



Sistemas de Informação Gerencial

Sistemas Empresariais

Danylo Augusto Armelin

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

2016

*Editora e Distribuidora Educacional S. A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041 -100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>*

Sumário

Unidade 2 Sistemas empresariais	5
Seção 2.1 - Sistemas empresariais	7
Seção 2.2 -Sistemas empresariais: ERP - SCM	19
Seção 2.3 - Sistemas empresariais: CRM - PRM	33
Seção 2.4 - Sistemas empresariais: BI - BSC	45

SISTEMAS EMPRESARIAIS

Convite ao estudo

Bem-vindo(a) a nossa segunda unidade!

Em nosso primeiro momento você teve a oportunidade de compreender o quanto a informação é um bem valioso para uma empresa, estudou os conceitos que envolvem os sistemas de informação, e como a tecnologia da informação pode ser sua grande aliada nos negócios. Afinal, é quase impossível imaginar uma empresa que consiga gerir seus negócios sem usufruir dos benefícios da tecnologia da informação, não é mesmo?

Com o objetivo de desenvolver ainda mais a sua compreensão sobre os aspectos, ferramentas e tipos de sistemas de informação gerencial como tecnologia de gestão organizacional, agora vamos focar nossa atenção para os sistemas empresariais, entendendo o quanto sua implementação contribui para a eficácia operacional e estratégica de uma empresa. Assim, você também poderá conhecer os principais sistemas de informação empresariais e suas aplicabilidades na tomada de decisão.

Para desenvolver as competências previstas nesta unidade, conheceremos Maria. Ela é uma doceira de "mão cheia", tanto seus doces quanto seus bolos são elogiados pelos clientes e conhecidos na sua cidade, bem como na região. Antes de iniciar seu empreendimento Maria era vendedora em um magazine, tinha os doces como um hobby e um complemento de renda. Com a crise que assolou a economia, Maria fez dos bolos e doces a sua principal fonte de renda e deu certo! Entretanto, um "medo" assola Maria, pois apesar de saber cozinhar muito bem e ter uma certa experiência profissional, ela se preocupa também com a gestão de sua empresa, afinal, uma falência a faria integrar a

fila de desempregados de nosso país. Assim, nesta unidade ela contará com nosso apoio para apresentar os Sistemas Empresariais como uma alternativa para ajudá-la na gestão de seu negócio.

Através deste exemplo prático da Maria, você compreenderá a importância dos sistemas empresariais e como o entendimento amplo deste conceito facilita a realização de uma gestão sincronizada entre empresas, clientes e fornecedores, trazendo inúmeros resultados para a organização.

Desta forma, caberá a você desenvolver ao longo das seções desta unidade um relatório de pesquisa de sistemas empresariais, a fim de apresentar a Maria qual o sistema que melhor se adequa e atende as suas necessidades.

Nesta unidade discutiremos e analisaremos os seguintes temas:

Seção 2.1: compreender quanto aos sistemas funcionais e integrados e suas vantagens e desvantagens;

Seção 2.2: compreender quanto a aplicação do SCM - Supply Chain Management e ERP - Enterprise Resource Planning;

Seção 2.3: analisar a aplicação do CRM - Customer Relationship Management e PRM - Partner Relationship Management;

Seção 2.4: compreender quanto ao BI - Business Intelligence e o BSC - Balance ScoreCard e a sua aplicação empresarial.

Vamos então iniciar nossos estudos? Sucesso em sua jornada com Maria!

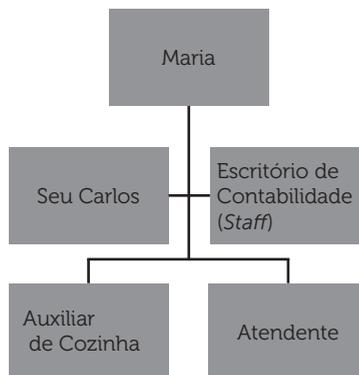
Seção 2.1

Sistemas empresariais

Diálogo aberto

Como vimos, Maria, antes da crise era vendedora em um magazine e agora fez de seu hobby a sua principal fonte de renda. Seus bolos e doces são realmente muito bons e em pouco tempo já se tornaram conhecidos em sua cidade e nas cidades vizinhas. Atualmente, ela conta com uma funcionária que lhe auxilia na produção dos doces, uma atendente responsável pela anotação dos pedidos, encomendas e atendimento no balcão, além de Carlos, seu marido, que cuida de algumas questões financeiras da empresa. Os serviços de contabilidade e recursos humanos são terceirizados a um escritório da cidade.

Figura 2.1 | Organograma da Empresa de Maria



Fonte: O autor.

Maria preza por uma boa organização e gestão de seu negócio, mas reconhece que não consegue lidar com algumas situações, por exemplo, ela passou a atuar mais fortemente na produção de seus bolos e doces, e tem percebido que há matérias primas que foram compradas a mais, outras a menos e há ainda aquelas que estragaram na prateleira por terem ultrapassado o prazo de validade. Acrescido a isso, o preço cobrado pelos seus doces e bolos não estão cobrindo os custos e matérias primas utilizadas, o que tem levado Maria a prejuízos. Isso a preocupa, pois reflete em

vários pontos de sua empresa, assim, percebe a necessidade de ajuda para resolver esses impasses iniciais.

Certamente, pelas nossas discussões das seções anteriores, você já reconhece como os sistemas de informação poderiam ajudá-la, não é mesmo? Muito bem! Mas agora, seu foco será os sistemas empresariais! Então, neste momento, seu desafio consiste em apresentar a Maria os Sistemas Empresariais, suas vantagens e desvantagens dentro do seu cenário, além de demonstrar como tal ferramenta possibilita uma melhor gestão de sua empresa. Lembre-se que neste momento você está dando o ponta pé inicial no seu Relatório de Pesquisa de Sistemas Empresariais. Bons estudos!

Não pode faltar

Um sistema empresarial constitui uma estrutura centralizada para uma organização e garante que as informações possam ser compartilhadas por todas as funções da empresa e por todos os níveis de gerência para apoiar o gerenciamento de um negócio. Os sistemas empresariais empregam um banco de dados operacional e de planejamento fundamentais que podem ser compartilhados por todos. Isso elimina os problemas de informações inconsistentes causados por múltiplos sistemas de processamento de transação que atuam somente em uma função do negócio ou em função de um departamento de uma organização.

Quanto aos benefícios de um Sistema Empresarial podemos elencar:

- Auxílio na tomada de decisão empresarial;
- Aumento do valor agregado aos produtos, bens e serviços prestados pela empresa;
- Criação ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva;
- Desenvolvimento e/ou fabricação de produtos com maior qualidade;
- Maior oportunidade de negócios, uma vez que se conhece o negócio da empresa;
- Maior rentabilidade;
- Maior precisão de informações, com isso, redução de erros;
- Diminuição de desperdícios e com isso, menores custos.



Pesquise mais

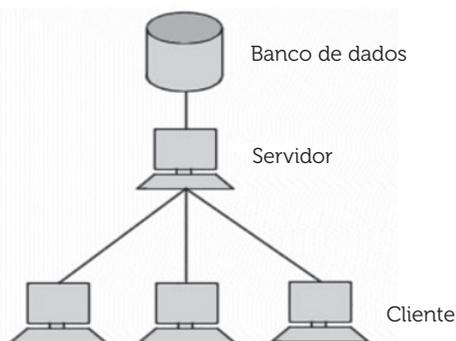
Compreenda mais sobre a importância dos sistemas de informação e sua aplicação na gestão empresarial, acessando: JANUZZI, FALSARELLA; SUGAHARA, **Sistema de informação**: um entendimento conceitual para a sua aplicação nas organizações empresariais. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000400007&lang=pt>. Acesso em: 28 dez. 2015. O artigo discute a relação entre os sistemas de informação e sua aplicação no âmbito empresarial, permitindo a compreensão quanto ao emprego de cada sistema ao negócio empresarial e os atributos da informação.



Vocabulário

O banco de dados ou database (DB), como é conhecido em inglês, pode ser compreendido como uma estrutura que é utilizada por programas, estações de trabalho e usuários diferentes. O nome de banco se justifica, pois, os dados são acoplados a uma rede compartilhando as informações de forma conjunta.

Figura 2.2 | Representação da estrutura de um banco de dados



Fonte: <<http://br.ccm.net/contents/65-bancos-de-dados-introducao>>. Acesso em: 28 dez. 2015.



Refleta

Os sistemas empresariais colaboram com a eficiência operacional disponibilizando informações sobre a empresa como um todo, permitindo uma rápida resposta aos pedidos dos clientes quanto a seus produtos, serviços e informações. Mas, uma empresa com várias unidades poderia utilizar um sistema empresarial para gerir a tomada de decisão de forma local?

Os Sistemas Empresariais podem ser divididos em funcionais e integrados. Os primeiros (sistemas funcionais), buscam atender as necessidades de funções individuais ou de apenas um determinado departamento, como por exemplo, um sistema contábil que atende exclusivamente ao departamento de contabilidade da empresa, ou o sistema de folha de pagamento que atende ao departamento de administração de pessoal. Tais sistemas podem funcionar de forma independente ou até mesmo fazer parte de um sistema empresarial mais abrangente.

Na visão de Turban, McLean e Wetherbe (2004), a empresa é composta de forma hierárquica por estruturas organizacionais que estão apoiadas por sistemas de informações funcionais que possibilitam a gestão das rotinas empresariais, melhoram a produtividade e a qualidade das informações. Para tais autores o sistema funcional é composto de informações menores que dão suporte a atividades específicas de um determinado departamento da empresa. Podem ser integrados ou funcionar de forma independente. Quando integrados possibilitam o compartilhamento das informações com outros softwares, apoiando assim, outros departamentos.

Podemos citar como exemplo de sistema funcional o SIM – Sistema de Informação de Marketing, que consiste em um sistema destinado ao gerenciamento das áreas táticas da empresa quanto a tomada de decisões da área de Marketing, abrangendo informações de um produto ou serviço. Tal sistema possibilita decisões quanto a:

- lançamento de um produto ou um novo serviço da empresa;
- análise da concorrência;
- análise do público alvo;
- análise de receptividade das ações publicitárias;
- realizações de promoções; e,
- modificação quanto a oferta de um produto ou serviço prestado pela empresa, entre outros.



Exemplificando

Um sistema funcional pode ser aplicado para auxiliar a nossa vida, você sabia? Podemos citar como exemplo um software que ajude na tomada de decisão em sua vida financeira, o qual analisará as entradas, recebimentos, e as saídas demonstrando como gerir de forma mais eficiente suas finanças. Dentre eles podemos citar o FinanceDesktop, T2Ti Controle Financeiro Pessoal, Guia Bolso entre outros. Para saber mais acesse: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/12254-programas-para-ajudar-a-organizar-suas-financas>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

Ao falar em um sistema integrado referimo-nos a um conjunto de módulos que possibilitam a integração de softwares e um banco de dados centralizado. Tal sistema possibilita o compartilhamento dos diferentes processos e de negócios da empresa para todos os seus colaboradores, de acordo com o seu nível de acesso (LAUDON; LAUDON, 2010).

A correta aplicação dos sistemas integrados poderá possibilitar a empresa o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, ou seja, dispor de recursos diferenciados em relação aos demais concorrentes, como os sistemas integrados, ou possuir os mesmos recursos que estes, porém utilizando-os mais adequadamente.

Segundo Porter (1989, p. 111)

uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo



Sendo assim, hoje nos deparamos com uma série de empresas diferentes, por possuírem recursos e propostas inovadoras focadas nas necessidades de seus consumidores.



Exemplificando

Como exemplo quanto a integração e a criação de vantagem competitiva pode-se citar a empresa COMBAT, criada em 1982 em Caruaru-PE, que atende as regiões do interior do estado, o sertão de Pernambuco, o sertão do Ceará e duas cidades de Petrolina e Juazeiro do Norte, atuando na distribuição e comércio de baterias Moura. As informações fornecidas pelo sistema integrado adotado trouxeram um aumento de 30% referente a sua produtividade, obtenção de informações de forma rápida e ágil, o que possibilitou a eliminação de erros e redundâncias. Tais fatores agregaram valor aos serviços prestados e possibilitaram aos gestores uma melhor gestão empresarial.

Para saber mais acesse: <<http://docplayer.com.br/682630-Sistema-integrado-de-gestao-uma-analise-swot-no-erp-da-empresa-combat.html>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

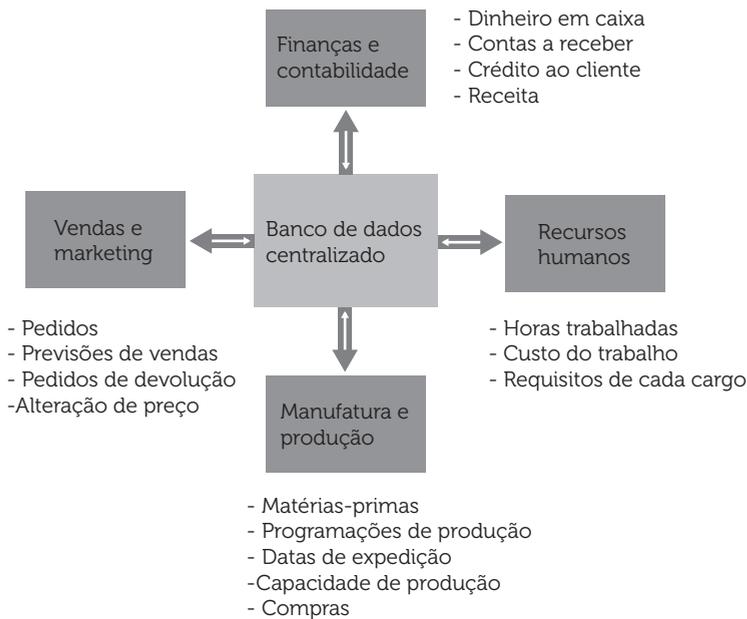


Assimile

Para Rainer e Cegielski (2012), um sistema integrado a aplicações

empresariais permite a integração de sistemas já existentes a fim de possibilitar a empresa a consolidação da informação, seu acesso e compartilhamento a todos os colaboradores. Para saber mais acesse TORRES, Haroldo Gondim et. al., em Sistema Integrado de Gestão: uma Análise Swot no Erp da Empresa Combat. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32514470.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

Figura 2.3 | Sistemas Integrados



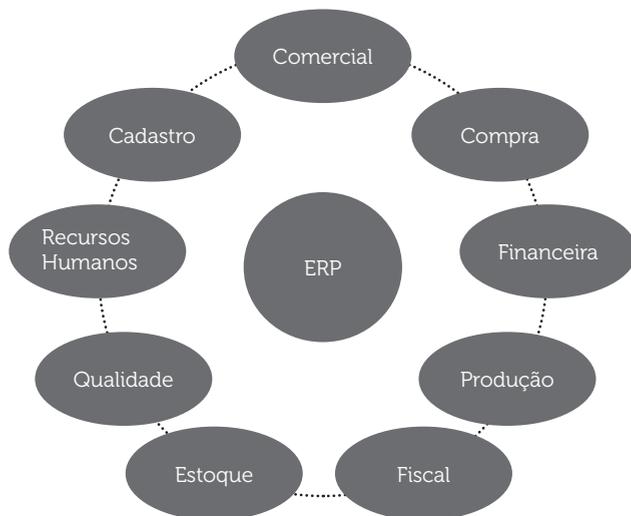
Fonte: Laudon e Laudon (2010, p. 255).



Exemplificando

Temos como exemplo de um sistema integrado o ERP – Enterprise Resource Planning, o qual consiste em um sistema empresarial que integra todos os dados e processos da organização em um único sistema. Tal sistema acolhe e integra os sistemas funcionais utilizados pela empresa (financeiro, contábil, RH, produção, vendas dentre outros), permitindo assim a automação e a gestão de todas as informações da empresa. Atualmente, o ERP constitui a espinha dorsal para a gestão dos negócios empresariais, visto que interliga todas as funções do negócio da empresa.

Figura 2.4 | ERP e sua interligações



Fonte: O autor.

Quanto as vantagens da integração dos sistemas à gestão empresarial podemos observar:

- Manutenção em um sistema único;
- Padronização dos procedimentos na gestão;
- Custos reduzidos com treinamentos;
- Fornecedor único da solução adotada;
- Redução da necessidade de integração e interfaces com outros sistemas;
- Maior contribuição para a gestão empresarial, visto que há a otimização dos processos e informações;
- Padronização das informações e com isso a melhoria na qualidade da informação;
- Acesso à informação por toda a organização.

Figura 2.5 | Vantagens de um Sistema Integrado



Fonte: Damasceno *et. al.*, (2012, p. 10).

No entanto, algumas possíveis desvantagens devem ser consideradas, como:

- Custos altos para a implantação e integração dos sistemas, o que em alguns casos torna inviável a pequenas empresas a aquisição de um sistema empresarial integrado;
- Alto impacto negativo se a sistema escolhido não atender as necessidades e o core business da empresa;
- Complexidade de customizações de acordo com o mapeamento das áreas empresariais; e,
- Altos custos quanto a infraestrutura física de computadores.

Assim, compreendemos que a gestão de uma empresa para seu sucesso, independentemente de seu tamanho ou mercado de atuação, será fruto das informações obtidas, a sua correta utilização por meio da integração dos diversos departamento e o desenvolvimento de estratégias para o seu posicionamento.



Vocabulário

O termo inglês *core business* refere-se a área de negócio ou negócio central da empresa, isto é, o ponto forte da empresa que deve ser trabalhado de modo estratégico. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/core-business/>>. Acesso em: 28 dez. 2015.



Faça você mesmo

Quais as vantagens dos sistemas empresariais?

SEM MEDO DE ERRAR!

Vamos dar início ao seu relatório de pesquisa de sistemas empresariais?

Como você apresentaria a Maria os sistemas empresariais, suas vantagens e desvantagens dentro do seu cenário?

Bom, é essencial compreender que um sistema empresarial possibilitará a empresa que o adotar não se limitar a gestão de apenas de um setor ou departamento da organização, mas lhe será possível compreender e analisar as informações advindas de diversos setores, tais como estoque, financeiro, compras, vendas e mercado consumidor.

Os pontos a seguir lhe auxiliarão na elaboração do diagnóstico quanto aos sistemas empresariais.

1. Apresentar a concepção de um sistema empresarial e quais as áreas devem ser abordadas;
2. Apresentar as vantagens da utilização de um sistema empresarial para a empresa de Maria;
3. Apresentar as possíveis desvantagens quanto a adoção de um sistema empresarial; e
4. Mapear e apresentar as áreas que deverão ser levadas em conta para a implementação do sistema a fim de atender as necessidades e anseios de Maria.

Lembre-se que ela busca informações precisas para a tomada de decisão!



Atenção!

Os sistemas integrados oferecem valor ao elevar a eficiência operacional e fornecer informações sobre a empresa como um todo, ajudando os gestores a tomar as melhores decisões. Empresas com unidades operacionais diferentes usam sistemas integrados para aplicar práticas e dados padronizados, de maneira que as unidades conduzam o negócio da mesma maneira.



Lembre-se

Os gestores brasileiros ainda possuem uma dificuldade em aceitar e lidar com os sistemas empresariais, saiba mais acessando: MACEDO, David Gradvohl; GAETELL, Luciano; JOAIL Luiz Antonio. **Antecedentes à resistência a sistemas empresariais**: a perspectiva de gestores brasileiros. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000200003&lang=pt>. Acesso em: 28 dez. 2015.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.	
"Sistemas Empresariais"	
1. Competência Geral	Conhecer os aspectos, ferramentas e tipos de sistemas de informação gerencial como tecnologia de gestão organizacional.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender quanto aos sistemas funcionais e sistemas integrados.
3. Conteúdos relacionados	Conceitos iniciais de sistemas funcionais e de sistemas integrados. Vantagens e desvantagens de integrar sistemas.
4. Descrição da SP	<p>Carla é a proprietária de uma pequena loja de cosméticos localizada no centro de sua cidade. A loja já tem cinco anos de existência, tendo como diferencial o preço baixo. A loja utiliza três sistemas funcionais, estoque, vendas e cadastro de clientes. Ao final do ano iniciou o balanço para que pudesse analisar como foi o ano que passou. Para sua surpresa encontrou um desfalque de mais de 50 mil reais, já que o sistema de estoques apontava uma quantidade de mercadoria e a realidade era outra.</p> <p>Carla busca a sua ajuda como aluno de graduação, com conhecimentos em sistemas de informação, indagando-o sobre a disparidade da informação do sistema que utiliza.</p> <p>Assim, Carla indaga-o sobre a consolidação das informações e as divergências apresentadas pelos sistemas, seus questionamentos giram em torno de "Qual a melhor solução?" e "Os números nunca serão exatos?" Cabe a você demonstrar a Carla o que deu errado.</p>
5. Resolução da SP	Sistemas funcionais que se apresentam isolados a sistemas integrados com a integração dos softwares utilizados pela empresa em um banco de dados centralizado, geram informações mais confiáveis, eficiência operacional e mais assertividade na tomada de decisão.



Lembre-se

Sistemas integrados possibilitam uma maior representação da realidade da empresa e de suas decisões, dando suporte ao negócio da empresa em seus diferentes níveis organizacionais, possibilitando assim a criação de uma vantagem competitiva.



Faça você mesmo

Pesquise sobre o sistema integrado e sua aplicação à criação de valores sustentáveis na gestão empresarial. Como dica acesse WACLAWOVSKY, Edna dos Santos Alvarenga; BATIZ, Eduardo Concepción. **Proposta de metodologia para implementação de sistemas de gestão integrados como ferramenta de apoio no alcance de resultados sustentáveis para as organizações.** Disponível em: <http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00433_PCN71182.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2015.

Faça valer a pena

1. De acordo com Laudon & Laudon (2007), os sistemas de informação devem ter como finalidade as melhores decisões e práticas empresariais como:
 - a) melhorar a gestão da empresa por meio de redução dos custos operacionais e integração entre as informações para a tomada de decisão e criação de uma vantagem competitiva.
 - b) melhorar a gestão da empresa por meio do aumento dos custos operacionais e integração entre as informações para a tomada de decisão e criação de uma vantagem competitiva.
 - c) melhorar a gestão empresarial por meio do controle exclusivo da área de custos empresariais.
 - d) limitar a gestão empresarial por meio de emissão de relatórios com informações dispersas e unilaterais.
 - e) flexibilizar a gestão empresarial apenas no nível operacional para a redução de retrabalho e custos com estoque.

2. CESGRANRIO 2012 – (Adaptada) Como um sistema integrado de gestão provê valor para uma empresa?

- a) Fixando o custo de troca futura e metas claras de resultado.
- b) Provocando o uso de padrões de dados e processos uniformes.
- c) Assegurando a simplificação da implementação de sistemas administrativos.
- d) Estimulando a centralização das decisões e da operação da organização.
- e) Alinhando os requisitos de negócio com os objetivos de TI.

3. Trata-se de um sistema central que garante à organização o compartilhamento das informações para todas as funções e todos os níveis de gerência, apoiando a gestão da empresa.

A definição acima refere-se a:

- a) sistemas de apoio à decisão em grupo.
- b) sistemas de apoio à decisão.
- c) sistemas de apoio ao executivo.
- d) sistema empresarial integrado.
- e) sistema de informação gerencial.

Seção 2.2

Sistemas Empresariais: ERP - SCM

Diálogo aberto

Em nossa seção anterior você pode compreender a importância dos sistemas empresariais, os quais devem possibilitar à empresa, departamentos e colaboradores da empresa, de acordo com seu nível de permissão, o acesso e o compartilhamento de informações buscando apoiar a gestão empresarial, e com isso o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Compreendemos a divisão dos sistemas empresariais em funcional e integrado. Quanto ao primeiro (funcional), vimos que atendem um determinado departamento ou uma função. Já o integrado, atende a empresa buscando dados de todas os departamentos da companhia. Além disso, você teve a oportunidade de dar início ao relatório de pesquisa dos sistemas empresariais. Vamos continuar?

Neste momento, Maria recebe a visita de uma empresa local de sistemas chamada Embrameixom Sistemas. A visita foi motivada por um dos sócios da empresa que é cliente dos doces e bolos da Maria, pois em um momento de "jogar conversa fora" Maria expressou preocupação, pois não consegue compreender se o valor que está recebendo, além de cobrir os seus custos e despesas, também lhe traz lucro, essencial para a sua sobrevivência. Por falar em dinheiro, todos os meses Maria paga a funcionária de sua empresa de acordo com o que determina o escritório, não tem uma previsão do valor a pagar nem se o valor pago está correto, também não controla os horários da funcionária. Já quanto a seus principais fornecedores não há um controle dos dias e horas de entrega, o que obriga ela e seu marido a ajudarem a descarregar o caminhão, em alguns momentos.

Todas essas preocupações refletem a necessidade de uma melhor gestão empresarial, focada não apenas na tomada de decisão, mas na compreensão do negócio do qual se está administrando. Assim, para dar continuidade em seu relatório e auxiliar Maria, devemos apresentar as ferramentas SCM - Supply Chain Management e ERP - Enterprise Resource Planning e suas aplicações dentro do cenário de Maria.

Com certeza você tem um grande desafio pela frente, já tendo adquirido alguns conhecimentos prévios em nossa seção anterior, os quais serão complementados

nesta a fim de não apenas auxiliar Maria, mas também possibilitar a você conhecer os principais sistemas de informação empresariais e suas aplicabilidades na tomada de decisão.

Vamos lá?

Bons estudos!

Não pode faltar

Com certeza você tem ciência de que para sua gestão, independentemente de seu tamanho e mercado em que atua, a empresa necessita de um fornecedor, o qual provê as matérias-primas essenciais para a prestação de serviço e a produção. Assim, é essencial conhecer a importância da Cadeia de Suprimentos e a aplicação de ferramentas específicas para a gestão desta.

Foi no início dos anos 90 que a preocupação com a gestão da cadeia de suprimentos passou a ter importância, no Brasil esta preocupação teve maior destaque no final da mesma década, fruto da logística integrada e a preocupação com um melhor atendimento das necessidades do consumidor (FLEURY, 2002)

Para Laudon & Laudon (2010), o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM - *Supply Chain Management*) de uma empresa pode ser compreendida como a rede de organizações e processos de negócios a fim de selecionar matérias-primas, para que possam ser transformadas em produtos intermediários ou acabados, sendo que estes últimos serão distribuídos aos clientes. Cabe à cadeia realizar a interligação de fornecedores, instalações industriais, centros de distribuição, varejistas e clientes a fim de possibilitar o fornecimento de mercadorias e serviços.

Na visão de Soror *et al.* (2010), pode-se compreender a cadeia de suprimentos como a integração de processos, que tem como objetivo não apenas atender ao consumidor final e fornecedores, mas de agregar valor e informações dos produtos e serviços aos consumidores e stakeholders.

Desta forma, tem o SCM- *Supply Chain Management* o objetivo básico de buscar a maximização e a criação de sinergias das partes envolvidas na cadeia produtiva para que haja o atendimento mais eficiente e eficaz, com menores custos, das necessidades do consumidor.



Assimile

O objetivo da SCM consiste em reduzir a quantidade de recursos visando gerar um nível de serviço ao consumidor eficiente e otimizado, atendendo, assim, suas necessidades e desejos.

Dentre as possíveis eficiências trazidas pelo SCM podemos elencar:

- Reestruturação de fornecedores: redução do número de fornecedores, por meio de escolhas adequadas, fruto de uma reestruturação que possibilita o gerenciamento de matérias-primas de forma mais eficiente em aprofundamento das relações entre os envolvidos;
- Integração da Infraestrutura: consiste em um sistema integrado com o fornecedor e cliente, o que possibilita à empresa a reposição de forma automática de determinados produtos e matérias-primas;
- Desenvolvimento de novos produtos: a integração da cadeia produtiva possibilita o desenvolvimento de novos produtos em menor tempo e custo com a participação das informações advindas dos fornecedores e clientes.

Quanto aos pontos críticos para a implementação de um SCM - *Supply Chain Management* temos:

- Complexidade quanto ao conceito e sua aplicação de forma estratégica integrada. Para Fleury (2002) os desafios para implementar tal sistemas são internos e externos. Quanto aos sistemas internos, referem-se à quebra de paradigmas e a adoção de uma visão sistêmica na qual o resultado do grupo seja mais importante que os resultados individuais. Acrescido, temos a questão do alto investimento e de tempo. Certo é que esse investimento não é recuperado pela empresa em pouco tempo. Quanto aos sistemas externos, estes relacionam-se com a gestão do relacionamento e das expectativas de acionistas e outros *stakeholders*;
- Planejamento e reengenharia da cadeia de suprimentos: na visão de Cooper *et al.* (1997), a integração da cadeia de suprimento deve ser feita em três momentos. O primeiro refere-se à identificação do fornecedor crítico que agrega valor à cadeia. Num segundo momento, analisar e modelar a rede de suprimento e de fornecedores. Por fim, em um terceiro momento, deve-se compreender as características de cada ligação entre o fornecedor, a empresa e a cadeia de suprimentos, para a melhor gestão dos suprimentos e otimização;



Exemplificando

Como exemplo de reengenharia e planejamento da cadeia de suprimentos podemos citar a ALL, empresa que atua no transporte ferroviário. Com o apoio de um sistema de SCM - *Supply Chain Management*, foi possível aproveitar cargas que antes eram desprezadas pelo seu baixo valor e uma maior eficiência entre a empresa e a cadeia produtiva. Para a ALL tal ferramenta possibilitou um aumento de 7% da rentabilidade, o que

representa a utilização 400 novos vagões e uma economia de 20 milhões de dólares. Para saber mais acesse: <http://www.gapso.com.br/wp-content/uploads/2010/09/EXAME_PME.pdf>. Acesso em: 30 dez. 15.

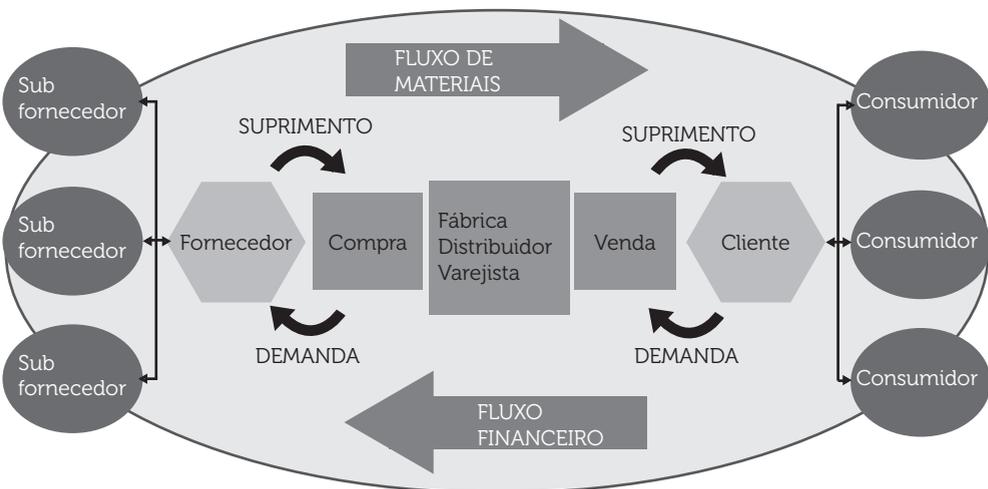
- Fatores técnicos e tecnológicos: de acordo com Cooper *et al.* (1997), ao implementar um SCM a empresa deverá levar em consideração não apenas fatores internos, mas também a integração de processos ao longo da cadeia. Desta forma, a tecnologia torna-se fator essencial, o que gera altos custos com informática, acrescido da integração dos possíveis sistemas utilizados pelos fornecedores.



Exemplificando

Você sabia que um caso de implementação do SCM - *Suplly Chain Management* de forma bem-sucedida é o da Empresa Dell Computadores que reconfigurou sua cadeia de suprimentos, podendo assim atingir pedidos customizados de computadores. Acrescida a esta vantagem competitiva a empresa atingiu um lucro de US\$ 944 milhões em 1998, sendo classificada como a empresa de melhor desempenho no setor de tecnologia neste mesmo ano. Tais conquistas são frutos do estabelecimento de distribuição direta, customização em massa, avançada parceria, obtidas com a implementação da ferramenta SCM - *Suplly Chain Management*.

Figura 2.6 | Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Sucupira *et al.* (2007, p. 10).



Refleta

Ao falarmos do SCM - *Supply Chain Management* estamos nos referindo a otimização da cadeia produtiva a fim de garantir à empresa eficiência operacional e fatores estratégicos. Pensando nisso, qual o papel dos fornecedores diante desta ferramenta?



Exemplificando

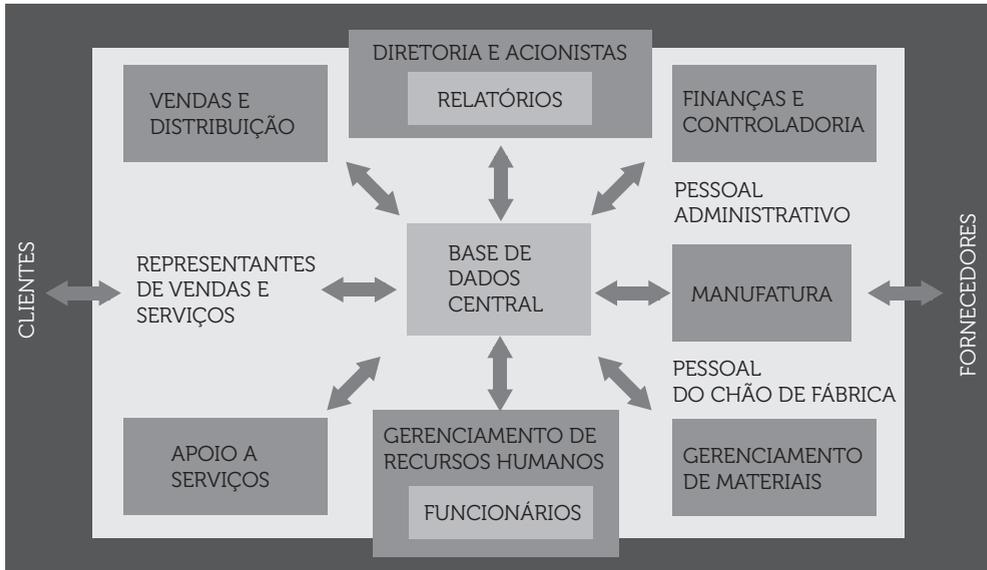
A Fibria, líder mundial em papel e celulose, criada a partir da Votorantim Papel e Celulose em 2009, tinha como desafio diminuir os problemas da indisponibilidade de materiais e sistemas, o que poderia gerar uma parada na área produtiva da empresa. Para otimizar a relação entre a empresa Fibria e os fornecedores foi implantada uma solução de SCM - *Supply Chain Management* que possibilitou uma maior eficácia da cadeia de suprimentos, previsão das demandas e dos carregamentos entregues aos clientes. Tais pontos deram à Fibria maior credibilidade e confiabilidade frente ao mercado. Outro ponto essencial constituiu a atualização dos documentos em tempo real, gerando informações consolidadas para a tomada de decisão.

Para saber mais acesse: <<http://vixteam.com.br/F%C3%A1brica-de-Software/Desenvolvimento/fibria-projeto-supply-chain-management-scm-1693>>. Acesso em: 30 dez. 15

Acredito que sobre o assunto SCM - *Supply Chain Management* você já tem uma boa base para auxiliar Maria, bem como apresentá-lo no relatório empresarial, agora vamos conversar um pouco sobre ERP - Enterprise Resource Planning, que pode ser compreendido de forma simples como o planejamento dos recursos empresariais, como a ferramenta anterior, popularizou-se no Brasil no final da década de 90.

Na visão de Grant et al. (2001), consiste o ERP em uma abordagem estruturada que busca otimizar a cadeia interna da organização por meio da utilização de um banco de dados.

Figura 2.7 | Estrutura de funcionamento do ERP - *Enterprise Resource Planning*



Fonte: Davenport (1998).

Já para Padilha (2004), o ERP - *Enterprise Resource Planning* constitui um sistema integrado que permite um único fluxo de informações para toda a empresa, tendo como base um banco de dados. Busca assim, a melhoria dos processos, desde a produção, distribuição, aquisições, distribuições e informações *online*. O que possibilita a visualização da empresa, seus negócios e cenários.



Assimile

O emprego de um sistema de ERP - *Enterprise Resource Planning* é essencial quando as operações e informações da empresa se tornam grandes e há a necessidade de uma gestão mais eficiente. Para saber mais acesse <http://universidade.contaazul.com/hubfs/ebook.pdf?t=1452528531595>. Acesso em: 30 dez. 15.

Para O'Brien (2004, p. 209), o ERP - *Enterprise Resource Planning* constitui uma ferramenta eficiente e capaz de entregar respostas a clientes e fornecedores, visto que integra e aperfeiçoa o atendimento ao cliente final, aumenta a eficiência produtiva e na distribuição, fornecendo informações essenciais quanto ao desempenho da empresa, possibilitando a tomada de decisão aos gestores empresariais.



Exemplificando

Como exemplo quanto a agilidade nas respostas proporcionadas pelo ERP - *Enterprise Resource Planning*, podemos citar o caso da BOSH, que no Brasil tem duas plantas instaladas em Campinas (SP), uma em Curitiba (SP), em São Paulo (SP) e em Aratu (BA). Atua na fabricação de autopeças, tendo como principais clientes as grandes montadoras. A principal necessidade da empresa consistia em controlar os estoques e sua movimentação, redução do tempo para fechamento do balanço, comprometimento dos colaboradores com a gestão da informação e sua qualidade e por fim o aumento dos números de peças produzidas aumentando assim a eficiência produtiva das plantas.

Para saber mais acesse: <http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011_Sistemas_ERP_beneficios_integracao.pdf>. Acesso em: 30 dez. 15.

É possível classificar em três os componentes centrais possíveis de um sistema do ERP - Enterprise Resource Planning: Contabilidade e Finanças; Produção e Gerenciamento de Materiais; e Recursos Humanos. A caracterização de cada um deles é possível dentro de cada área de atuação: no que diz respeito a Contabilidade e Finanças, os sistemas do ERP gerenciam estes dados com o destaque para o crédito. Outra característica interessante é a capacidade do ERP realizar a análise de rentabilidade do produto e permitir às empresas realizar todos os tipos de técnicas avançadas de modelagem da rentabilidade.

Quanto às vantagens para a implementação de um ERP - Enterprise Resource Planning, podemos citar:

- Redução de custos, erros e fraudes;
- Otimização das informações e sua qualidade;
- Otimização da tomada de decisão empresarial;
- Eliminar retrabalho de processos e informações redundantes ou desconexas;
- Redução do tempo de resposta e posicionamento da empresa ao mercado; e,
- Redução do lead-time (OLIVEIRA *et al.*, 2008).



Vocabulário

A palavra *lead-time* pode ser compreendida como o tempo de uma

atividade desde o seu início até a sua conclusão (Dicionário Informal disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/lead+time/>>. Acesso em: 30 dez. 15).

Já quanto às desvantagens desta ferramenta, temos:

- Altos custos quanto a implementação, o que exige a análise da relação custo benefício de forma mais objetiva;
- Excesso de controle o que poderá gerar resistência à mudança e em alguns casos até a desmotivação por parte de colaboradores resistentes ao novo;
- Dependência do provedor do sistema escolhido, obrigando a empresa a uma análise criteriosa;
- Imposição de padrões de tarefas de acordo com o sistema adotado (PALAZZO, 2006).



Refleta

Para Baltazan e Philips (2012), cabe essencialmente ao ERP a racionalização do planejamento da produção. A abrangência deste sistema cabe apenas à produção?



Exemplificando

Já como exemplo quanto ao ERP- *Enterprise Resource Planning*, podemos indicar a utilização do Microsoft Dynamics AX 4.0 pela Cinemark, fruto das necessidades destas na busca de uma ferramenta aderente às regras administrativas e financeiras impostas pelo órgão regulamentar dos Estados Unidos, a SarbanesOxley. Essa ferramenta possibilitou a Cinemark não apenas o cumprimento das exigências legais como também a gerar relatórios financeiros de forma rápida e sua utilização por diversos profissionais para o planejamento estratégico da empresa, buscando assim, desenvolver ações comerciais, publicitárias e estratégias visando o crescimento da empresa.



Pesquise mais

Para conhecer mais sobre ERP - Enterprise Resource Planning, acesse:

PADILHA, Thais Cássia Cabral; Marins, Fernando Augusto Silva. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Production**, São Paulo, v.

1, n. 15, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100009&lng=pt&nrm=i so&userID=-2>. Acesso em: 30 dez. 2015

Você percebe que não é possível negar a importância da Tecnologia da Informação nas empresas e nos negócios? Os sistemas do ERP, em regra, buscam maximizar o desempenho de cada um dos processos das empresas. Mas o gestor deve ter claro que para aproveitar ao máximo o que a tecnologia nos proporciona são fundamentais as interações, inclusive entre os processos de negócio e entre cada uma das empresas da cadeia de valor.



Faça você mesmo

O que você compreende sobre SCM - *Supply Chain Management* e ERP - *Enterprise Resource Planning*?

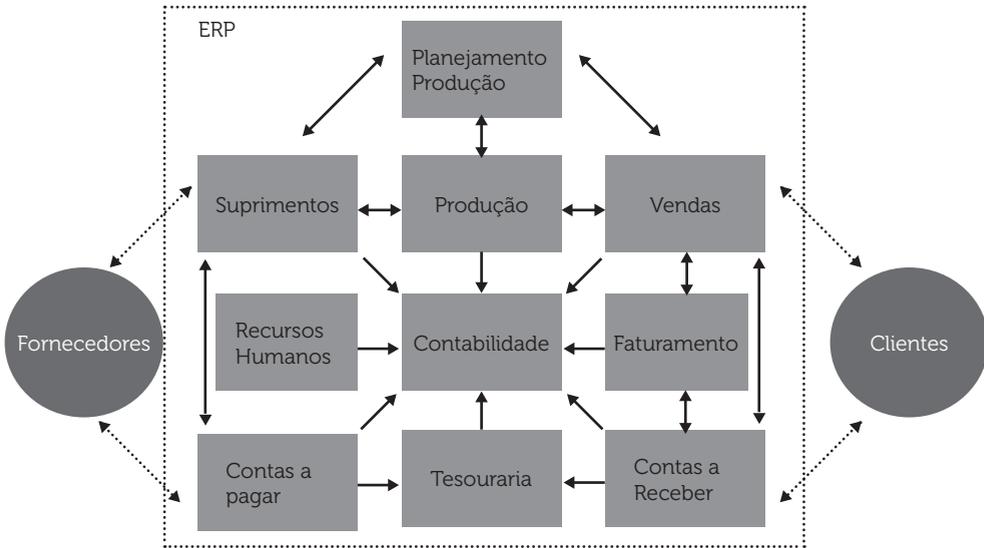
SEM MEDO DE ERRAR!

Vamos dar continuidade ao seu relatório sobre a pesquisa de Sistemas Empresariais? Maria acaba de assistir à apresentação da empresa Embrameixom Sistemas. Busca neste momento uma solução quanto ao cenário que sua empresa está passando. Se você se recordar, foram vistos problemas de cunho de gestão de recursos humanos, questões financeiras e contábeis da empresa, além de assuntos relacionados à cadeia de suprimentos. Desta forma, você deve analisar os pontos abaixo para que possa auxiliar Maria sobre a decisão de aquisição ou novas pesquisas quanto ao sistema empresarial que melhor lhe atender, assim, temos os seguintes questionamentos:

1. Um sistema funcional atenderia as necessidades de Maria?
2. Qual a ferramenta, em sua opinião, atenderia melhor as necessidades de Maria?
3. Quais os módulos essenciais a seu negócio?
4. Quais as informações que cada módulo deverá apresentar?
5. Quais os custos envolvidos?
6. Um SCM - *Supply Chain Management* seria essencial neste momento a Maria?

Para auxiliá-lo na realização da tarefa, abaixo apresenta-se uma figura macro quanto a abrangência do ERP - *Enterprise Resource Planning*:

Figura 2.8 | Estrutura do ERP- *Enterprise Resource Planning*



Fonte: Souza e Saccol (2009, p. 30).



Atenção!

Ferramentas como SCM - *Supply Chain Management* e ERP - *Enterprise Resource Planning* atualmente constituem a espinha dorsal da organização no apoio quanto a tomada de decisões estratégicas.



Lembre-se

O ERP - *Enterprise Resource Planning* constitui a evolução das tecnologias aplicadas às organizações de forma a possibilitar a tomada de decisão centrada, diante da qualidade da informação proveniente dos diversos departamentos e níveis da empresa.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"SCM - Supply Chain Management e ERP – Enterprise Resource Planning"	
1. Competência Geral	Conhecer os aspectos, ferramentas e tipos de Sistemas de Informação Gerencial como tecnologia de gestão organizacional.
2. Objetivos de aprendizagem	Possibilitar ao aluno a compreensão dos sistemas empresariais e a relevância do SCM - <i>Supply Chain Management</i> e do ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i> .
3. Conteúdos relacionados	Os sistemas empresariais SCM - <i>Supply Chain Management</i> e ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i> .
4. Descrição da SP	A empresa Croc Biscoitos, localizada em uma grande capital, está no segmento de doces e biscoitos há 10 anos, e neste momento percebe de forma mais forte a necessidade da utilização de um sistema empresarial. Esta necessidade provém da falta de matéria-prima, devido a atrasos de fornecedores e entrega de matéria-prima de baixa qualidade. Acrescido a isso, a empresa apresentou diminuição de produção, redução de faturamento, retrabalho em alguns setores devido a duplicidade de informações bem como endividamento devido à má gestão financeira. O Sr. Santos, apesar de controlar tudo em papel, está preocupado em perder o negócio familiar e convoca você para apresentar uma solução plausível quanto ao cenário empresarial. Ele está aberto a mudanças e quebra de paradigmas. Assim, cabe a você auxiliá-lo nesse momento, a fim de possibilitar a manutenção e o posicionamento da Croc Biscoitos.
5. Resolução da SP	Para poder melhorar a gestão da Croc Biscoitos a empresa deverá optar pela implantação de um sistema empresarial ERP-SCM, o que deve permitir melhorar o gerenciamento de dados dos clientes, aumentar a confiança entre os usuários internos e externos, e coordenar a logística do estoque. Deverá a empresa, para que a ferramenta atinja seus objetivos, remodelar e padronizar a realização das atividades de acordo com o sistema, quebrando assim, alguns paradigmas e gerando a mudança de postura no Sr. Santos e nos demais níveis empresariais, para que assim, a empresa possa se manter no mercado e voltar a ser competitiva.



Lembre-se

A gestão da cadeia de suprimentos envolve o gerenciamento dos fluxos de informação entre as etapas da cadeia de suprimentos para maximizar sua eficácia e rentabilidade totais. Os sistemas do ERP oferecem ferramentas poderosas que medem e controlam as operações organizacionais. Muitas empresas descobriram que essas ferramentas podem ser aprimoradas para oferecer um valor ainda maior por meio da adição de sistemas poderosos de inteligência de negócios.



Faça você mesmo

Pesquise sobre a aplicação do ERP - *Enterprise Resource Planning* em outros segmentos. Para isso acesse:

BRAMBILLA, Flávio Régio; PERROT, Luísa Wieliczko. **Enterprise Resource Planning (ERP)**: estudo de casos múltiplos em diferentes segmentos de negócio.

Rio Grande do Sul: UNILASALLE, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/926/787>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

Faça valer a pena

1. Pode ser compreendida como a rede de organizações e processos de negócios a fim de selecionar matérias-primas, para que possam ser transformadas em produtos intermediários ou acabados, sendo que estes últimos serão distribuídos aos clientes. A definição acima refere-se ao sistema:

- a) ERP - *Enterprise Resource Planning*.
- b) SCM – *Supply Chain Management*.
- c) PRM – *Partner Relationship Management*.
- d) CRM – *Customer Relationship Management*.
- e) DBMS – *Database Management System*.

2. O sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos, também conhecido pela sigla em inglês SCM – *Supply Chain Management* tem como objetivo:

- a) Ajustar os dados dos fornecedores para solução de futuras reclamações.
- b) Administrar os relacionamentos com fornecedores focados em curto prazo.
- c) Apontar soluções para reduzir os custos de transporte e fabricação, contribuindo para o barateamento do preço dos bens produzidos.
- d) Levar uma quantidade elevada de produtos da fonte para o ponto de consumo, com o mínimo dispêndio de tempo e o menor custo possível.
- e) Apontar soluções para estabilizar os custos de transporte e fabricação, contribuindo para o não aumento do preço dos bens produzidos.

3. O SCM - *Suplly Chain Management* pode ser compreendido como uma rede de organizações e processos de negócios a fim de selecionar matérias-primas. Podem ocorrer, em seu momento de implementação, pontos críticos, dentre tais pontos temos:

- a) Simplicidade quanto a implementação e aplicação.
- b) Planejamento e reengenharia da cadeia de suprimentos.
- c) Baixos custos de investimentos.
- d) Baixa preocupação com fatores técnicos.
- e) Pouca exigência de fatores tecnológicos.

Seção 2.3

Sistemas empresariais: CRM - PRM

Diálogo aberto

Certamente você já propôs uma série de modificações para Maria em seu negócio a fim de possibilitar uma melhor gestão empresarial e a tomada de decisão, bem como gerir melhor o relacionamento com os seus fornecedores.

Em nosso momento anterior compreendemos que temos duas ferramentas que podem ser aplicadas, uma delas pode ser utilizada para a gestão da cadeia de suprimentos, abrangendo desde o fornecedor, passando pelo processo, até ao consumidor, visando com isso agregar valor ao produto e atender de forma eficiente, trata-se do SCM - *Supply Chain Management*, o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Analisamos também a gestão e o planejamento dos recursos empresariais visando otimizar a cadeia interna, tal ferramenta consiste no ERP - *Enterprise Resource Planning*, que compartilha as informações de toda empresa aos colaboradores e possibilita ao gestor uma visão mais abrangente de cada departamento e assim uma tomada de decisão mais assertiva. Tais ferramentas foram essenciais para desenvolver mais uma parte de seu relatório quanto aos Sistemas Empresariais e também quanto a ações para auxiliar Maria na gestão de seu empreendimento. Quanta informação!

Por falar em informação, Maria, ao conferir os números de sua empresa percebeu uma certa queda. Alguns clientes deixaram de frequentar sua loja e adquirir seus bolos e doces. A crise pode ter contribuído para que sua empresa entrasse naquele cenário financeiro delicado. Compreende que o bom relacionamento com o consumidor é essencial para a sobrevivência de sua empresa e a reversão desta situação. Assim, busca informações quanto a seus clientes e para sua surpresa não há nenhuma informação disponível sobre quem são, apenas os "achismos" dela e da funcionária, que é responsável pelo atendimento. Acrescido a isso, não há nenhum tipo de comunicação com o consumidor, a não ser "boca a boca", e nem o uso de ferramentas digitais (*site, Instagram, Facebook, WhatsApp, etc.*).

Diante deste cenário você tem muito trabalho a ser realizado para auxiliar Maria nesta nova missão, além de obterá novos conhecimento que lhe auxiliarão na construção de mais um momento quanto ao relatório de pesquisa sobre Sistemas Empresariais,

assim, devemos analisar as ferramentas abaixo e suas aplicações na empresa de Maria:

- CRM – *Customer Relationship Management* e o
- PRM – *Partner Relationship Management*.

Tais ferramentas são essenciais para gestão do relacionamento com o consumidor e até mesmo propiciar à empresa o desenvolvimento de ações para fidelização. Vamos lá? Bons estudos!

Não pode faltar

Chegou a hora de compreender a gestão das informações, os consumidores e também os parceiros de negócios. Vamos lá?

De acordo com Laudon e Laudon (2010), o CRM – *Customer Relationship Management* realiza a análise dos clientes de forma multifacetada, utilizando um conjunto de aplicações integradas para que possa abordar todos os aspectos de relacionamento com o cliente, inclusive atendimento, vendas e *marketing*.



Assimile

O CRM - *Customer Relationship Management* consiste em ferramentas de nicho que executam desde algumas funções até a personalização de sites para clientes, utilização de aplicativos de larga escala que possibilitam captar interações com clientes, fornecendo relatórios para a gestão do relacionamento com o consumidor.

Figura 2.9 | Gestão das relações com o cliente



Fonte: Laudon & Laudon (2010, p. 267).

Para Madruga (2010), o CRM – *Customer Relationship Management* pode ser compreendido como a integração de tecnologia e os processos de negócios, visando satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer processo de interação com aquele. Nesta visão o CRM – *Customer Relationship Management* envolve de forma específica a aquisição, análise e uso de conhecimentos sobre o cliente a fim de possibilitar às empresas que o utilizam uma venda mais eficiente dos produtos ou serviços comercializados pela empresa.



Exemplificando

O site Submarino teve início no Brasil em 1999, atuando no segmento de venda de produtos como livros, CDs, brinquedos e eletrônicos. Neste momento tinha uma série de canais de atendimento, tais como *e-mail*, *voz*, *chat online* e *televentas*. Tal site possibilitava uma variedade de opções para o consumidor no momento da compra. Estrategicamente a empresa diminuiu os serviços de voz frente ao aumento dos serviços virtuais, exigindo a adoção de uma nova postura frente ao relacionamento com o consumidor. Ao adotar o CRM – *Customer Relationship Management* resolveu 85% das reclamações do portal quanto ao primeiro atendimento, atendendo em menos de 20 segundos 84% das ligações recebidas. Tais posturas tornaram o site o mais visitado da internet (MADRUGA, 2010).

Os benefícios quanto a adoção de um CRM – *Customer Relationship Management* são:

- Proporcionar melhor atendimento ao cliente;
- Melhorar a eficiência da central de atendimento;
- Venda cruzada de produtos de forma mais eficaz;
- Auxiliar a área de vendas a fechar negócios de forma mais rápida e eficiente;
- Simplificar processos de marketing e vendas;
- Descobrir novos clientes;
- Aumentar as receitas de clientes.

Essencial é compreendermos o CRM – *Customer Relationship Management* quanto a sua funcionalidade, o qual pode ser dividido em três categorias principais. A primeira delas é o CRM operacional, voltado para as operações de *marketing*, serviços e vendas. É a função que procura estreitar as relações com os clientes mais valorizados, tornando essas relações a mais personalizada possível. Ela é baseada em todo o

conhecimento que a empresa adquiriu sobre o cliente ao longo do tempo. Dentre os processos do CRM operacional, podemos citar o gerenciamento de campanhas de promoção de produtos, o gerenciamento de contatos e de contas dos clientes e serviços de telemarketing.

A segunda categoria é o CRM analítico que, de acordo com Sordi (2003, p. 55),



[...] pode ser definido como um sistema de suporte à decisão para auxiliar executivos e profissionais de marketing, vendas e suporte técnico a melhor entender e capitalizar as necessidades dos clientes, as interações da empresa com estes e o ciclo de compras destes”.

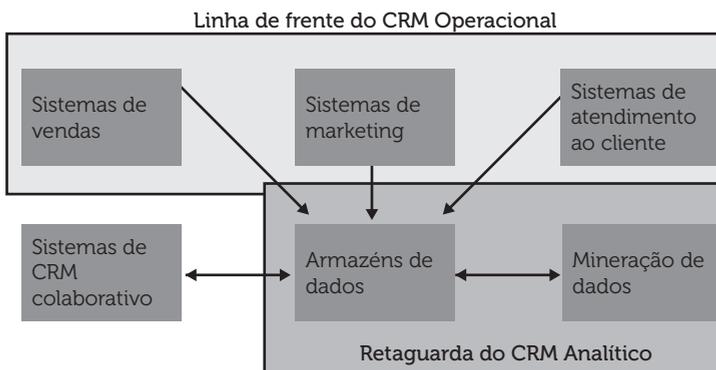
Por fim, há o CRM colaborativo, que cuida da interação entre todos os meios de contato direto e efetivo entre empresas e clientes. Ele é de vital importância para as pretensões de uma empresa, já que é desses contatos que ela obtém os dados sobre seus clientes. Essa interação acontece através dos mais diversos meios: telefone, e-mail, carta, interação direta (lojas, distribuidores, etc.).



Refleta

As empresas estão constantemente tendo de reavaliar suas equações quanto ao lucro e a possibilidade de maximizar os resultados. Assim, o CRM surge como uma nova tecnologia que possibilitou às empresas olhar para seus clientes e interagir, centralizando a gestão da interação com o consumidor (BARKLEY, 2000).

Figura 2.10 | CRM – Customer Relationship Management operacional e analítico



Fonte: Baltazan e Phillips (2012, p. 223).

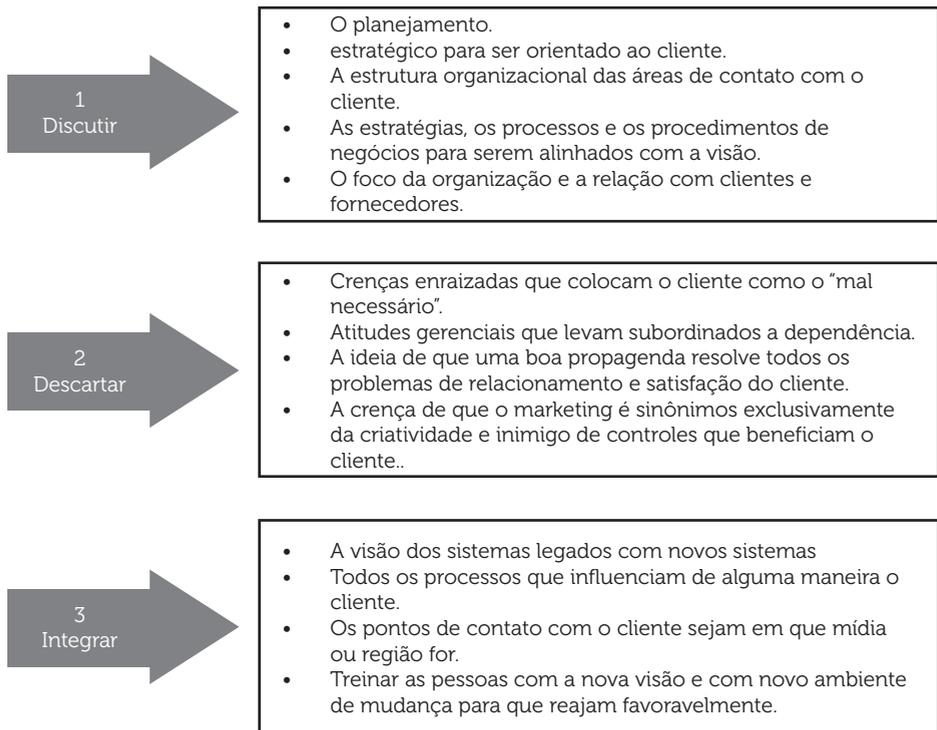


Exemplificando

Outro exemplo de sucesso a partir da implementação do CRM - *Customer Relationship Management* foi a empresa de manipulação Boticário, que, além de comercializar seus produtos no Brasil atende o mercado externo como Portugal, Bolívia, Paraguai e Japão. Essa ferramenta possibilitou ao Boticário identificar a necessidade da criação de um clube de relacionamento, aplicar o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, verificar a necessidade de entrar no e-commerce, tudo para superar as expectativas dos clientes (MADRUGA, 2010).

Para a implementação da visão de um CRM – *Customer Relationship Management* em uma organização a metodologia mais recomendada consiste no método DDI – Discutir, Descartar e Integrar. Desta forma, há uma série de questões que devem ser levadas em conta para a implementação desta ferramenta. De acordo com a figura abaixo, podemos compreender quais são essas questões, a saber:

Figura 2.11 | CRM – Modelo DDI para a implementação de CRM – *Customer Relationship Management*



Fonte: Madruga (2010, p. 97).



Exemplificando

O Magazine Luiza, uma das quatro maiores redes de varejo do Brasil, com 135 lojas e presente em 102 cidades, adotou a implementação do CRM - *Customer Relationship Management* ao optar por ter uma divisão de comércio eletrônico na companhia, momento no qual ganhou fidelidade e credibilidade dos clientes. Por meio das informações a empresa conseguiu desenvolver campanhas promocionais, aproximando o relacionamento entre cliente e empresa (MADRUGA, 2010).



Pesquise mais

Para conhecer mais quanto a aplicação e benefícios do CRM acesse GOMES, Carlos Jose; CAMARGOS, Silvana Prata. **Relacionamento com clientes no mercado industrial:** um estudo de caso na Novelis do Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR530359_6882.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2015.

Acredito que você compreendeu a importância da gestão do relacionamento com o consumidor e os benefícios que esta gestão possibilita a equipe de vendas e também a fidelização dos clientes e mercado em que a empresa atua.

Quanto ao PRM – *Partner Relationship Management*, consiste na gestão do relacionamento com os parceiros da empresa. De acordo com Laudon e Laudon (2010), esta ferramenta utiliza dados provenientes da gestão de relacionamento com os clientes, embora a sua finalidade seja de melhorar a colocação entre a empresa e seu parceiro, auxiliando-o quanto a gestão dos canais de distribuição. Esta gestão é possível uma vez que a empresa e os parceiros podem intercambiar as informações, distribuir informações relativas às vendas e também dados sobre os clientes em que atuam, além de possibilitar a determinação de preços, promoções, configurações de pedidos e a disponibilidade do produto ou serviço.

Assim, cabe ao PRM – *Partner Relationship Management*, desenvolver ações para vendas, políticas de comissões, gerar oportunidades, possibilitar o desenvolvimento de campanhas de marketing, dentre outros fatores, visto que cria com os parceiros de negócio um relacionamento em tempo real, promovendo melhoria dos produtos e serviços ofertados aos clientes.



Refleta

Cabe ao PRM – *Partner Relationship Management* possibilitar à empresa ferramentas para que possa mensurar o desempenho de seus parceiros,

a fim de garantir aos melhores parceiros empresariais apoio para o fechamento de negócio (LAUDON; LAUDON, 2010).



Exemplificando

Como exemplo de relação entre empresa e seus fornecedores podemos citar o caso da Xerox, empresa líder de tecnologia de gestão de documentos, fornecendo impressoras, scanners e multifuncionais. Visando tornar seus produtos e marca mais competitivos no mercado a empresa estabeleceu um bom relacionamento com seus parceiros. Por meio da ferramenta de PRM – *Partner Relationship Management* foi possível desenvolver o programa Xerox Business Partner, reunindo os fornecedores de software e hardware para, de acordo com as informações de ambos, criar produtos mais funcionais para atender ao seu mercado consumidor.

Para saber mais, acesse: http://www.xerox.com/Static_HTML/partner_gateway/html/pt_PT/freeflow.shtml. Acesso em: 04 dez. 2015.

Figura 2.12 | Áreas de atuação do PRM – *Partner Relationship Management*



Fonte: Disponível em: <http://ntgclarity.com/swproducts/softwareProducts_customerCare_partnerRelationshipManagement.html>. Acesso em: 04 dez. 2015.



Pesquise mais

Para conhecer mais sobre a aplicação e benefícios do PRM acesse MOLEIRO, Marcos Antunes. **Um roteiro para a implantação de projeto de e-business: PRM (Partner Relationship Management)**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR530359_6882.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2015.

O CRM – *Customer Relationship Management* e o PRM – *Partner Relationship Management* devem possibilitar aos gestores e a organização conhecer mais quanto a seus clientes, suas expectativas e necessidades a fim de atendê-las de forma mais eficiente e até mesmo buscar a sua fidelização, bem como apoiar os parceiros de negócios na melhoria dos produtos e serviços prestados ao cliente final.



Faça você mesmo

Quais os benefícios trazidos pelo CRM – *Customer Relationship Management* a empresa? Como deve ser implementado na empresa?

SEM MEDO DE ERRAR!

Vamos dar continuidade ao seu relatório sobre a pesquisa de sistemas empresariais?

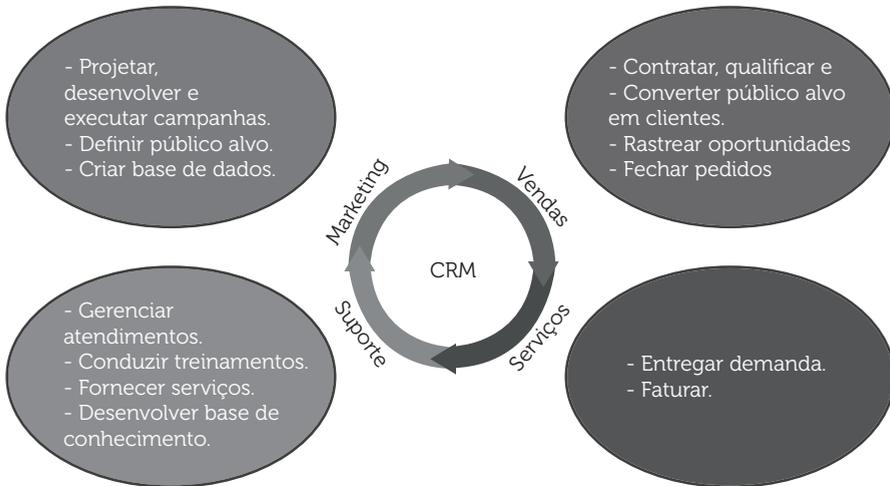
A relação com os consumidores é parte essencial para a sobrevivência da empresa, como você deve se lembrar a empresa de Maria está apresentando alguns resultados negativos com a ausência de seus consumidores, agregado a isso, temos a falta de informação sobre aqueles, consumidores, e não há o emprego de nenhuma ferramenta digital (*site, Instagram, Facebook, WhatsApp, etc.*) e nem comunicação com o consumidor.

Assim, sugerimos que analise cada um dos pontos abaixo para que possa auxiliar Maria quanto a aplicação do CRM – *Customer Relationship Management* em seu empreendimento.

1. Quais dados básicos devem ser levados em consideração no negócio de Maria?
2. Quais os parâmetros devem ser considerados para a aplicação desta ferramenta?
3. Como será a aplicação do CRM – *Customer Relationship Management* no segmento de mercado no qual ela trabalha?
4. Quais os Sistemas Empresariais devem ser integradas a esta ferramenta?
5. Quais as informações Maria espera obter com esta ferramenta?
6. Como tais informações auxiliarão Maria?

Para lhe auxiliar neste momento, analise as áreas de atuação na figura a seguir:

Figura 2.13 | O CRM – *Customer Relationship Management* e sua atuação.



Fonte: Disponível em: <<http://www.sistemasdeti.com.br/8-crm/2-o-que-e-crm.html>>. Acesso em: 04 dez. 2105.



Atenção!

Para que haja uma correta implementação da visão do CRM – *Customer Relationship Management* a aplicação do Modelo DDI é essencial, para que assim, possa se compreender as competências organizacionais essenciais e a operacionalização quanto ao relacionamento com os clientes.



Lembre-se

O CRM deverá possibilitar a empresa compreender e se relacionar melhor com seus clientes, visto que passa a compreender suas necessidades e expectativas.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"CRM – <i>Customer Relationship Management</i> e o PRM – <i>Partner Relationship Management</i> "	
1. Competência Geral	Conhecer os aspectos, ferramentas e tipos de sistemas de informação gerencial como tecnologia de gestão organizacional.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender a aplicação dos sistemas empresariais de relacionamento com o cliente e com o fornecedor a fim de melhorar a rede de relacionamento, aprimoramento ou desenvolvimento de novos produtos e serviços visando uma possível fidelização dos clientes.
3. Conteúdos relacionados	Sistemas Empresariais, ERP - <i>Enterprise Resource Planning</i> e CRM – <i>Customer Relationship Management</i> .
4. Descrição da SP	Paulo herdou de seu avô um hotel a beira mar. Num primeiro momento, sorte grande. Ao chegar no hotel, apesar de bem organizado, o caderno e os <i>e-mails</i> estavam lotados de reclamações, tanto quanto ao atendimento como também sobre a reserva e as promoções que eram encaminhadas sem a menor relação com o perfil do usuário (datas, pagamento, pacotes, etc.). Não havia, também, a menor informação quanto aos demais departamentos: estoque e folha de pagamento. Neste momento, Paulo liga para você, estudioso de sistemas de informações gerenciais, e oferece uma estadia <i>free</i> , sendo a única condição para a validação deste pacote: apresentar soluções a este novo desafio que herdou.
5. Resolução da SP	Para resolver o problema de gestão de Paulo, num primeiro momento será necessário a implementação de um sistema empresarial de gestão, como por exemplo um ERP - <i>Enterprise Resource Planning</i> , que lhe possibilitará analisar as informações administrativas e operacionais a fim de gerir a pousada. Quanto aos assuntos relacionados aos consumidores, seria recomendado a implementação de um CRM – <i>Customer Relationship Management</i> , para que possa obter informações essenciais de seus clientes (datas de estadia, acomodações, informações sobre a estadia, etc.) para que possa conhecê-los melhor a fim de, assim, gerar um relacionamento mais efetivo e iniciar campanhas de <i>marketing</i> e fidelização.



Lembre-se

Perspectivas de vendas e clientes em potencial são a alma de todas as organizações de vendas. E a maneira como as perspectivas de vendas são tratadas pode fazer a diferença entre o crescimento e o declínio da receita.



Faça você mesmo

Pesquise sobre a aplicação do CRM - *Enterprise Resource Planning* em outros segmentos, para isso acesse: **O CRM no contexto das bibliotecas:** proposta de implementação na biblioteca central do CEFET/RJ. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/641/206>. Acesso em: 04 dez. 2015

Faça valer a pena

1. CRM é a sigla usada para Gestão de Relacionamento com Clientes e envolve a gestão de todos os aspectos do relacionamento do cliente com uma organização para aumentar a fidelidade e retenção de clientes. Os dois principais componentes de uma estratégia de CRM se diferenciam pela interação direta entre a organização e seus clientes, sendo descritos a seguir.

I. CRM operacional - suporta o processamento transacional tradicional para as operações de linha ou sistema de frente diários e que lidam diretamente com o cliente.

II. CRM analítico - suporta as operações de retaguarda e a análise estratégica e inclui todos os sistemas que não lidam diretamente com os clientes.

São três exemplos de CRM operacional os seguintes sistemas:

- a) Armazém de dados e mineração de dados e de vendas.
- b) Mineração de dados, de vendas e de marketing.
- c) Área de vendas, de marketing e de atendimento ao cliente.
- d) Área de marketing, de atendimento ao cliente e armazém de dados.
- e) Área de atendimento ao cliente, armazém de dados e mineração de dados.

2. O CRM - *Customer Relationship Management* é o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Considerando que o cliente é a razão da existência de qualquer empresa, justifica-se a fundamental importância da aplicação deste programa. Com base neste conceito, aponte a afirmação que mais o enfraquece.

- a) O cliente se apresenta mais exigente e analítico, portanto o bom relacionamento é um complemento eficaz no processo de fidelização.
- b) O ponto crucial do marketing de relacionamento é conscientizar os colaboradores da empresa sobre a importância de criar e manter relacionamento com os clientes e parceiros.
- c) O relacionamento pode garantir a fidelidade de um cliente. Porém, o foco é determinar a compra imediata.
- d) O marketing de relacionamento deve ser aplicado no sentido de atender cada cliente de forma peculiar e diferenciada.
- e) Garantir uma vida inteira de fidelidade do cliente pode ser uma tarefa difícil, desta forma, o relacionamento pode contribuir significativamente para este processo.

3. Dentre os sistemas empresariais temos um sistema que trata da gestão do relacionamento com o consumidor. Tal ferramenta tem a sigla CRM, essa pode ser traduzida como:

- a) *Center Remember Main.*
- b) *Client Remember Manager.*
- c) *Customer Relationship Management.*
- d) *Client Relationship Main.*
- e) *Customer Remember Main.*

Seção 2.4

Sistemas empresariais: BI - BSC

Diálogo aberto

Certamente você e Maria estão compreendendo como os sistemas empresariais poderão não apenas auxiliá-la na tomada de decisão, mas também compreender melhor outros fatores essenciais como fornecedores e consumidores. Em sua pesquisa, você conheceu os sistemas integrados e funcionais, verificou a gestão da cadeia de suprimentos a fim de otimizar a relação entre a empresa e seus fornecedores, de forma a tornar a cadeia mais eficiente. Compreendeu a gestão dos recursos da empresa interligando os diversos departamentos da organização, momento que conversamos sobre o ERP - *Enterprise Resource Planning*. Por fim, em nosso momento anterior, você e Maria verificaram a necessidade da gestão das informações em relação ao mercado consumidor, hábitos e fatores do consumidor, dados pessoais, pontos analisados e geridos pelo CRM - *Customer Relationship Management*, possibilitando à empresa uma melhor gestão do relacionamento com o consumidor a fim de possibilitar uma venda mais efetiva e atender as expectativas do consumidor. Outro ponto que vimos, consiste na melhoria da relação e o posicionamento dos parceiros de negócio, o PRM - *Partner Relationship Panagement*.

Com certeza essas ferramentas possibilitaram um diferencial competitivo à empresa da Maria frente aos consumidores, parceiros de negócios e concorrentes, além de permitir uma melhor gestão, correto? Informações que estão contempladas em seu relatório de pesquisa sobre sistemas empresariais.

Com o crescimento de seu negócio a concorrência tornou-se maior e mais acirrada, além do que, seus doces foram copiados, ou, melhor, ela aprendeu que isso pode se chamar *benchmarking*. O *benchmarking* consiste no processo de melhora de um produto ou serviço disponível no mercado, para ofertá-lo ao mesmo segmento que o concorrente e assim ganhar mercado. "Ser imitada" fez com que alguns clientes passassem a consumir de forma mais reduzida seus doces. Em alguns momentos, alguns consumidores deixaram de consumir seus bolos e

doces, visto que afirmavam sempre encontrar os mesmos doces e bolos. Não havia inovações por parte de Maria e seus funcionários quanto aos sabores e recheios dos bolos. Maria não tinha informações suficientes quanto a decisão de deixar de comercializar um tipo de doce ou bolo, e até mesmo de compreender se não seria o momento de investir em novos segmentos, tal como festas de casamento, *happy hour* das empresas locais, dentre outras festividades. Foi percebido por Maria que não ter um nome comercial, este era um ponto fraco de sua empresa. Agregado a tais fatores houve um incidente que gerou a devolução de um bolo por estar estragado, e apesar de não ter ciência, essa não foi a primeira vez que um bolo tinha sido devolvido por questões de qualidade. Por fim, Maria percebeu que para tomar decisões de forma mais assertiva há a necessidade de estabelecer uma relação ágil e de forma gráfica, entre alguns fatores, como por exemplo receitas vs. despesas, preço de custo vs. preço de venda, dentre outros.

Agora, para que possa auxiliar Maria neste novo cenário e suas soluções, devemos compreender:

- BI – *Business Intelligence*.
- BSC – *Balance ScoreCard*.

Lembre-se que ao auxiliar Maria quanto a um posicionamento e uma solução às questões levantadas você terá informações para a finalização de seu relatório de pesquisa sobre sistemas empresariais.

Vamos dar início aos nossos trabalhos e assim finalizar o desenvolvimento do relatório de pesquisa de sistemas empresariais para auxiliar Maria a ter uma melhor performance?

Não pode faltar

Vimos em nossos momentos anteriores algumas ferramentas que auxiliam na gestão da cadeia de suprimentos, na gestão interna da empresa e seus recursos, na gestão do consumidor e de seus parceiros do negócio. Agora, chegou ao momento de conhecermos uma ferramenta que possibilitará a mensuração da performance da empresa, conhecida no mundo empresarial como BSC – *Balanced Scorecard*.

Antes de falarmos sobre o BSC – *Balanced Scorecard* é importante compreender a sua concepção histórica. Foi criada por dois professores da escola Harvard *Business School*, Robert Kaplan e David Norton em 1992 (ARAÚJO, 2012). O termo BSC - *Balanced Scorecard* pode ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho, podendo ser compreendido como um sistema integrado de mediação de desempenho empresarial, observando as perspectivas financeiras, clientes, processos de negócio e de aprendizado e crescimento (UFSCar, 2004).

O BSC – Balanced Scorecard é uma nova filosofia de gestão empresarial que a partir de uma visão objetiva descreve, implementa e gerencia estratégias em forma de planejamento integrado e balanceado. Com o alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, proporcionam ampla visão do desempenho, envolvendo diretores e colaboradores, pois engloba indicadores financeiros e de outras perspectivas, como aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes (INTERACT, 2004, p. 48).

Desta forma, esta ferramenta observa quatro aspectos empresariais, como mostra a figura 2.14.

Figura 2.14 | Áreas de atuação do BSC – *Balanced Scorecard*



Fonte: O autor.

Vamos analisar cada um deles?

- Aprendizagem e crescimento: relaciona-se com o trabalho exercido junto aos colaboradores a fim de buscar a excelência na organização e a melhoria da qualidade dos processos e inovação;

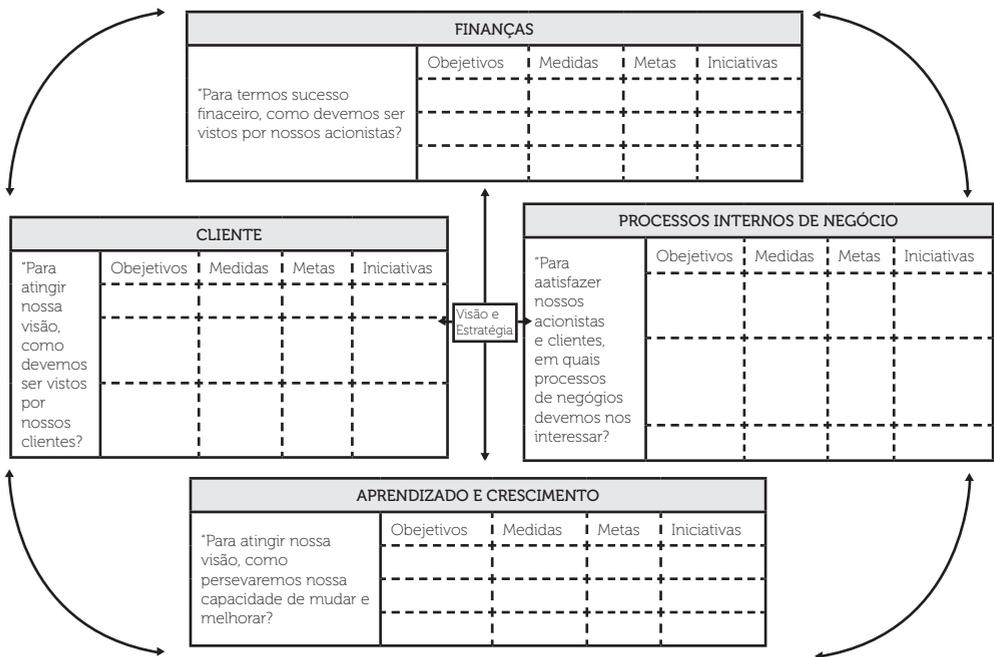
- **Processos Internos:** análise dos processos internos essenciais ou críticos para a sobrevivência da organização, inclui a identificação de recursos e das capacidades que serão necessárias para elevar o nível da qualidade interna. Desta forma, a identificação de processos críticos possibilitará a organização atrair novos clientes e satisfazer as expectativas dos acionistas.
- **Pessoas:** voltado para a análise e mensuração da satisfação dos clientes internos e externos da organização. De acordo com Herrero (2005), esta perspectiva traduz a missão, visão e estratégia da empresa nos objetivos específicos para o segmento focalizado no nicho de atuação da empresa. Permite identificar os clientes, mercados em que a empresa atuará e as medidas de desempenho da organização frente a estes segmentos-alvos. Alguns indicadores referem-se ao nível de satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade e participação no segmento alvo (GALAS, 2004).
- **Financeira:** os indicadores desta perspectiva analisam se a estratégia da empresa, implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os indicadores levam em consideração os objetivos financeiros a longo prazo, relacionando-os às ações que necessitam ser tomadas visando alcançar o desempenho econômico almejado.



Assimile

Todas as empresas, independentemente de seu porte ou até mesmo ramo de atuação, deve ter interesse quanto a garantia da implementação das suas estratégias. Para compreender se tais estratégias estão caminhando para o rumo correto é necessário compreender a empresa, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades. Assim, o uso de uma metodologia é essencial, e neste caso, o BSC – *Balanced Scorecard* pode ser a ferramenta a ser utilizada (SERRA, 2005).

Para que possa compreender mais quanto a aplicação desta ferramenta, analise a figura a seguir, nela podemos compreender cada perspectiva, os objetivos que se desejam alcançar, quais os indicadores que deverão ser utilizados, as metas a serem alcançadas e as iniciativas ou ações a serem tomadas para que o objetivo possa ser alcançado. Observe que cada perspectiva traz uma indagação de acordo com a visão e estratégia empresarial.

Figura 2.15 | As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Para exemplificar o emprego da figura acima podemos tomar como exemplo a empresa Delícia de Pastéis, que tem como visão tornar-se a referência quanto a pastéis de qualidade em sua cidade. Já a estratégia consiste em um crescimento de 10% ao ano. Se aplicarmos as quatro perspectivas do BSC – Balanced Scorecard poderíamos ter como objetivo financeiro obter uma melhor rentabilidade para os sócios da empresa. Um possível indicador poderia estar relacionado às vendas. Já a meta consiste em elevar as vendas em 1%, com isso, uma possível ação consistiria em uma medida mais efetiva da área de vendas por meio de prospecção de novos clientes ou segmentos. Quanto aos clientes, o objetivo nesta perspectiva consiste no reconhecimento da qualidade dos produtos comercializados. A meta poderia ser a fidelização dos clientes, como ação o desenvolvimento de planos de fidelidade e programas de pontos. A perspectiva voltada ao aprendizado e inovação teria como objetivo manter a qualidade dos produtos. O indicador poderia estar relacionado à devolução ou reclamação quanto aos produtos. A meta consistiria na preservação ou melhoria do quesito qualidade. As ações relacionam-se à gestão de indicadores como devolução e planos de melhoria e monitoramento da qualidade. Por fim, quanto aos processos internos, o objetivo consistiria na manutenção, visto que a empresa preza pela qualidade, assim, os indicadores devem estar relacionados à qualidade, por exemplo, desperdícios. As metas devem voltar-se para a redução desse desperdício, tendo como iniciativas ações de conscientização quanto ao cuidado no processo produtivo, buscando, assim, torná-lo eficiente.

Viu como a aplicação do BSC – Balanced Scorecard pode auxiliar a empresa a atingir um melhor desempenho?



Pesquise mais

Para saber mais quanto a aplicação e os resultados trazidos por esta ferramenta acesse LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera.

Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2004 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-707720040004000006&script=sci_arttext>. Acesso em: 07 jan. 2016.



Exemplificando

A Companhia Ultragaz, maior distribuidora de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) no Brasil, fundada em 1937, diante da competitividade do setor e da busca pelo melhor padrão a empresa implementou a ferramenta de BSC – Balanced Scorecard. Esta ferramenta trouxe um alinhamento estratégico da empresa e foco no segmento em que atua.

Para saber mais: <<http://pt.slideshare.net/Symnetics/case-de-sucesso-symnetics-ultragaz>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

Figura 2.16 | As engrenagens movidas pelo BI - *Business Intelligence*



Fonte: O autor.

Agora chegou o momento de conversarmos sobre o BI – *Business Intelligence*, que pode ser compreendido como uma ferramenta que possibilita ao gestor uma visão mais sistêmica quanto aos seus negócios, por meio da disponibilização de informações aos clientes, fornecedores, empresa e planos de expansão com qualidade para a tomada de decisão.

Esta ferramenta pode contribuir de forma direta para a área de controladoria, na análise e comunicação das informações aos gestores, além de possibilitar o monitoramento da empresa como um todo, sua gestão e a aplicação da tecnologia da informação.



Pesquise mais

Quer saber mais sobre BI - Business Intelligence e seus benefícios <<https://i9people.wordpress.com/2014/05/11/bi-business-intelligence-cases-de-sucesso/>>. Acesso em: 07 jan. 2016.



Exemplificando

De acordo com Petrini, Pozzebon e Freitas (2004), empresas que utilizam a ferramenta de BI – Business Intelligence em 73% dos casos permitiram a determinação do foco empresarial, por meio de informações relevantes além do estabelecimento de indicadores.

Na visão de Serain (2007), o BI - *Business Intelligence* tem as seguintes características:

- Extração e integração de dados de fontes múltiplas;
- Análise de dados contextualizados;
- Trabalho com cenários para a tomada de decisão;
- Busca da relação entre causa e efeito; e,
- Transformação de dados e registros obtidos em informações úteis para a gestão empresarial.



Pesquise mais

Para saber mais sobre BI – *Business Intelligence* acesse BOTELHO, Fernando Rigo; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Conceituando o termo *business intelligence***: origem e principais objetivos. Disponível em: <[http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/CB793JN14.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/CB793JN14.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2016.



Exemplificando

Diante da necessidade de um melhor controle e gestão da área financeira da empresa a companhia de gás de Minas Gerais, a Gasmig, optou pela utilização de uma ferramenta de gestão, o BI – *Business Intelligence*. Além de permitir uma melhor gestão da área financeira da empresa com informações em tempo, tal ferramenta possibilitou uma melhor negociação da empresa no mercado que atua. Processo e informações que demoravam dias para ser levantadas passaram a estar disponíveis em questão de minutos.

Para mais informações acesse: <https://www.microsoft.com/brasil/revistams/antiores/edicao_4/caso_gasmig.aspx>. Acesso em: 07 jan. 2016.

Ainda na visão do mesmo autor, Serain (2007), pode-se aplicar o BI – *Business Intelligence* a toda organização que necessite de indicadores e de informações para que o processo de tomada de decisão seja mais ágil e eficiente.

Mas quais são as vantagens ao implementar um BI – *Business Intelligence*?

- a) Possibilita o acesso de uma informação de qualidade;
- b) Permite a detecção de fraudes e erros;
- c) Permite a análise quanto ao impacto das decisões tomadas pelo gestor;
- d) Melhora o desempenho da empresa;
- e) Possibilita à empresa conhecer os riscos ou desvios das ações planejadas; e
- f) Permite ao gestor conhecer a realidade interna e externa da empresa.

Cabe ressaltar que o BI – *Business Intelligence* não pode ser compreendido como um sistema, mas como um ambiente que tem a necessidade de ser adaptado às novas realidades de mercado e da própria organização. Desta forma, cada organização deverá definir quais os indicadores que lhe são válidos e que deverá trabalhar a fim de maximizar seus lucros, otimizar seus processos, tomada de decisão, tudo isso alinhado às estratégias da organização.



Assimile

No atual mundo contemporâneo as empresas têm de lidar com uma

infinidade de informações tanto no âmbito interno quanto externo, assim, é essencial e fundamental que consiga estabelecer um filtro de informações. O BI – *Business Intelligence* possibilita a criação deste filtro, refletindo em redução de custos e aumento de receitas.



Exemplificando

O Teeleap atua na área de distribuição e logística para o setor de telecomunicações. De forma estratégica, percebeu a necessidade de obter informações de demais divisões buscando melhorar a análise das informações e tomada de decisão. A implementação possibilitou a geração de relatórios confiáveis a custos reduzidos, alto desempenho, por meio de análise em tempo real. Para saber mais: <http://www.link.pt/MicroSites/listagem_CasosSucesso.aspx?idc=1975&idsc=5383&idl=1>. Acesso em: 07 jan. 2016.



Refleta

O BI – *Business Intelligence* e o BSC – *Balance ScoreCard* possibilitam à empresa a gestão da informação e a análise das perspectivas empresariais visando possibilitar a adoção da melhor estratégia e posicionamento. Podem ser aplicadas a quaisquer empresas, independentemente de seu porte e ramo de atuação?



Faça você mesmo

Acredito que você deva estar se perguntando se poderá criar um BI – *Business Intelligence*! Então, faça isso utilizando uma planilha de dados. Acesse: <<https://support.office.com/pt-br/article/Introdu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-Central-de-Business-Intelligence-2ea9253a-5b61-4065-b6e3-7a981bb8d90d>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

SEM MEDO DE ERRAR!

Vamos iniciar a atividade desta seção para que você possa finalizar o relatório de sistemas empresariais?

Como vimos, Maria vem perdendo mercado para os concorrentes, seus doces e bolos, frente a expectativa de seus clientes, não apresenta inovações. A devolução por falta de qualidade está crescendo. Além disso, não há a identidade de sua empresa

no mercado, a empresa não apresenta indicadores para a tomada de decisão face a indicadores internos e externos.

Assim, para que possamos auxiliar Maria neste seu cenário, deve-se analisar:

1. Como aplicar a ferramenta de BSC – *Balanced Scorecard* em seu empreendimento?
2. Apresentar como as quatro perspectivas podem ser trabalhadas à realidade de Maria.
3. Quais os objetivos e os indicadores a serem trabalhados?
4. Quais as ações para a realização dos objetivos determinados?
5. Há inovações a serem feitas no negócio de Maria e na sua marca?

Acredito que você tem ciência de que Maria precisa melhorar a sua performance quanto a qualidade de seus produtos e quanto ao posicionamento de sua empresa no mercado.



Atenção!

Cabe ao BSC – *Balanced Scorecard* possibilitar à empresa, o planejamento, estabelecimento de metas ao alinhamento das estratégias empresariais visando um melhor posicionamento da empresa e seu foco, por meio da análise das quatro perspectivas: financeira, pessoas, processos internos e inovação e aprendizado.



Lembre-se

O BSC – *Balanced Scorecard* pode ser aplicado a qualquer empresa e a qualquer segmento. Para conhecer um pouco mais sobre a aplicação desta ferramenta ao segmento de doces acesse: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/viewFile/7736/6854>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"BI – Business Intelligence"	
1. Competência Geral	Conhecer os aspectos, ferramentas e tipos de Sistemas de Informação Gerencial como tecnologia de gestão organizacional.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender os Sistemas Funcionais e Sistemas Integrados
3. Conteúdos relacionados	Sistemas Empresariais e a aplicação do BI – <i>Business Intelligence</i> à realidade empresarial.
4. Descrição da SP	Claudio Reis batalhou desde pequeno para realizar o seu sonho, possuir uma rede de locação de automóveis. Com muito trabalho e dedicação a CR - Rent a Car tornou-se uma realidade. Atualmente, conta com 5 locadoras localizadas em cinco cidades próximas. Quando o negócio estava pequeno era possível administrar, agora, com cinco unidades de negócios percebeu que começou a perder clientes, os carros começaram a passar da data estipulada, perdendo assim, o valor de venda, além dos altos custos com manutenção e troca de pneus dos carros que não realizam rodízio. Acrescido a isso, há carros sobrando em uma locadora e faltando na outra. Certo que de se não tomar uma decisão seu negócio irá ruir, Claudio contrata a sua consultoria para apresentar propostas de sistemas empresariais para a gestão de sua locadora, a CR - <i>Rent a Car</i> .
5. Resolução da SP	Uma das ferramentas que possibilitará a gestão das locadoras de Cláudio, consiste na utilização de um sistema empresarial que possa lhe fornecer informações para a gestão e tomada de decisão estratégica quanto as cinco unidades de negócios. Assim, a consultoria propôs a implementação de um <i>Business Intelligence</i> que permitirá obter relatório para a tomada de decisão. Tais relatórios poderão conter informações sobre o mercado, seus concorrentes, indicadores econômicos e financeiros e sobre o ambiente interno e externo da empresa. Tais informações são construídas de forma consolidada o que possibilita uma interpretação mais assertiva para o posicionamento da estratégia da empresa diante do mercado que ocupa. Agregado a isso a empresa poderá ter uma melhor rentabilidade e redução de custos.



Lembre-se

A coleta, análise e validação das informações obtidas por meio do *Business Intelligence* possibilitará à empresa compreender o cenário no qual se encontra bem como os impactos econômicos e reguladores políticos que operam em seu segmento de atuação.



Faça você mesmo

Pesquise sobre a ferramenta BI - *Business Intelligence*, para isso acesse: <http://www.link.pt/upl/%7B4ba7bd19-a1c9-4728-9efd-06388afb1696%7D.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2016.

Faça valer a pena

1. Quanto aos Sistemas Empresariais temos uma ferramenta que trabalha sobre quatro perspectivas para a análise da empresa diante de sua visão e estratégias. Tal ferramenta tem como sigla BSC, essa pode ser traduzida como:

- a) *Balanced Scorecard.*
- b) *Intelligence Scorecard.*
- c) *Balanced Score.*
- d) *Ballanced Intelligent.*
- e) *Ballanced Scored Card.*

2. Dentre os Sistemas Empresariais há uma ferramenta que possibilita analisar cenários por meio de informações consolidadas, possibilitando à empresa uma decisão mais assertiva. Tal ferramenta tem como sigla BI, que significa:

- a) *Business Score.*
- b) *Intelligence Score.*
- c) *Business Intelligence.*
- d) *BSC Intelligence.*
- e) *Business Finance.*

3. Ao falarmos do BSC - *Balanced Scorecard* estamos trabalhando no âmbito empresarial com quatro perspectivas, são elas:

- a) financeira, operacional, gestão e pessoas.
- b) financeira, aprendizagem e crescimento, pessoas e processos internos.
- c) financeira, operacional, pessoas e processos internos.
- d) financeira, pessoas, gestão e aprendizagem e inovação.
- e) financeira, aprendizagem e inovação, operacional e gestão.

Referências

- ARAÚJO, César Luis César G. **Organização**: sistemas e métodos e as técnicas de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2
- BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. **Sistemas de informação**. São Paulo: McGraw Hill, 2012.
- BARKLEY, S. E. Customer focus system: the evolution of customer relationship. **Kellogg Venture Anthology**, EUA, 2000.
- COOPER, M. C. et al. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, Vendra Beach, v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.
- DAMASCENO, S. M. B. et al. Sustentabilidade no foco da inovação. **Revista Gestão Industrial**, 2012.
- DAVENPORT, T. H. Putting de enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**. p. 1221-1231, jul./ago. 1998
- FLEURY, Paulo Fernando. **O sistema de processamento de pedidos e a gestão do ciclo do pedido**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GALAS, Eduardo Santos. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração** - ENANPAD, 2004. Anais eletrônicos. Curitiba: Anpad, 2004.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem estratégica. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- INTERACT. BSC – **Balanced Scorecard**. 2004. Disponível em <http://sas.interact2000.com-com.br/BSC.html>. Acesso em: 07 jan. 2016.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. O que e como as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar

seus clientes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NORIS, Grant, et. al. **E – Business e ERP**: Transformando as organizações. Tradução, Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA M. M. et al. Análise de fatores de resistência na implantação de sistemas de informação na manufatura de eletrônicos. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 2009.

PADILHA, Thais Cássia Cabral, et al. Tempo de implantação de sistemas ERP: análise da influência de fatores e aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos. **Gestão & Produção**, 2004.

PALAZZO, V. B. **Sistemas ERP**: análise das vantagens e desvantagens para a decisão de implementação. São Paulo: USP, 2006.

PETRINI, Maira; FREITAS; Maria Tereza; POZZEBON, Marlei. Qual é o papel da Inteligência de Negócios (BI) nos países em desenvolvimento? Um panorama das empresas brasileiras. In: **Anais**. Curitiba: EnANPAD, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAINER JUNIOR, R. Kelly; CEGIELSKI, Casey G. **Introdução a sistemas de informação**: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SERAIN, J. Sidemar. Por que BI: *Business Intelligence*. In: **UOL**. 2007. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/5415/gerencia-de-ti/por-que-business-intelligence>. Acesso em: 07 jan. 2015.

SERRA, Laércio. **Desmistificando o Balanced Scorecard (BSC)**. Disponível em: <http://www.solucoesdenegocio.com.br> Acesso em: 07 jan. 2015.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003

SOROR, A. A. et al. Automatic virtual machine configuration for database workloads. **ACM Trans. Database Syst.**, v. 35, n. 1, p. 1–47, 2010.

SUCUPIRA, C. **Metodologia para implantação da gestão da cadeia de suprimentos**. 2007. Disponível em: <www.cezarsucupira.com.br>. Acesso em: 30 dez. 2015.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão. Transformado os negócios da economia digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). Departamento de Engenharia de Produção (DEP). **BSC**. Disponível em: <<http://www.dep.ufscar.br/pet/BSC.htm>>. Acesso em: 07 jan. 2016.