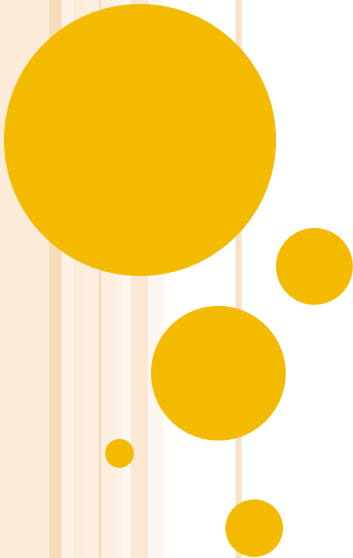




# **CONQUISTANDO EXCELÊNCIA OPERACIONAL E INTIMIDADE COM O CLIENTE: APLICATIVOS INTEGRADOS**

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

# OBJETIVOS DE ESTUDO

- **Mostrar como os sistemas integrados ajudam a conquistar a excelência operacional ao integrar e coordenar diversas funções e processos de negócios da empresa**
- **Mostrar como os sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimento coordenam o planejamento, a produção e a logística com os fornecedores**
- **Mostrar como os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente conquistam a intimidade com o cliente ao integrar todas as informações do cliente e torná-las disponíveis para todos na empresa**
- **Avaliar os desafios e as novas oportunidades trazidas pelas aplicações integradas**



# A WHIRLPOOL CONSERVA SUA CADEIA DE SUPRIMENTOS

- **Problema:** Cadeia de suprimentos fora de controle; sistemas ultrapassados
- **Soluções:** Eliminar os procedimentos manuais e implantar suíte de cadeia de suprimentos para alocar estoque de maneira mais precisa e prever demanda
- **O software de previsão i2 Technologies e o software SAP ERP** reduzem o estoque e aumentam as vendas
- Demonstra o papel da TI em coordenar cadeias de suprimento
- Ilustra a tecnologia digital como parte de uma solução que pode beneficiar tanto a empresa quanto seus clientes



# **SESSÃO INTERATIVA: WHIRLPOOL**

- **Que experiência você teve ao tentar comprar um produto que não estava imediatamente disponível?**
- **Quais razões o vendedor alegou para o produto não estar disponível?**
- **Como o vendedor poderia ter administrado melhor sua cadeia de suprimentos?**
- **Como o problema foi finalmente resolvido?**



- Formular estratégia de cadeia de suprimentos
- Eliminar procedimentos manuais
- Implantar suíte de cadeia de suprimentos da i2 Technologies



# SISTEMAS INTEGRADOS

- **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)
- **Como os sistemas integrados funcionam?**
  - Melhores práticas



# VALOR EMPRESARIAL DOS SISTEMAS INTEGRADOS

- **Aumentam a eficiência operacional**
- **Dão suporte à tomada de decisão e respostas rápidas às demandas do consumidor**
- **Incluem ferramentas analíticas para avaliar o desempenho geral**



*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.

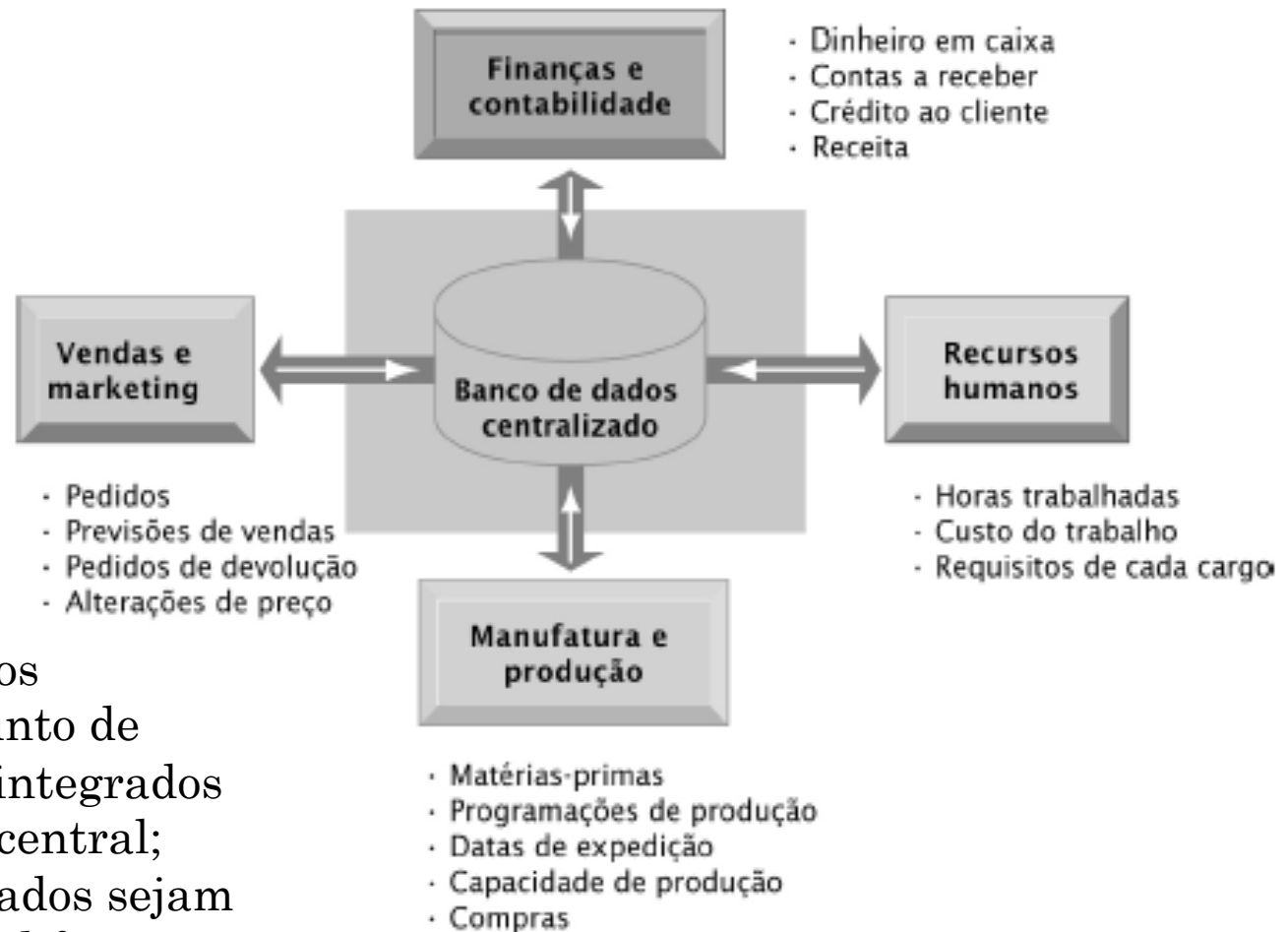
*Processos de vendas e marketing*, incluindo processamento de pedidos, cotações, contratos, configuração de produtos, determinação de preços, faturamento, verificação de crédito, gerenciamento de comissões e incentivos e planejamento de vendas.

**Tabela 8.1**

**Processos  
de negócios  
apoiados  
por sistemas  
integrados**



# 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.



## PRINCIPAIS FORNECEDORES DE ERP:

- SAP (Faber Castel, Nestlé, Petrobras, China Telecom,...)
- BAN (Philips,...)
- Oracle-Peoplesoft
- SSA Global
- Totvs (Microsiga, ...)



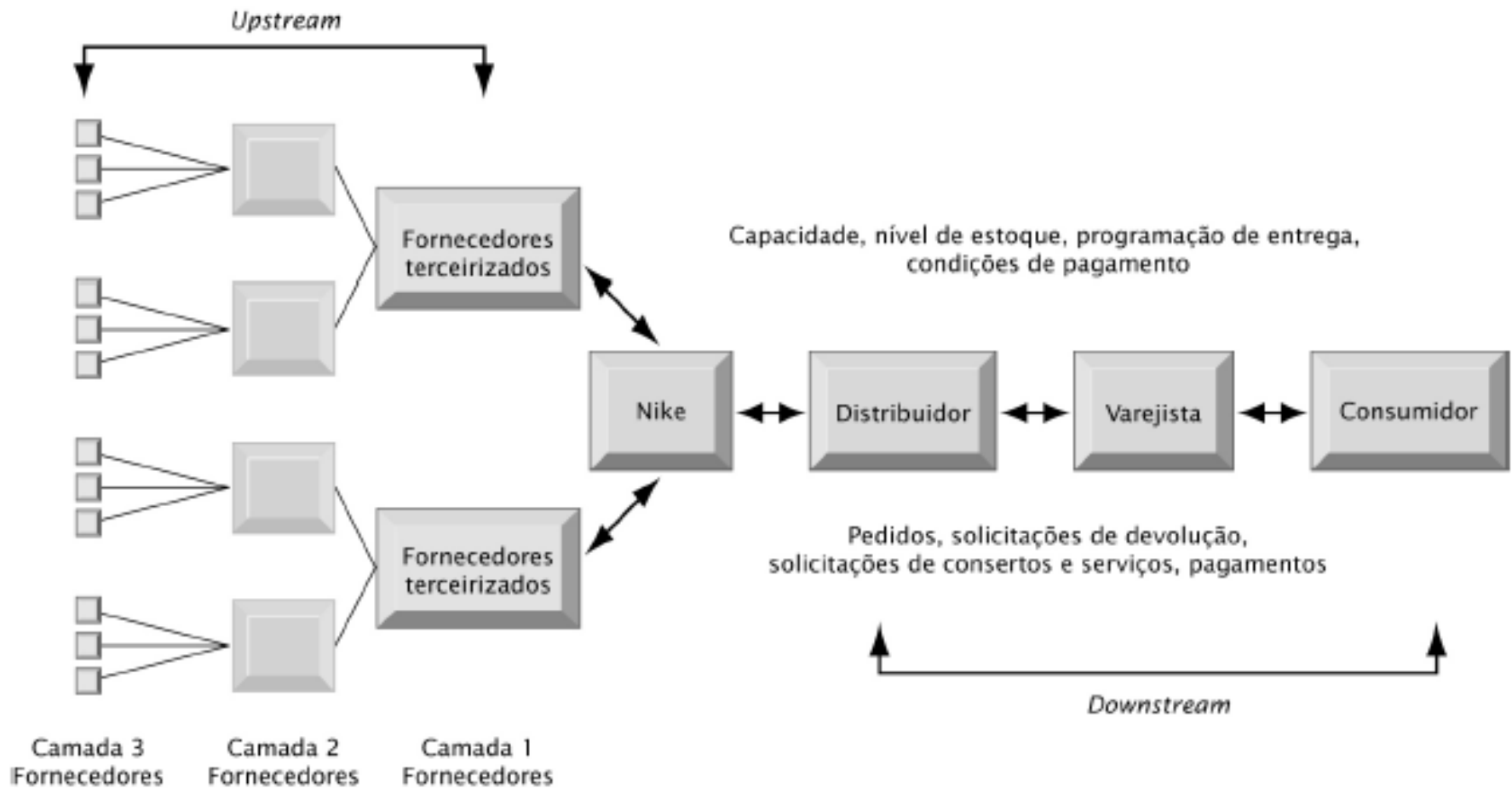
# **CHINA TELECOM ADERE AO PLANEJAMENTO DE RECURSOS EMPRESARIAIS**

- **Leia a seção Tecnologia em Destaque e então discuta as seguintes questões:**
  - **Quais os problemas enfrentados pela China Telecom?**
  - **Como esses problemas afetavam seus negócios?**
  - **Como a empresa decidiu solucionar esses problemas?**
  - **Quais outras soluções poderiam ter sido tentadas?**
  - **Analise a solução escolhida sob as perspectivas humana, organizacional e tecnológica. A China Telecom escolheu a melhor solução? Explique sua resposta**



# 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



# USO DOS SIST. GER. DA 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.



# **APLICAÇÕES DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

- **Visibilidade da informação**
- **Sistemas de planejamento da cadeia de suprimento**
- **Planejamento da demanda**
- **Sistemas de execução da cadeia de suprimentos**
- **Fornecedores: Manugistis, i2Technologies e SAP e Oracle-Peoplesoftware (módulos específicos)**



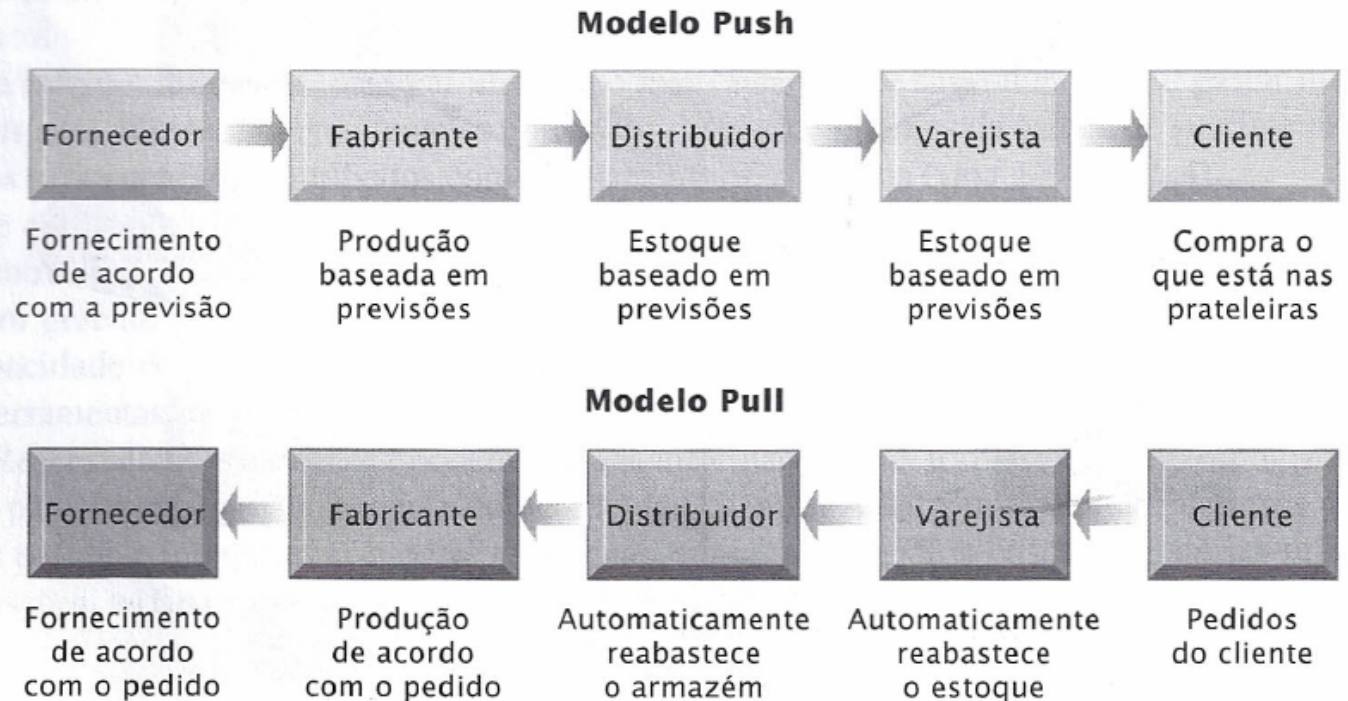
# O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A INTERNET

- Intranets
- Extranets
- Cadeias de suprimentos orientadas pela demanda
  - Modelo push
  - Modelo pull
- Sistemas nervosos digitais de logística



**Figura 8.5**

Modelos de cadeia de suprimentos push e pull. A diferença entre os modelos push e pull pode ser resumida nesta frase: "Vamos produzir o que vendemos, não vender o que produzimos".



**Tabela 8.2****Sistemas de planejamento e de execução da cadeia de suprimentos****Capacidades dos sistemas de planejamento da cadeia de suprimentos**

---

*Planejamento de pedidos:* selecionar um plano de processamento de pedidos que melhor atenda ao nível desejado de serviço ao cliente, dadas as restrições de transporte e fabricação existentes.

*Programação prévia e planejamento de fabricação:* permitir a coordenação detalhada da programação com base na análise de fatores que se alteram, tais como pedidos de clientes, falhas em equipamentos ou interrupções de fornecimento. Módulos de programação criam programação de tarefas para os processos de fabricação e a logística do fornecedor.

*Planejamento da demanda:* gerar previsões de demanda para todas as unidades de negócios usando ferramentas estatísticas e técnicas de previsão.

*Planejamento da distribuição:* criar planos operacionais para gerentes de logística no atendimento de pedidos tendo como base as entradas fornecidas pelos módulos de planejamento de demanda e fabricação.

*Planejamento de transporte:* acompanhar e analisar o movimento de entrada e saída de materiais e produtos e, assim, garantir que matérias-primas e produtos acabados sejam entregues nos locais e datas certas e com custo mínimo.

**Capacidades dos sistemas de execução da cadeia de suprimentos**

---

*Garantir pedidos:* permite que os vendedores prometam a seus clientes datas de entrega precisas ao fornecerem informações mais detalhadas sobre a situação dos pedidos em tempo real, desde a disponibilidade de matérias-primas e estoque até a situação da produção e da expedição.

*Produção final:* organizar e programar os subconjuntos finais requeridos para fabricar cada produto final.

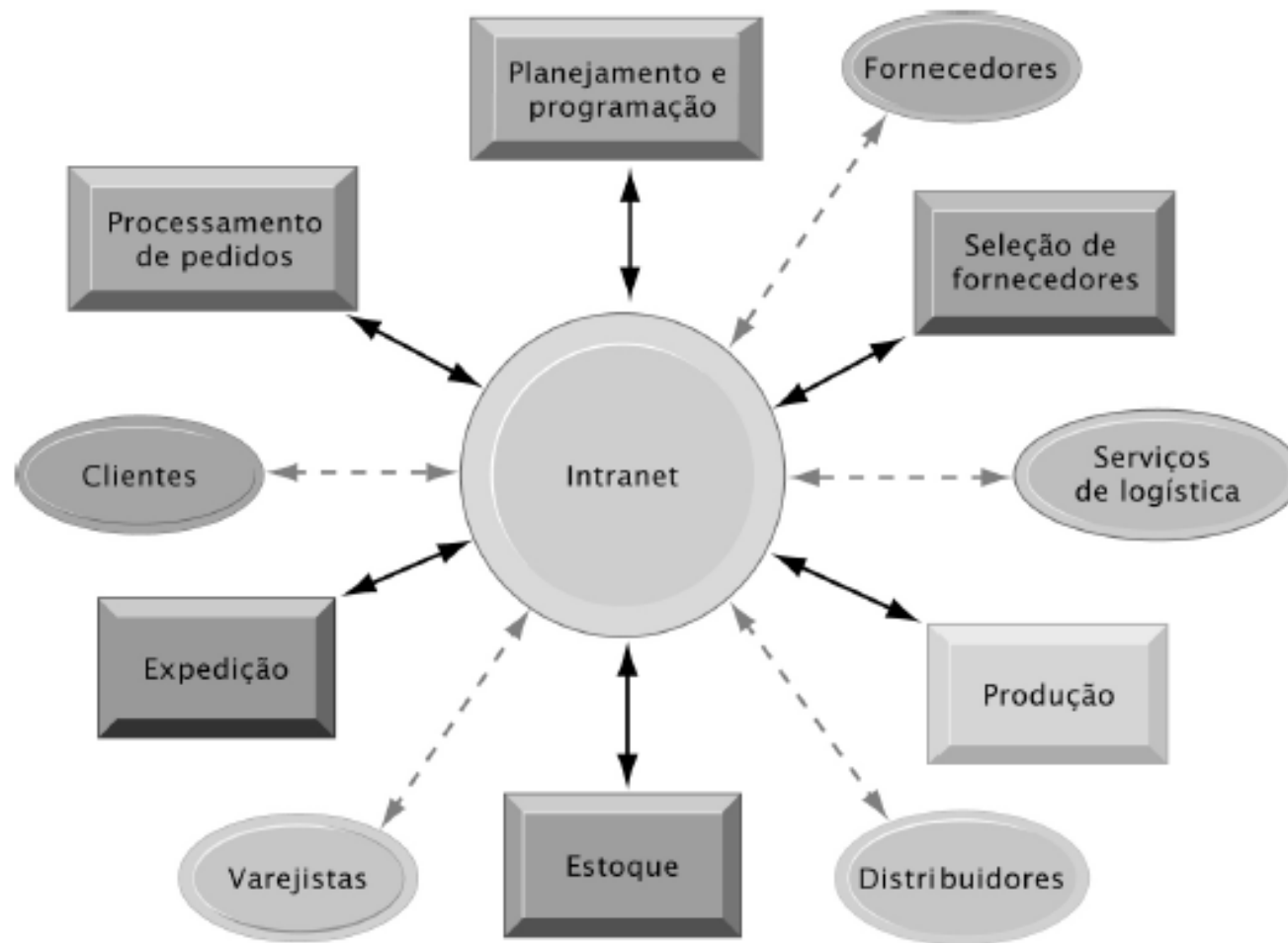
*Reposição:* coordenar o trabalho de reposição de componentes, de modo que os depósitos mantenham sempre o nível mínimo de estoque à disposição.

*Gerenciamento da distribuição:* coordenar o processo de transporte de mercadorias desde o fabricante até as centrais de distribuição e o consumidor final. Fornecer ao cliente acesso on-line aos dados de expedição e entrega.

*Distribuição reversa:* acompanhar a expedição e responsabilizar-se por mercadorias devolvidas ou produtos remanufaturados.



# Modelos de Cadeia de Suprimentos Push e Pull



**Figura 8.4**

Intranets e extranets para gerenciamento da cadeia de suprimentos.

*As intranets integram informações provenientes de processos de negócios isolados dentro da empresa, ajudando no gerenciamento da cadeia de suprimentos interna. O acesso a essas redes privadas também pode ser estendido a certos fornecedores, distribuidores, serviços de logística e, às vezes, clientes de varejo, a fim de melhorar a coordenação dos processos externos da cadeia de suprimentos.*

# 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, email, 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, mais lucrativos
  - O que os clientes + 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

- Siebel Systems (adquirida pela Oracle)
- Clarify
- Salesforce.com

E também fornecedores de ERP, como

- SAP
- Oracle- Peoplesoftware



# **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,**



# O SISTEMA 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

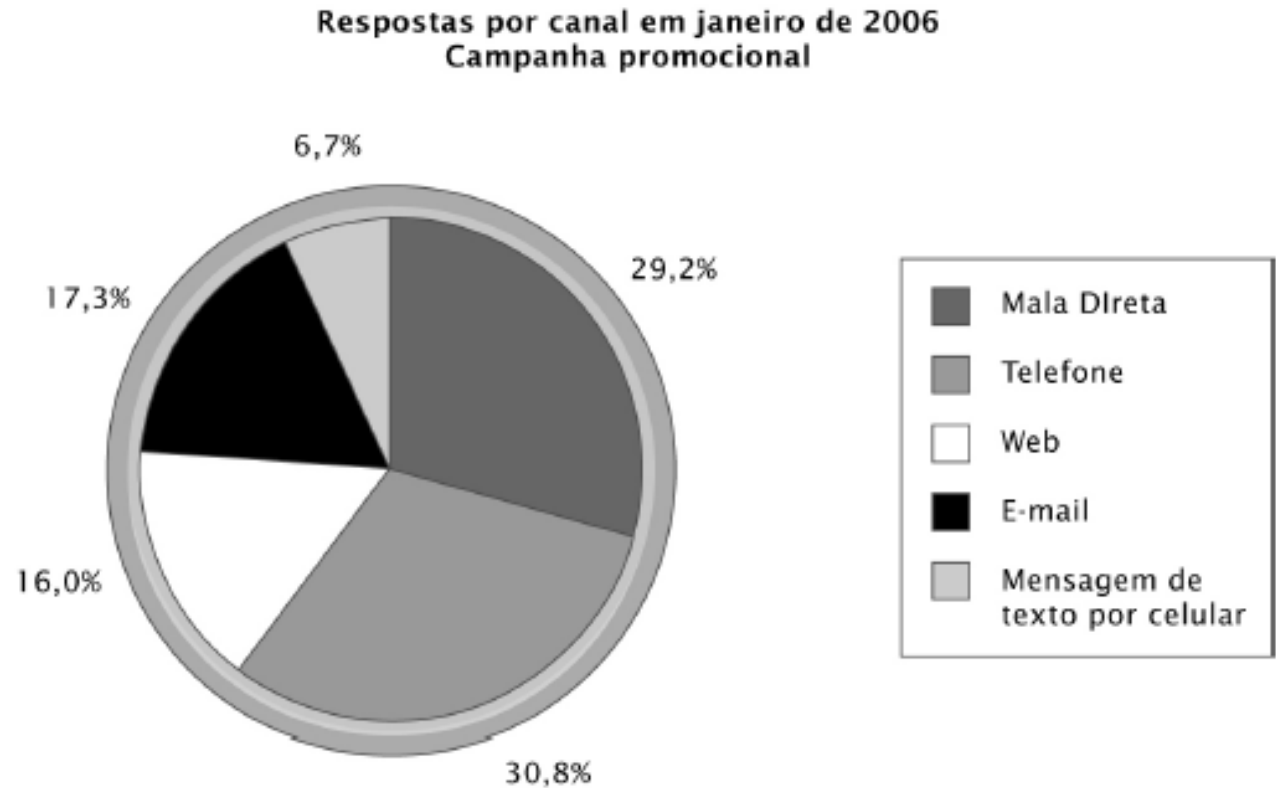
Aumentar a eficiência de call centers, help desks e equipes de suporte.
- Marketing
  - Cross-selling (venda cruzada): produto complementar
  - Up-selling (venda a mais): produto de maior valor
  - Bundling (venda em pacote): produtos combinados

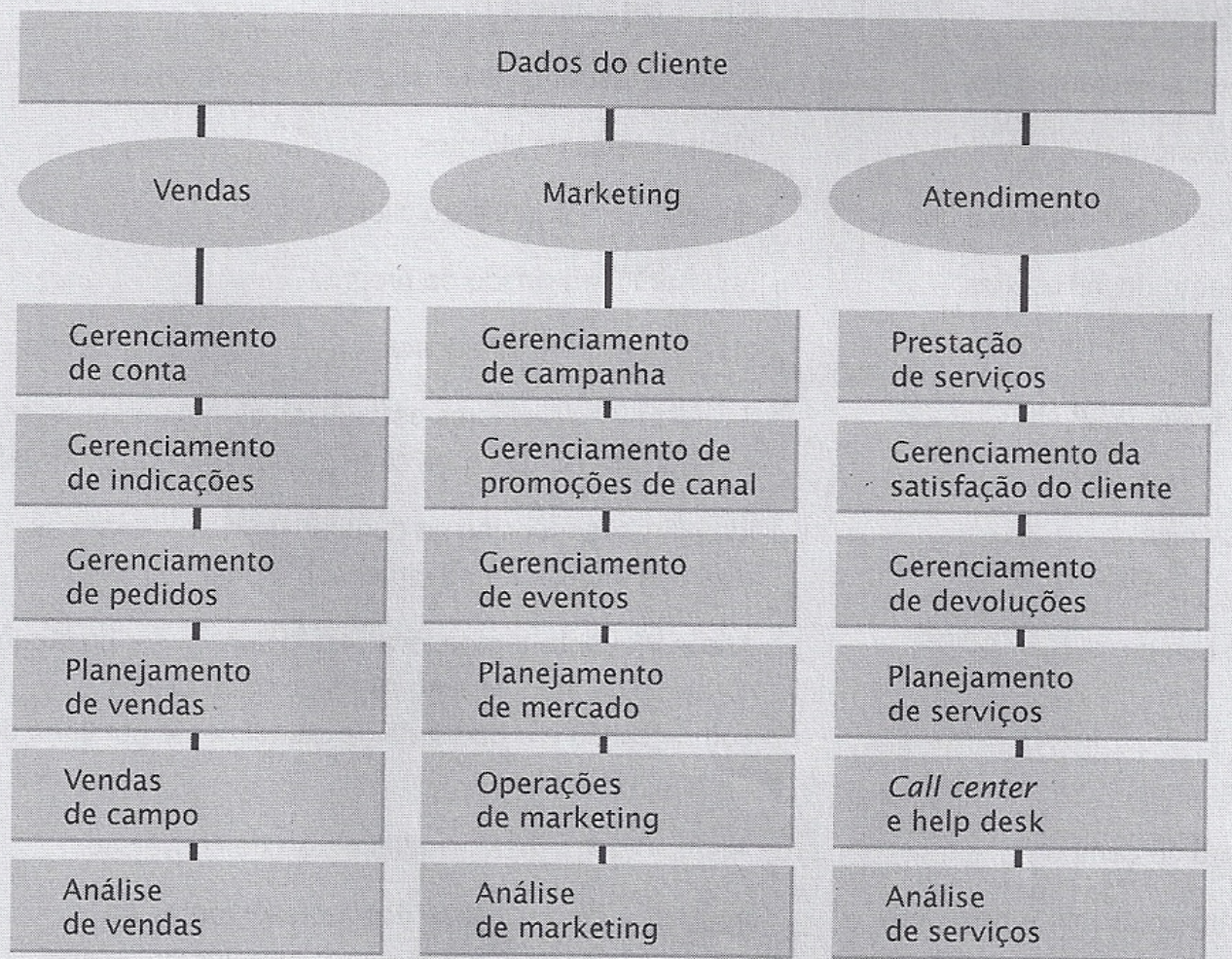


### Figura 8.8

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.





**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)



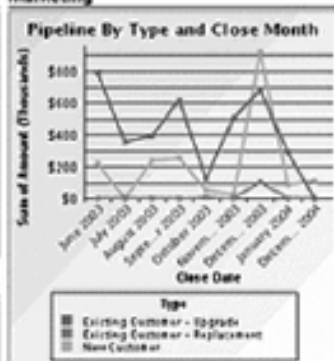
**Tabela 8.3****Exemplos de  
CRM analítico  
versus  
operacional**

| <b>CRM operacional</b>             | <b>CRM analítico</b>                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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**



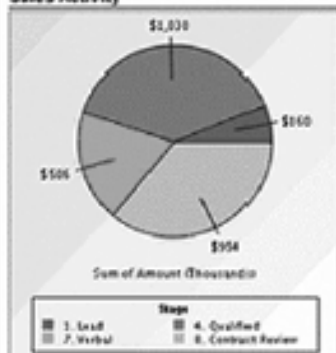
**Top 5 Open Deals**

| 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        |

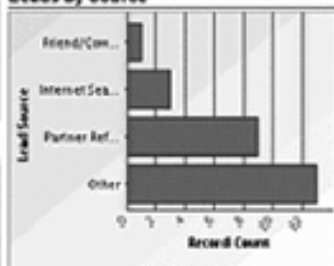
**Key Accounts**

| Account Name                    | Sum of Amount |
|---------------------------------|---------------|
| United Oil & Gas Corp.          | \$3.4M        |
| Grand Hotels & Resorts Ltd      | \$915K        |
| David Knall                     | \$600K        |
| Express Logistics and Transport | \$420K        |
| Edge Communications             | \$249K        |

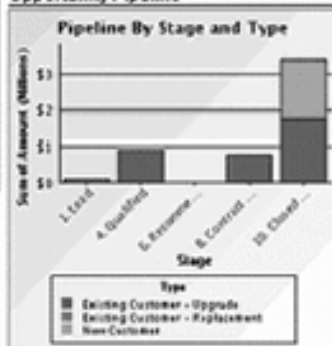
**Sales Activity**



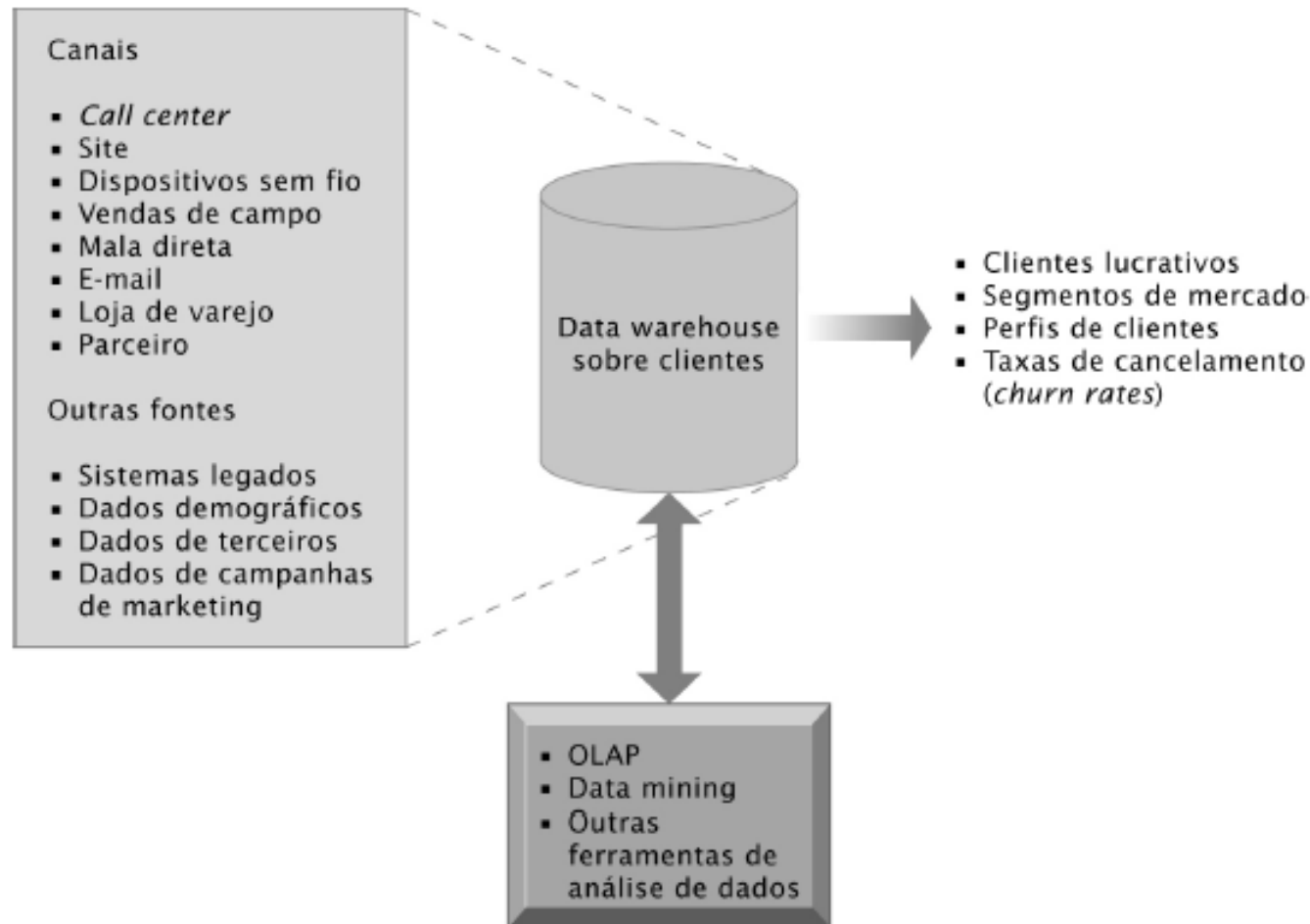
**Leads by Source**



**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**

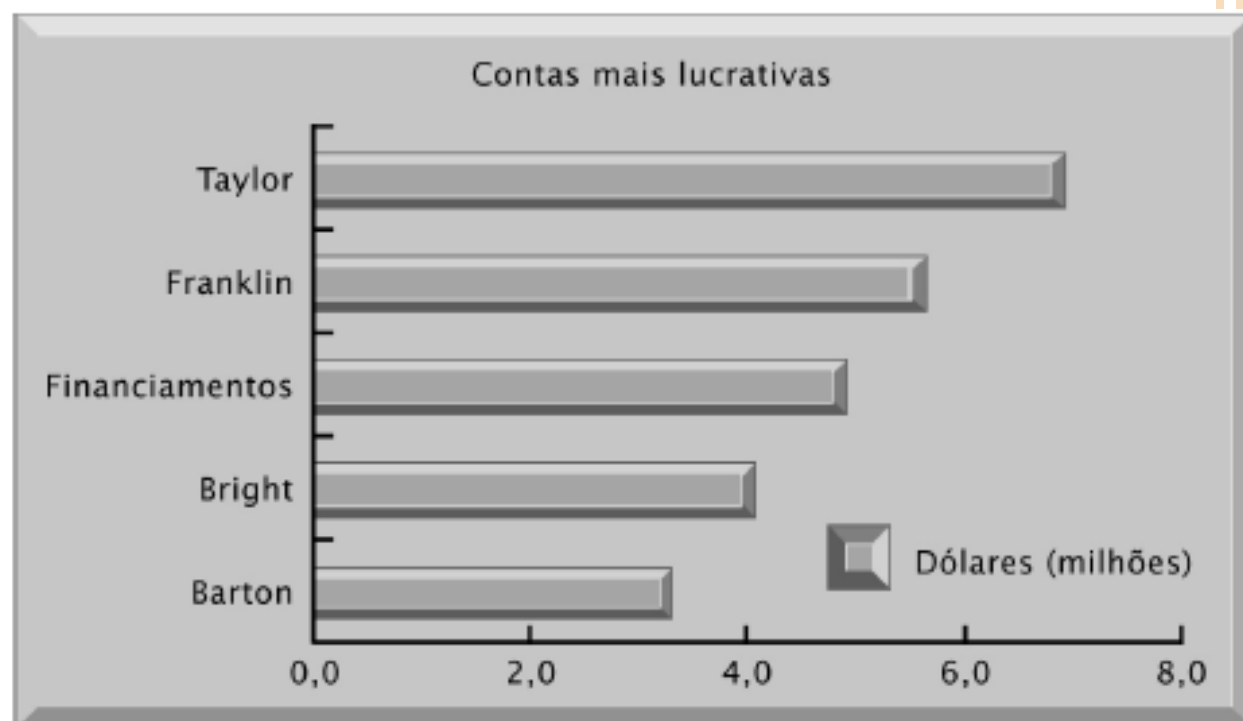
Data warehouse de CRM analítico.

*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

