtos eles compram? Quanto eles gastam conosco?
- Empresas pequenas vs grandes
- Pontos de contato
 - É um canal de interação com o cliente: Web, e-mail, SAC, loja de varejo, correio, dispositivo sem fio etc.



O QUE É GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE?

- Visão empresarial única dos clientes
- Visão da empresa é única para os clientes.
- Dados e ferramentas analíticas respondem a questões importantes sobre os clientes
 - Clientes mais fiéis são mais lucrativos
 - O que os clientes mais lucrativos compram?

Custa 6x
mais vender
para um
cliente novo





Os sistemas CRM examinam os clientes sob uma perspectiva multifacetada. Usam um conjunto de aplicações integradas para abordar todos os aspectos do relacionamento com o cliente, inclusive atendimento, vendas e marketing.



PRINCIPAIS FORNECEDORES

- Salesforce.com
- Microsoft Dynamics CRM
- SAP
- Oracle



IHOP: UM CRM À MODA DA CASA

- **Leia a seção Tecnologia em Destaque e então discuta as seguintes questões:**
 - **Quais os problemas enfrentados pela IHOP? Como eles afetavam o desempenho da empresa?**
 - **Como a empresa decidiu solucioná-los?**
 - **Quais eram as soluções disponíveis?**
 - **Analise as dimensões humanas, organizacionais e tecnológicas da solução. Você acha que a IHOP escolheu a melhor alternativa? Explique sua resposta,**



OS SISTEMAS DE CRM

Os pacotes CRM estão disponíveis com um amplo espectro de funções

- **Gerenciamento do relacionamento com o parceiro (PRM)**
 - **Apóia o relacionamento entre a empresa e seus parceiros de venda: indicações, troca de informações, preços, promoções, pedidos etc.**
- **Gerenciamento do relacionamento com o funcionário (ERM)**
 - **Apoio ao RH na função de vendas: treinamentos, fixar objetivos, remuneração baseada em desempenho, avaliação etc.**



O SISTEMA DE CRM - RECURSOS

- Automação da força de vendas (SFA)
 - Cotações, contatos, prospecções etc.
- Atendimento ao cliente

Aumentar a eficiência de call centers, help desks e equipes de suporte.
- Marketing
 - Cross-selling (venda cruzada): produto complementar
 - Up-selling (venda a mais): produto de maior valor
 - Bundling (venda em pacote): produtos combinados

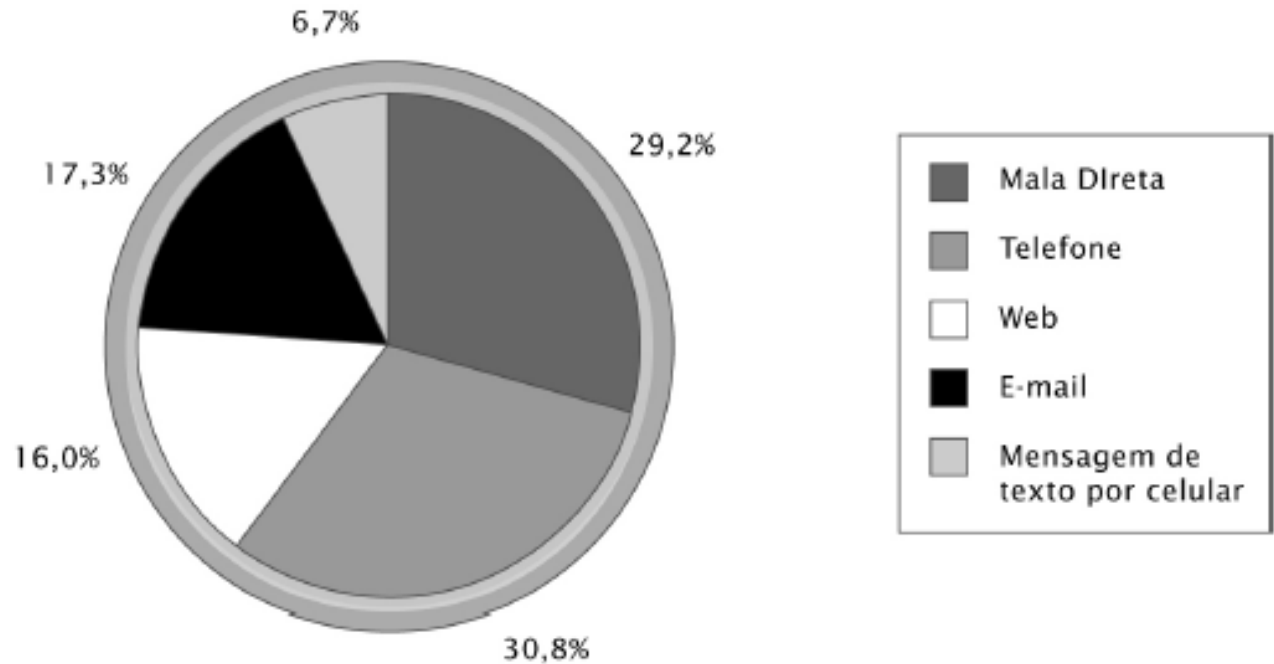


Figura 8.8

Como os sistemas CRM colaboram com o marketing.

Com os softwares de gerenciamento do relacionamento com o cliente, os usuários têm um único ponto para administrar e avaliar as campanhas de marketing realizadas em múltiplos canais, incluindo e-mail, mala direta, telefone, a Web e mensagens de dispositivos sem fio.

Respostas por canal em janeiro de 2006
Campanha promocional



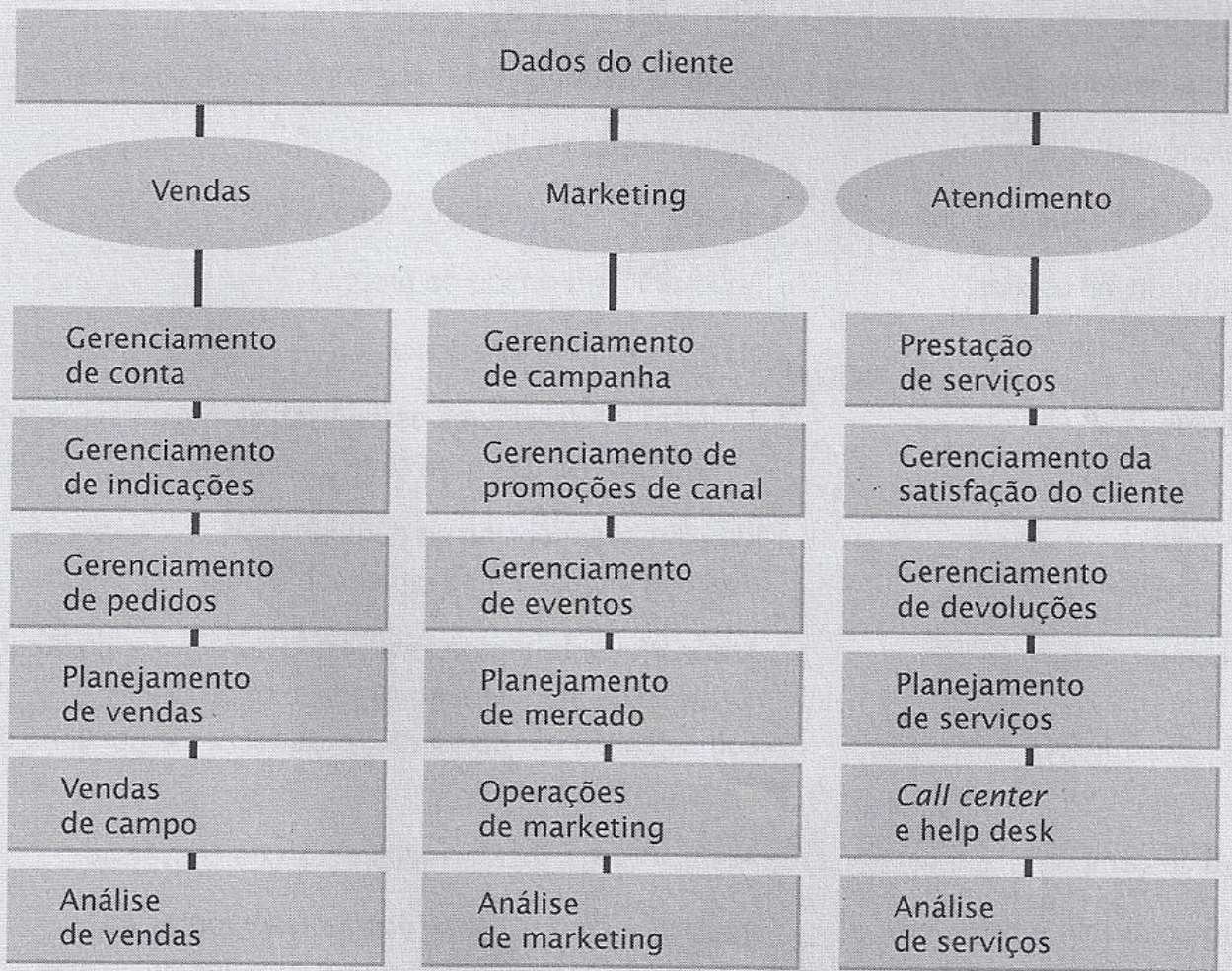


Figura 8.9

Recursos dos softwares CRM.

Os principais produtos de software CRM apóiam os processos de negócios nas áreas de vendas, atendimento e marketing, integrando informações do cliente provenientes de diferentes fontes. Aqui incluímos o apoio para os aspectos tanto operacionais quanto analíticos de CRM.

**Figura 8.10**

Mapa de processo do gerenciamento da fidelidade do cliente.

Este mapa de processo mostra como uma melhor prática para aumentar a fidelidade do cliente por meio do atendimento poderia ser remodelada pelo software de gerenciamento do relacionamento com o cliente. O software CRM ajuda as empresas a identificar os clientes de maior valor, a fim de lhes oferecer atendimento preferencial.



CRM ANALÍTICO E OPERACIONAL

- **Operacional:** aplicações voltadas ao cliente, tais como ferramentas para automação da força de vendas, apoio ao atendimento e ao call center e automação do marketing.
- **Analítico:** aplicações que analisam os dados do cliente gerados pelas aplicações CRM operacionais
 - Baseado em data warehouses que consolidam os dados dos sistemas CRM operacionais e dos pontos de contato com o cliente
 - Valor do cliente ao longo do tempo (CLTV)



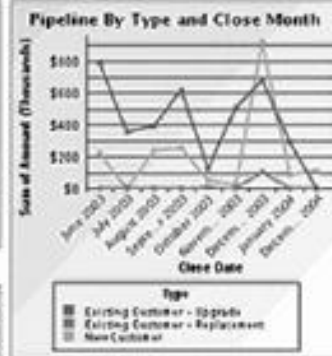
Tabela 8.3**Exemplos de CRM analítico versus operacional**

CRM operacional	CRM analítico
Gerenciamento de campanha	Formular estratégias de segmentação de clientes
Marketing eletrônico	Montar perfis de clientes
Gerenciamento de contatos e conta	Analisar lucratividade do cliente
Gerenciamento de indicações	Analisar lucratividade do produto
Telemarketing	Identificar oportunidades de cross-selling e up-selling
Venda por telefone	Selecionar as melhores estratégias de marketing, serviços e canais de vendas para cada grupo de clientes
Venda eletrônica	Identificar tendências na duração do ciclo de vendas, na taxa de conquista e na dimensão média dos negócios
Vendas de campo	Analisar quanto tempo leva para o serviço ser prestado, os níveis de atendimento segundo cada canal de comunicação e a atividade de atendimento por linha de produto e conta
Atendimento de campo	Analisar indicações geradas e taxa de conversão
Atendimento ao cliente e help desk	Analisar a produtividade dos representantes de atendimento ao cliente e representantes de vendas

Sales



Marketing



Support



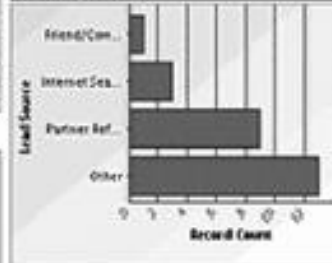
Top 5 Open Deals

Opportunity Name	Sum of Amount
United Oil Plant Standby Generators	\$675K
United Oil Installations	\$270K
Grand Hotels Guest Portable Generators	\$250K
United Oil Office Portable Generators	\$125K
Express Logistics SLA	\$120K

Key Accounts

Account Name	Sum of Amount
United Oil & Gas Corp.	\$3.4M
Grand Hotels & Resorts Ltd	\$915K
David Knall	\$500K
Express Logistics and Transport	\$420K
Edge Communications	\$249K

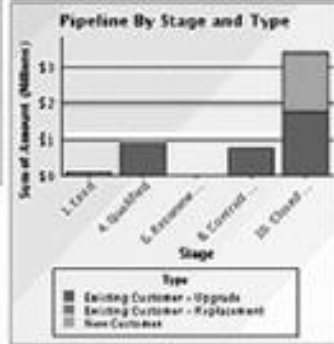
Leads by Source



Sales Activity



Opportunity Pipeline



Salesforce.com apresenta métricas de vendas essenciais na forma de gráficos, tabelas e painéis interativos. Essas poderosas ferramentas analíticas ajudam as empresas a identificar os clientes mais importantes, prever padrões de compra futuros e mobilizar os recursos corretos para fechar mais negócios.



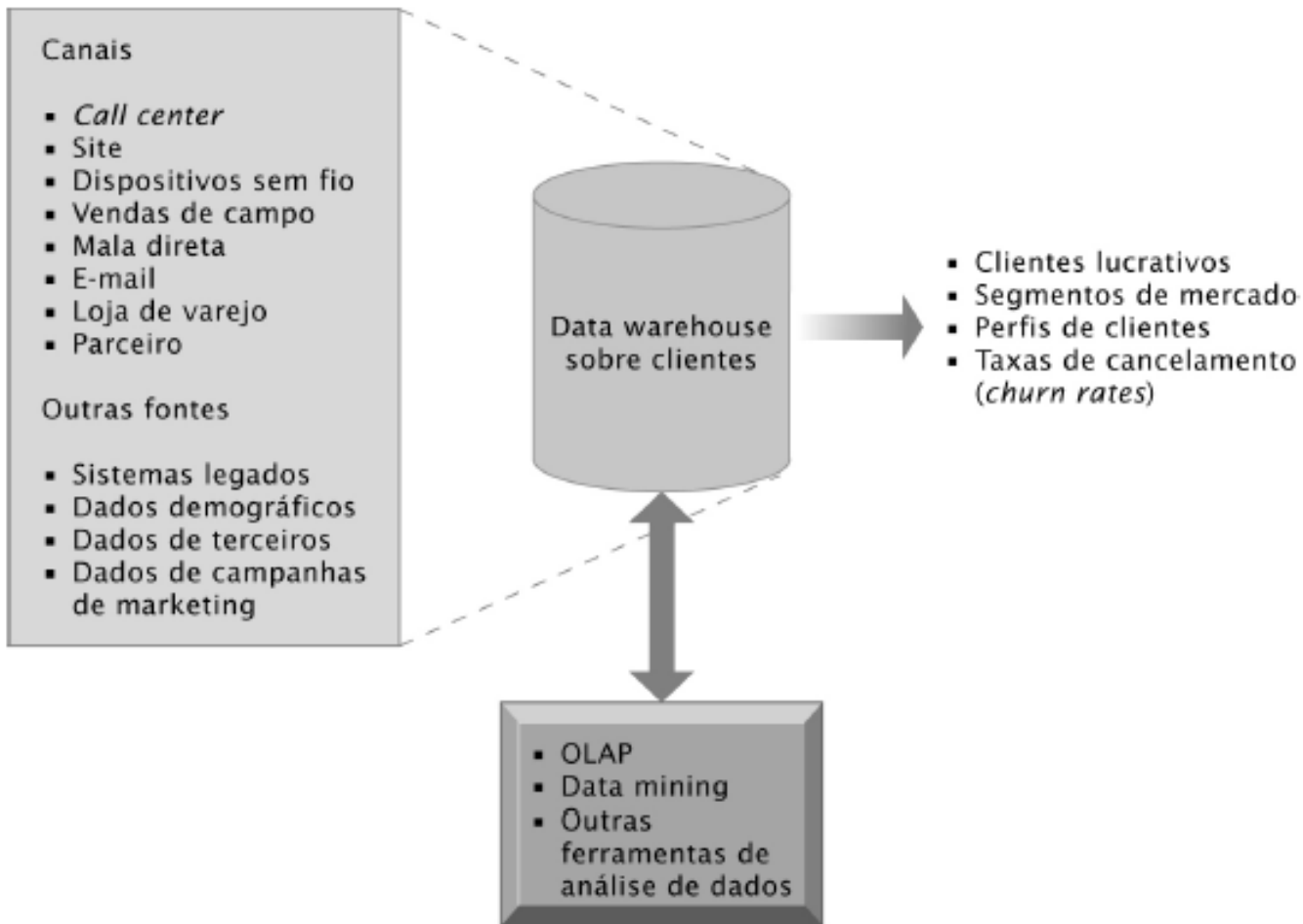


Figura 8.11

Data warehouse de CRM analítico.

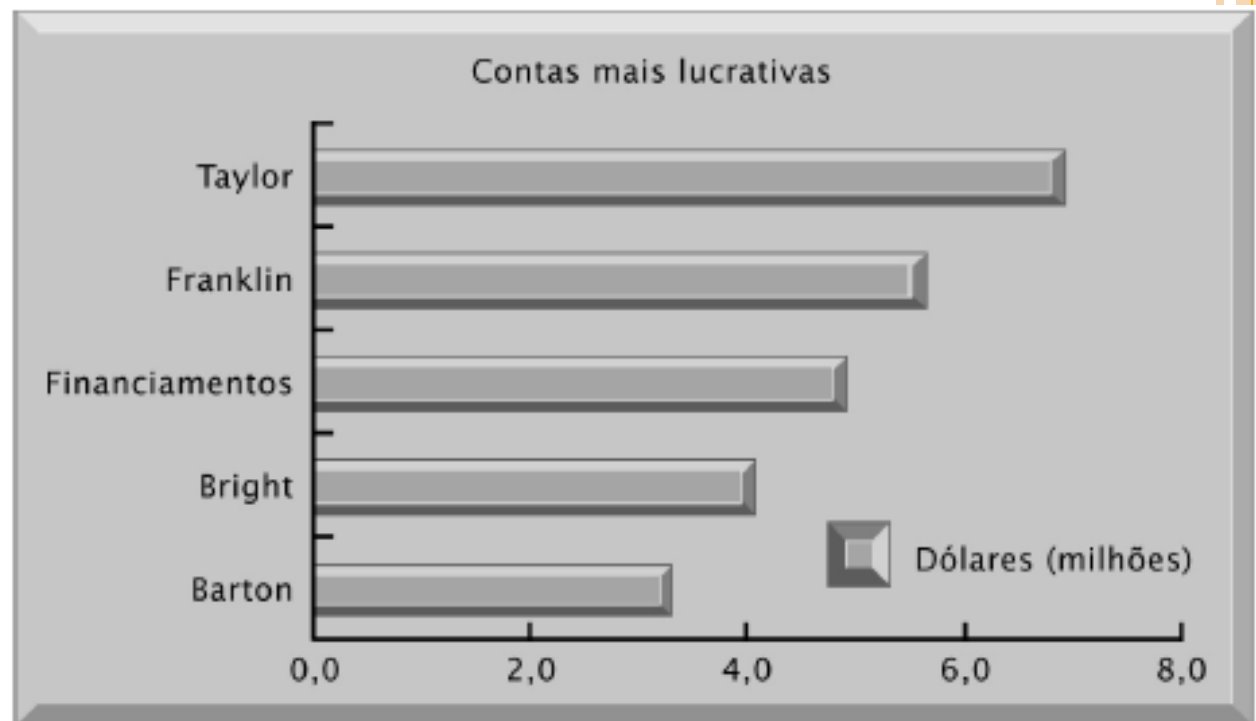
O CRM analítico usa um data warehouse sobre clientes, bem como ferramentas para analisar dados dos clientes, coletados nos pontos de contato da empresa com o cliente e em outras fontes.



Figura 8.12

Valor do cliente ao longo do tempo (CLTV).

Os softwares de gerenciamento do relacionamento com o cliente oferecem ferramentas analíticas que ajudam as empresas a identificar seus clientes mais importantes; podem também calcular o valor de um cliente específico ao longo do tempo.



VALOR EMPRESARIAL DOS SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

- **Benefícios empresariais:**
 - **Maior satisfação do cliente**
 - **Menores custos de marketing direto**
 - **Marketing mais eficiente**
 - **Menores custos de conquista e retenção do cliente**
 - **Crescimento da receita de vendas**
- **Taxa de cancelamento**



APLICAÇÕES INTEGRADAS: NOVAS OPORTUNIDADES E DESAFIOS

- Mudanças tecnológicas
- Mudanças nos processos de negócio
- Mudanças organizacionais
- Custos de mudança
- Gerenciamento de dados



EXTENSÕES DO SOFTWARE INTEGRADO

- Como extrair mais valor das aplicações integradas:
 - Flexibilidade
 - Integração com outros sistemas
 - Suítes integradas
 - Conexão aos sistemas dos clientes e dos fornecedores

