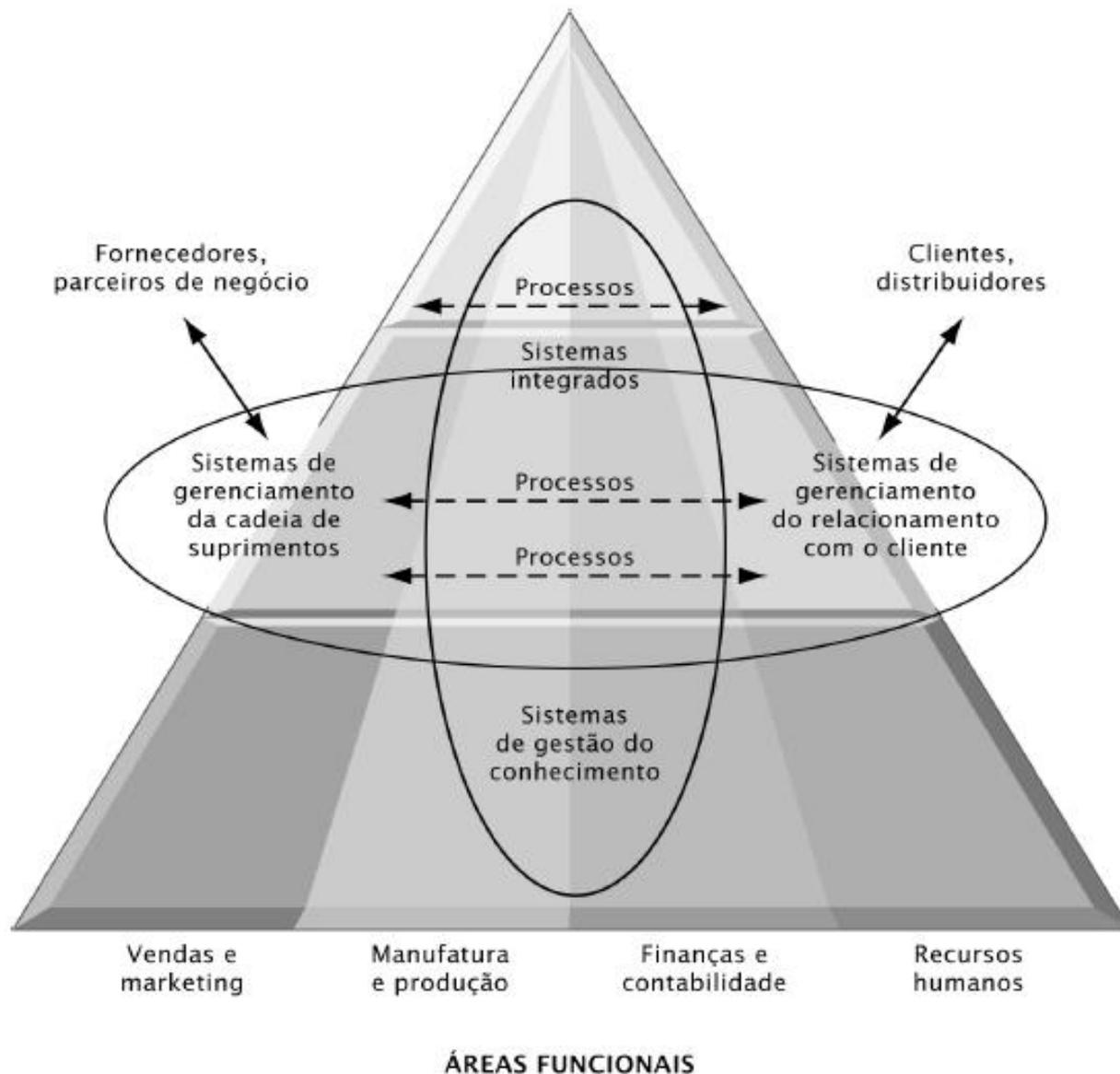


CONQUISTANDO EXCELÊNCIA OPERACIONAL E INTIMIDADE COM O CLIENTE: APLICATIVOS INTEGRADOS

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

Figura 2.14

Arquitetura de um aplicativo integrado.
Os aplicativos integrados automatizam processos que abrangem várias funções e níveis organizacionais e podem, até, se estender para fora da empresa.

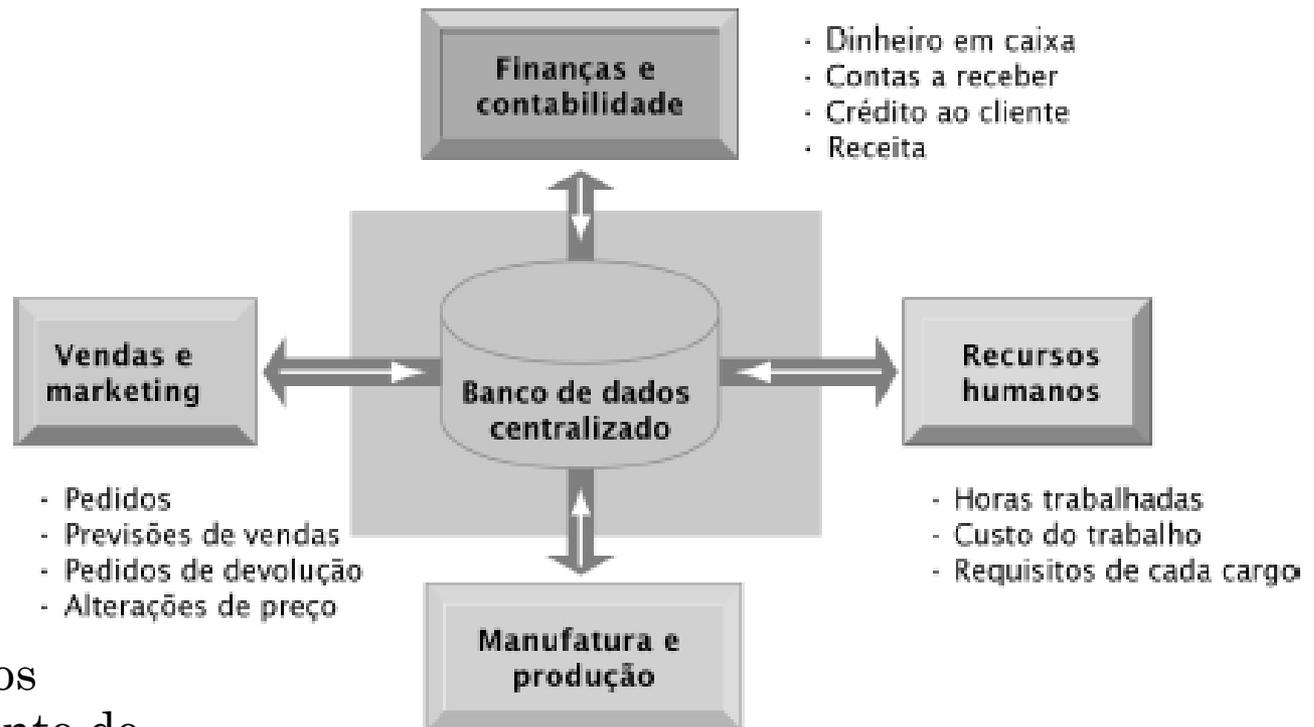


SISTEMAS INTEGRADOS

- **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



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.



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 (SAD)
- Ajudam a responder rapidamente a pedidos dos clientes
- Permitem ter uma visão única dos dados.



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,...)
- BAN (Philips,...)
- Oracle-Peoplesoft
- SSA Global
- Totvs (Microsiga, ...)



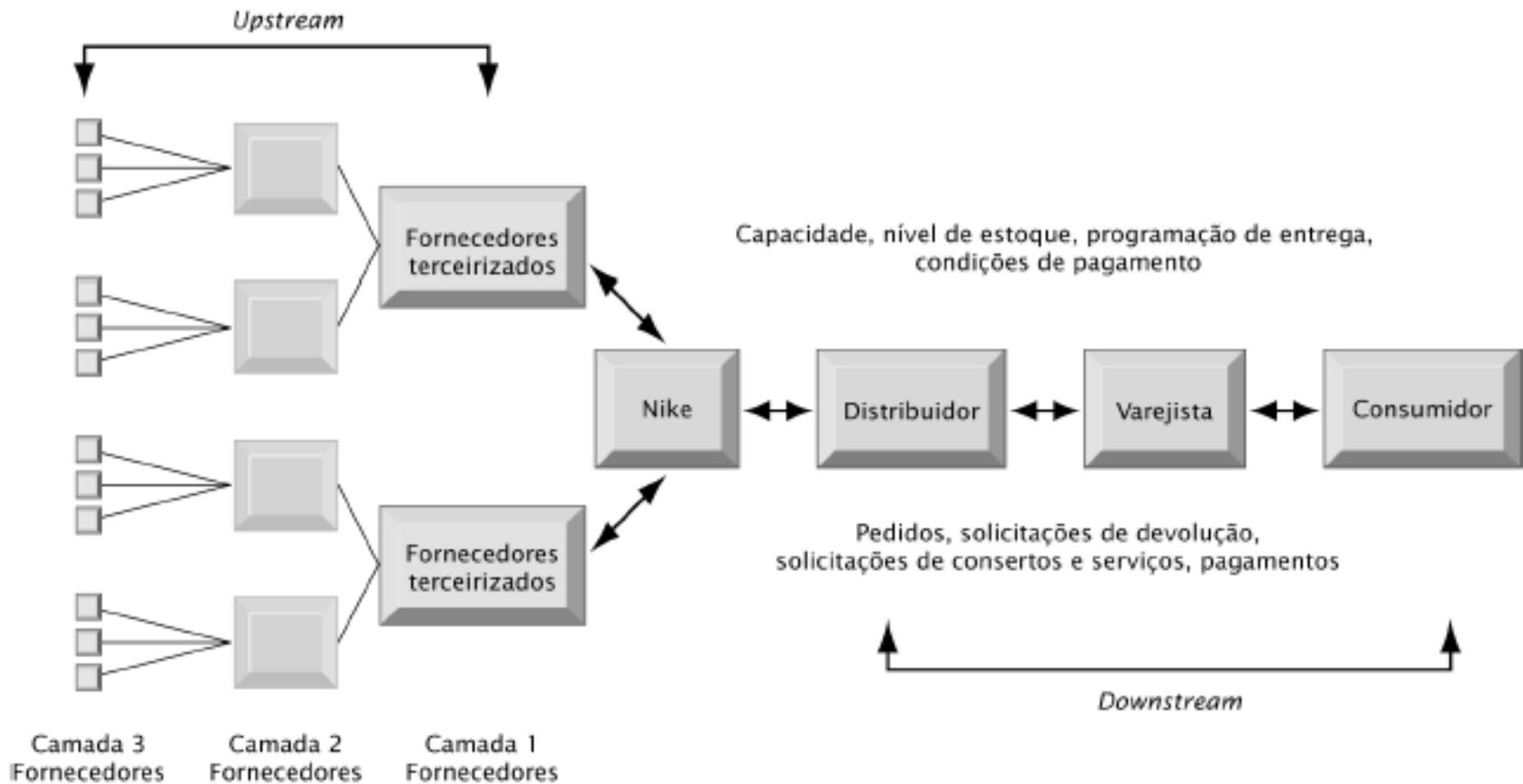
CHINA TELECOM ADERE AO PLANEJAMENTO DE RECURSOS EMPRESARIAIS

- **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

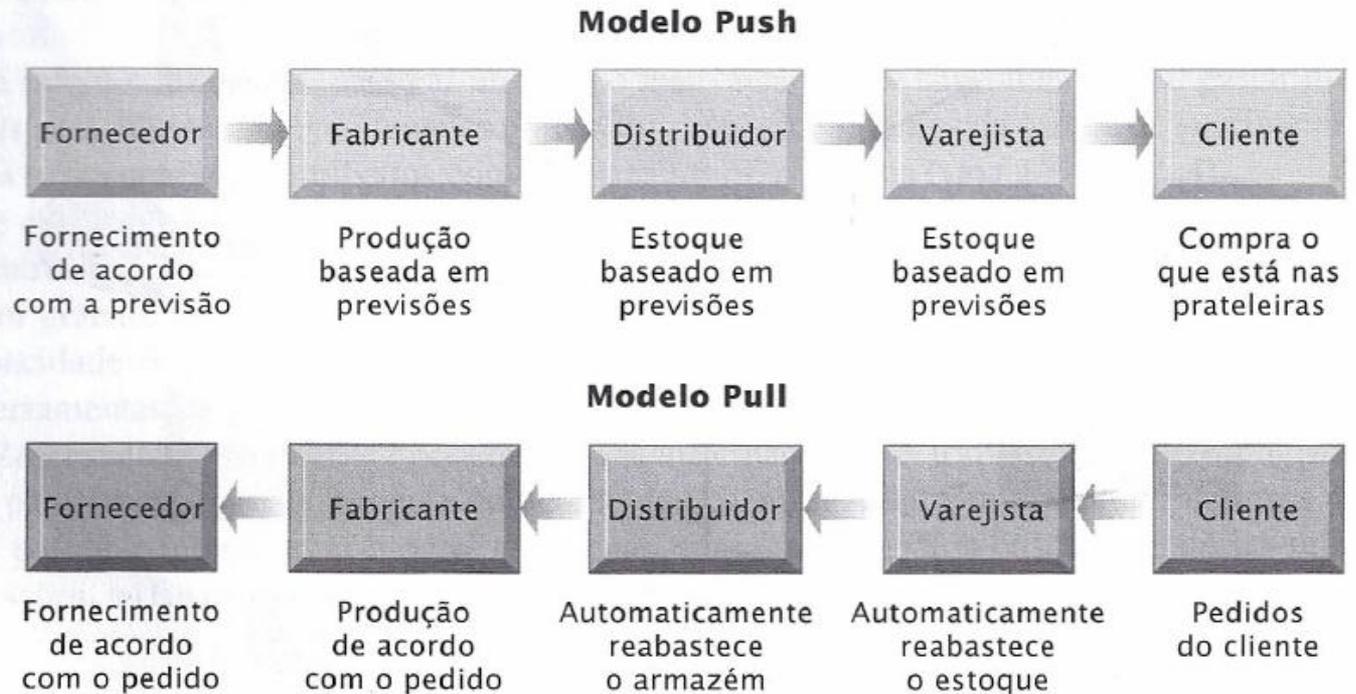
- Intranets
- Extranets
- Cadeias de suprimentos orientadas pela demanda
 - Modelo push
 - Modelo pull
- Sistemas nervosos digitais de logística



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".



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

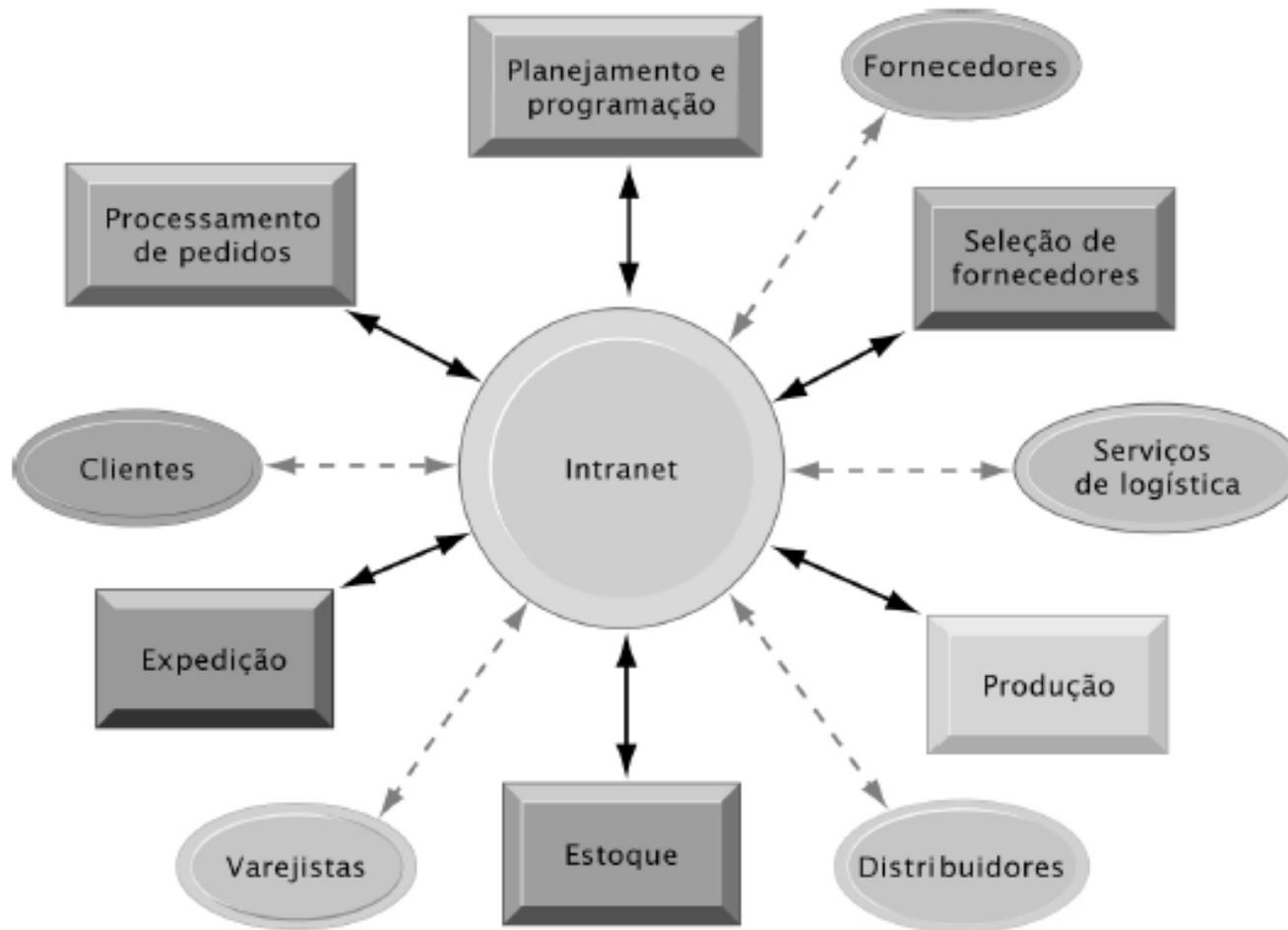


Figura 8.4

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.



O SISTEMA DE CRM

Os pacotes CRM estão disponíveis com um amplo espectro de funções

- **Gerenciamento do relacionamento com o parceiro (PRM)**
 - **Objetivo: melhorar a colaboração entre a empresa e seus parceiros de venda: indicações, troca de informações, preços, promoções, pedidos etc.**
 - **Oferece á empresa ferramentas para avaliar o desempenho de seus parceiros de venda**



O SISTEMA DE CRM

Os pacotes CRM estão disponíveis com um amplo espectro de funções

- **Gerenciamento do relacionamento com o funcionário (ERM)**
 - **Apoio ao RH em assuntos ligados ao CRM.**
 - **Exemplos: treinamento, fixar objetivos, remuneração baseada em desempenho, avaliação do desempenho do funcionários etc.**



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 - RECURSOS

- Automação da força de vendas (SFA)
 - Cotações, contatos, prospecções etc.
 - Ajuda os vendedores a se concentrar nos clientes mais lucrativos

- Atendimento ao cliente

Aumentar a eficiência de call centers, help desks e equipes de suporte.

Ex. Identificar o cliente na primeira vez que ele liga, e manter histórico de ligações e problemas; depois qualquer atendente pode conduzir o relacionamento.



O SISTEMA DE CRM - RECURSOS

- Apoio às campanhas de Marketing direto: capturar dados dos clientes, clientes em potencial, monitoração de campanhas por email etc.
- Identificar oportunidades de vendas:
 - Cross-selling (venda cruzada): produto complementar
 - Up-selling (venda a mais): produto de maior valor
 - Bundling (venda em pacote): produtos combinados

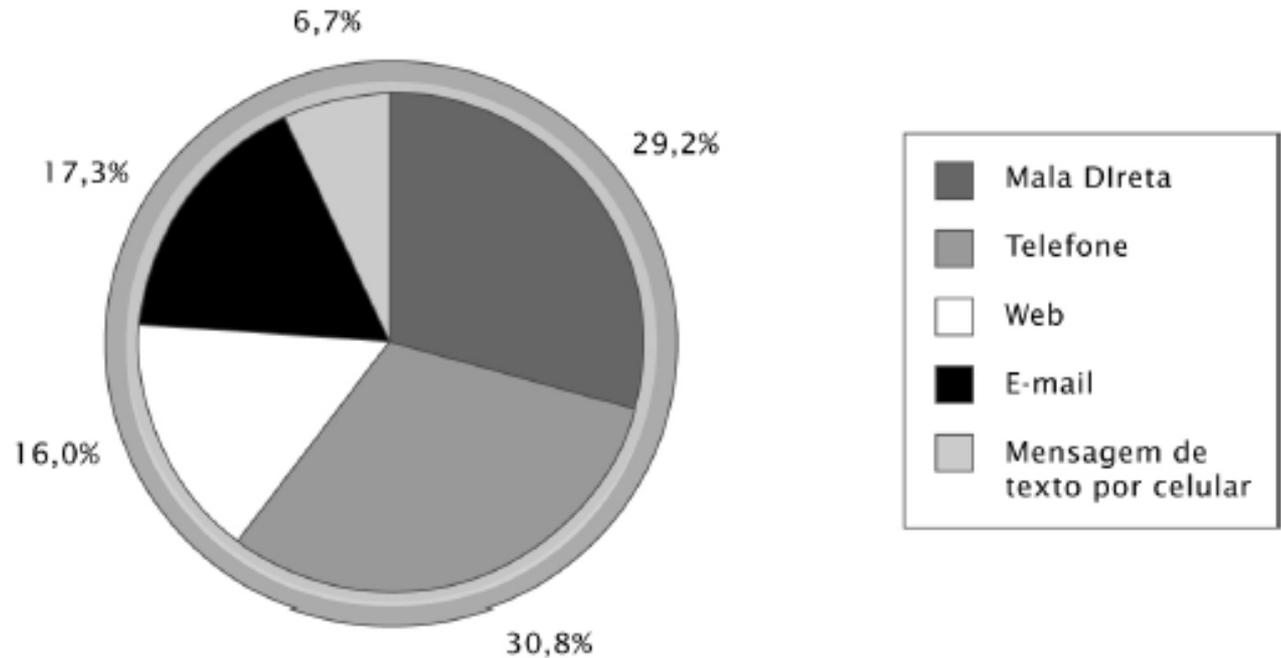


Figura 8.8

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 8.10**

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.



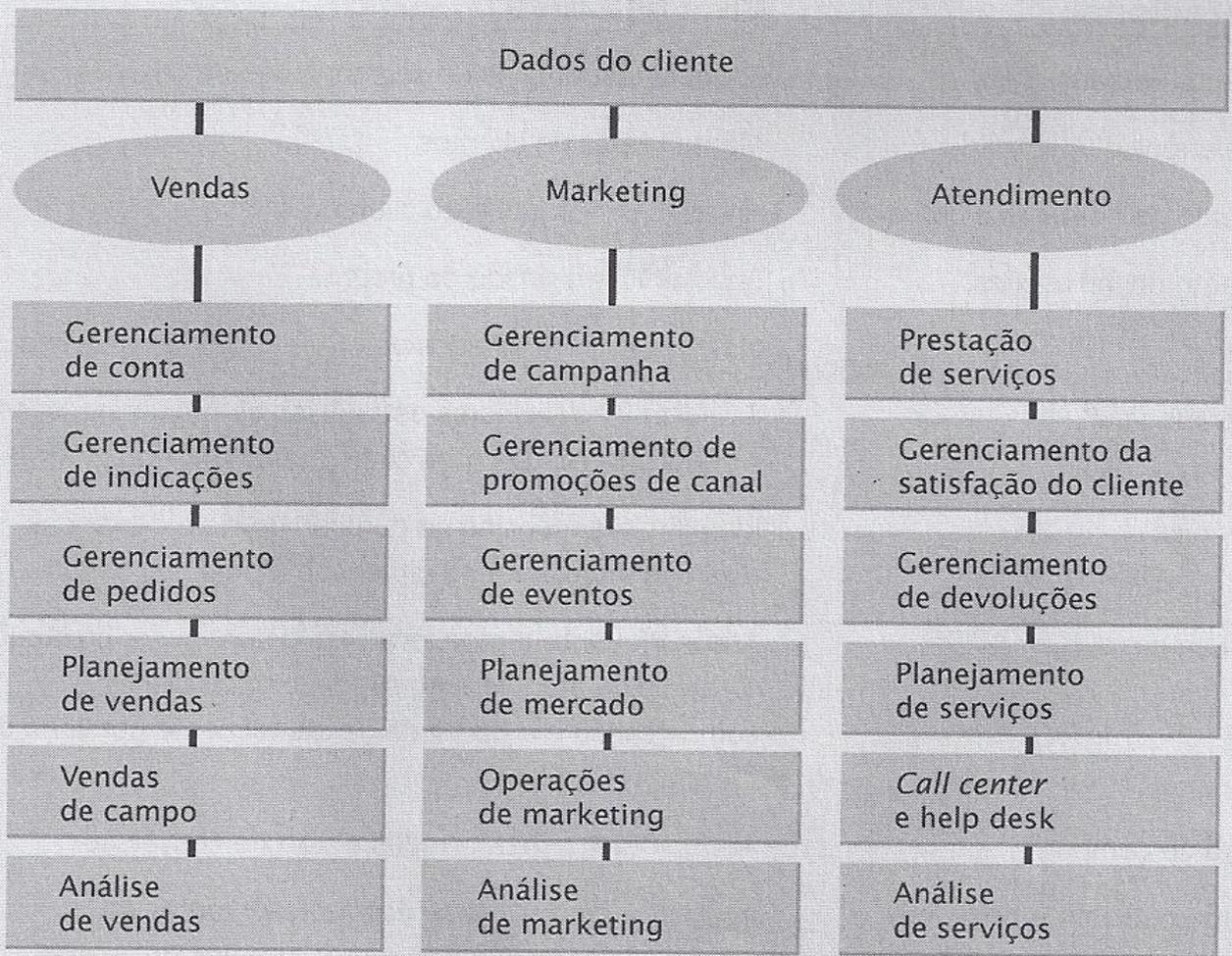


Figura 8.9

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.

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)



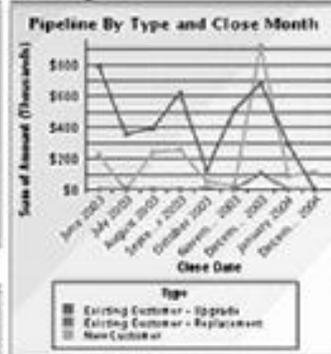
Tabela 8.3**Exemplos de CRM analítico versus operacional**

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



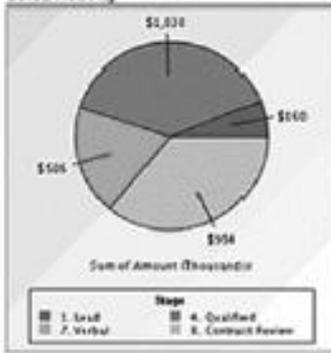
Top 5 Open Deals

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

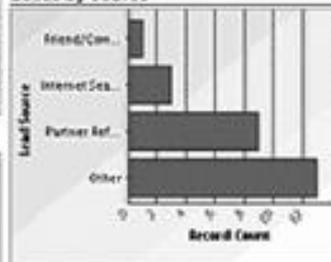
Key Accounts

Account Name	Sum of Amount
United Oil & Gas Corp	\$3.4M
Grand Hotels & Resorts Ltd	\$915K
David Khalil	\$500K
Express Logistics and Transport	\$420K
Edge Communications	\$240K

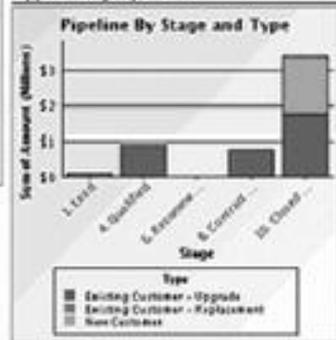
Sales Activity



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.



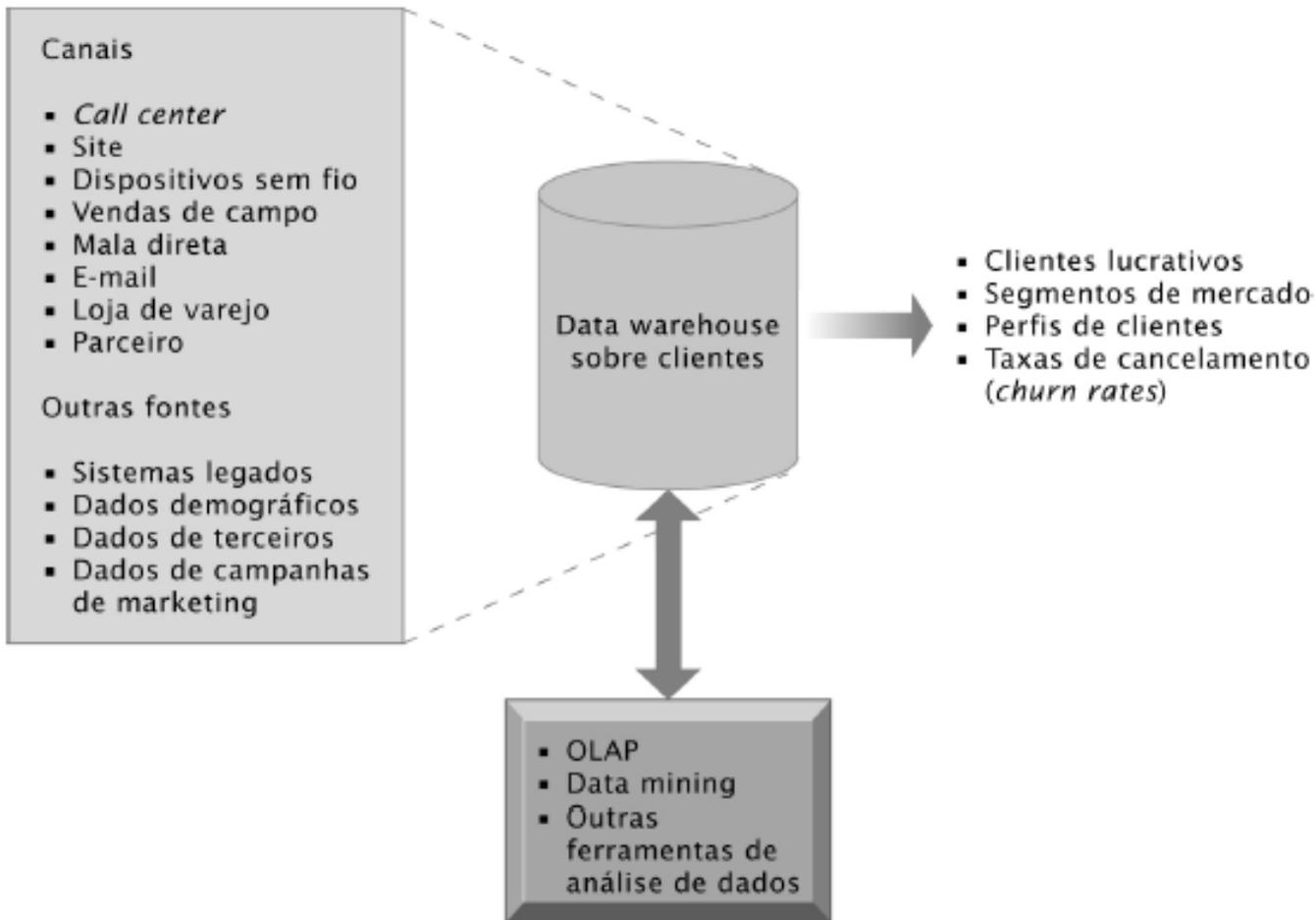


Figura 8.11

Data warehouse de CRM analítico.

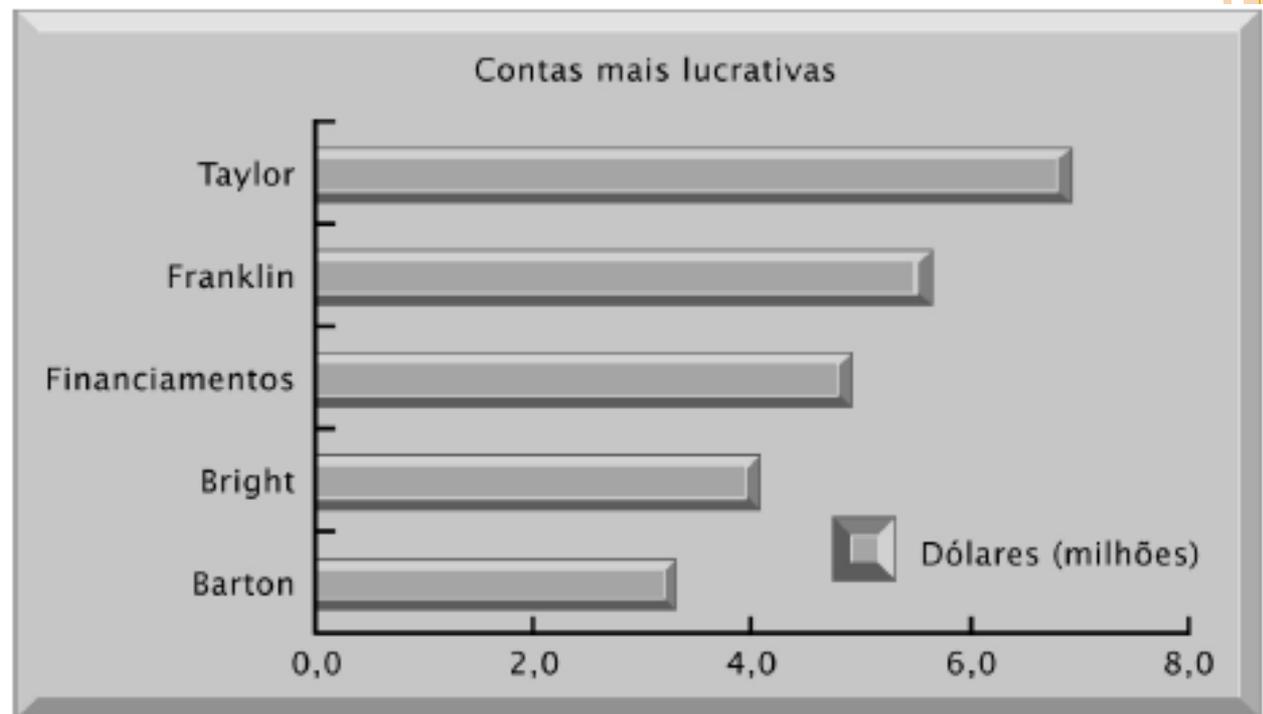
O CRM analítico usa um data warehouse sobre clientes, bem como ferramentas para analisar dados dos clientes, coletados nos pontos de contato da empresa com o cliente e em outras fontes.



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 tende a cair**



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



ESTUDO DE CASO PARA PROVINHA NA PRÓXIMA AULA

- O Caso da Phillips Morris

