

# 16



UNIVESP  
UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DE SÃO PAULO

CPS  
CENTRO DE  
POLÍTICAS  
SÓCIO-ECONÔMICAS

  
GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO

# 16

## SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

### **ESTUDO DE CASO** **ANÁLISE, DEFINIÇÃO E PLANEJAMENTO DE** **INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS ERP, CRM E SCM.**

#### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Considerando um estudo de caso proposto, bem como os conceitos vistos nas unidades anteriores, identificar os elementos centrais, analisar e propor melhorias em processos e sistemas de informação.

#### **COMPETÊNCIAS**

Com base em modelos de maturidade apresentados, classificar os processos e sistemas de informações quanto ao nível de maturidade da empresa identificando oportunidade de melhorias.

#### **HABILIDADES**

Perceber os problemas empresariais, sob aspectos mais práticos, refletir sobre o caso, e conhecer os aspectos referentes ao alinhamento entre os Processos de Negócio e Sistemas Integrados de Gestão utilizados.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade o aluno deve associar os conceitos discutidos nas unidades anteriores e, dentro de um nível macro, identificar as etapas, os processos e sistemas necessários a melhoria dos aspectos problemáticos apresentados no case a seguir.

## PARA COMEÇAR

Nas unidades anteriores tivemos a oportunidade de aprender um pouco sobre Sistemas Integrados de Gestão, as aplicações e modalidades do E-Business, uma visão geral de uso e importância dos sistemas CRM - Customer Relationship Management para maior foco no cliente e SCM – Supply Chain Management, podendo relacioná-los com uma maior eficiência e eficácia da empresa quando bem utilizados. Introduziremos alguns conceitos importantes tais como KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) e um modelo para análise dos Níveis de maturidade tanto de processos quanto dos sistemas de Informações utilizados nos processos de gestão.

Nesta unidade, novamente, mas em um âmbito maior, considerando o que aprendemos, o convidamos a uma reflexão de ordem prática, considerando a substancial importância do alinhamento entre os sistemas integrados de gestão, os processos de negócio e o desempenho das cadeias de suprimentos. Trazemos uma discussão evolutiva do case anterior, novamente mais um case fictício, capturado de exemplos originais do mercado: A nova fase da empresa “**SERVEBEM**”.

## FUNDAMENTOS

Tem sido crescente o interesse pelo tema SCM por empresas de diferentes setores, as quais tem direcionado e concentrado esforços em atividades que representam diferenciais competitivos, bem como na busca de melhores práticas e sistemas que venham fortalecer e aprimorar os seus processos de negócio. Segundo Simchi-Levy (2010) os ganhos de produtividade obtidos pelas empresas industriais a partir do anos 90, com a adoção de abordagens derivadas dos sistemas Toyota de Produção, tendem a ultrapassar os limites da fábrica, integrando e otimizando as cadeias nos diferentes estágios, desde a extração de matérias-primas até a entrega dos produtos aos consumidores. O desenvolvimento e a consolidação de uma visão global dos sistemas operacionais, vai além de melhoria local (maquinas, postos de trabalho) direcionando-se para uma série de práticas e teorias de gestão, situadas em um paradigma sistêmico-processual. Há uma convergente percepção de importância para a gestão integrada dos sistemas ao longo das cadeias, como fator essencial para diferencial competitivo.

O avanço da tecnologia da informação, sobretudo com a internet, tem trazido muitos desafios e oportunidades. Dentro das oportunidades destacam-se a possibilidade de integração dos fluxos de dados transacionais e a automação dos processos entre empresas, através de sistemas ERPs e pelas diversas modalidades de E-business, reduzindo tempos de fluxo das informações (lead time) e gerando grandes massas de dados que podem ser utilizadas na gestão das cadeias. Há também a possibilidade de desenvolvimento de modelagem analítica suportando de forma arrojada projetos, programação de produção, materiais, distribuição, cujos modelos matemáticos heurísticos e otimizantes têm se tornado cada vez mais correntes, economicamente viáveis e rápidos, dado o aumento das capacidades computacionais e de transferências das informações.

### 1. GRAU DE MATURIDADE DE PROCESSOS E SISTEMAS

Estudos desenvolvidos pelo MIT, PRTM e a SAP (2005) apontam evidências na importância do alinhamento entre os sistemas integrados de gestão, os processos de negócio e o desempenho das cadeias de suprimentos. Segundo SIMCHI-LEVY (2010), tem sido crescente o uso de indicadores-chave de desempenho (KPI - Key

Performance Indicators) para a identificação de problemas e oportunidades nas cadeias de suprimentos.

Conforme apresentado por SIMCHI-LEVY (2010), o Conselho de Cadeia de Suprimentos (SCC) projetou o SCOR (Supply Chain Operations Reference), um modelo de referência que permite analisar o nível de maturidade de dos processos de negócio e o correspondente suporte existente dos sistemas de gestão e infraestrutura de TI.

O modelo descreve 4 níveis da maturidade ou categorias de processos de negócio, para os quais os um correspondente suporte sistêmico e infraestrutural de TI deverá caracteriza-lo. Através de um processo de mapeamento e análise desta referência, a empresa poderá identificar o seu nível de maturidade os desafios e oportunidades, a partir do qual, poderá desenvolver um plano de ação visando aprimorar a eficiência e eficácia da sua cadeia de gestão.

### **1.1 NÍVEIS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**

#### **Nível I – Processos desconectados**

Organização restrita na esfera funcional, com pouca ou nenhuma integração de processos e sistemas, tendo o planejamento de cadeia de suprimentos feita para cada local, independente um dos outros. Tem como características:

- Estratégia funcional local
- Falta de processos de gestão da cadeia de suprimentos claros e consistentes.
- Inexistência de indicadores de desempenho, ou indicadores não alinhados com os objetivos da empresa.

#### **Nível II – Integração interna**

Neste nível, as empresas estão organizadas do ponto de vista funcional, com um alto grau de integração em seus processos. As decisões são tomadas por meio da integração de áreas funcionais. As características deste nível são:

- Integração parcial de informações funcionais para reduzir estoques e melhorar a eficiência.
- Os processos executados em toda organização são documentados.

- Existência de indicadores-chave (KPI) por departamentos.

### **Nível III - Integração interna e externa**

Neste nível a empresa se organiza na modalidade de função cruzada, tendo neste estágio envolvimento dos principais fornecedores e clientes nos processos de tomada de decisão. As características deste nível incluem:

- As decisões otimizadas em toda cadeia de suprimentos interna
- Processos sofisticados que envolvem todos os departamentos impactados.
- Os principais fornecedores e clientes incluídos no planejamento da cadeia de suprimentos.

### **Nível IV – Integração multiempresa**

As empresas neste nível adotam processos multiempresa, utilizam objetivos de negócio comuns e têm amplo conhecimento dos ambientes de negócio dos fornecedores e clientes. A colaboração com os parceiros de negócios e lhes possibilita operar como uma corporação virtual. As características deste estágio incluem:

- Colaboração em toda cadeia de suprimentos
- Gestão da cadeia de suprimentos colaborativa interna e externa concentrada nos principais objetivos nos âmbitos de serviços e finanças.
- Os indicadores que ligam os resultados da cadeia de suprimentos diretamente às metas corporativas.

## **1.2 NÍVEIS DE PROCESSOS DE TI E SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO**

Os diferentes níveis de processos de negócio precisam ser suportados por uma infraestrutura de TI e com cobertura funcional feita por Sistemas Integrados de Gestão, correspondente. Dentro deste enfoque, há 4 categorias ou níveis aplicados ao estudo:

### **Nível I – Sistemas independentes e com redundância de dados**

Processamento em lote, sistemas independentes e dados redundantes em toda organização. O foco concentra-se em planilhas e no tratamento manual das informações para a tomada de decisão.

## Nível II – Compartilhamento interno de dados na cadeia de suprimentos

Os dados são compartilhados em toda cadeia de suprimentos. Entretanto, as decisões são tomadas utilizando ferramentas de planejamento que aplicam dados em toda cadeia de suprimentos. O módulo de planejamento da demanda, por exemplo, aplica conhecimento especializado, algoritmos avançados e métodos estatísticos para a elaboração de previsões.

## Nível III – Compartilhamento de processos com fornecedores e clientes.

Há total visibilidade dos dados internos. Os principais fornecedores e clientes têm acesso parcial aos dados, como por exemplo previsões da demanda. Os processos, mas não os dados, são compartilhados em toda cadeia de suprimentos.

## Nível IV – Compartilhamento de dados com fornecedores e clientes

Os dados e processos sistêmicos são compartilhados interna e externamente, tornando toda a cadeia produtiva integrada.



Figura 1. Nível de maturidade dos processos de negócio e Sistemas integrados de Gestão

### 1.3 OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO SUPORTE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O principal objetivo dos sistemas de gestão na cadeia de suprimentos é formar um elo invisível entre o ponto de produção e o ponto de

entrega ou compra. A ideia é ter disponível um percurso de informação que acompanhe o percurso do produto. Isto permite planejar, rastrear e estimar os *leads times* com base em dados reais. Qualquer uma das partes, uma vez necessitando, poderia localizar o produto, tendo acesso pleno a estas informações.

Chopra (2003) acredita que em todas as fases de uma cadeia de suprimentos, indo da etapa estratégica, passando pelo planejamento até a operação, a informação tem papel fundamental. A análise da informação ajuda os gestores a definir parâmetros de instalação da cadeia de suprimentos. As decisões envolvem os itens: estoques, transporte e instalações.

Conforme a figura abaixo, as informações e os produtos/serviços se deslocam dos fornecedores aos fabricantes, internamente, e por meio do sistema de distribuição, chegam aos varejistas.

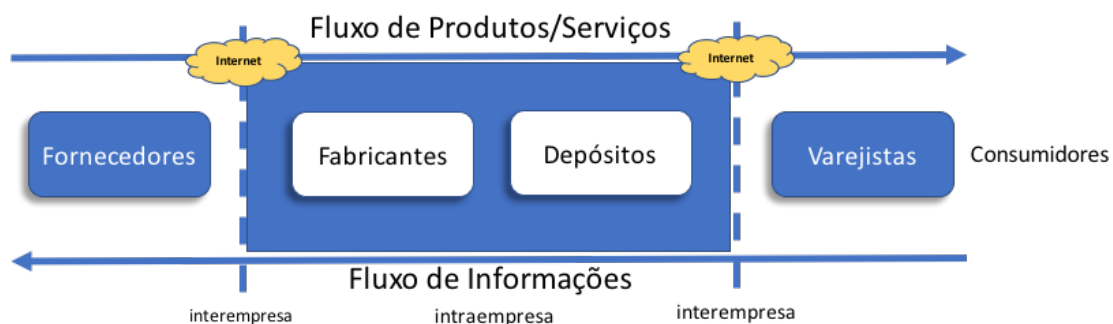


Figura 2. Fluxo de produtos/serviços e informações. Adap. Shimchi-Levi (2010)

Em referência as cadeias de suprimento, os objetivos dos sistemas de gestão podem ser resumidos como:

### Coletar informações

O varejista precisa conhecer o status de seus pedidos e os fornecedores precisam prever a entrada de um pedido do fabricante. Isto requer o acesso a dados que estão nos sistemas de informação de outras empresas e entre funções e locais diferentes dentro de uma mesma empresa. Além disso, os participantes necessitam interpretar estes dados de sua própria perspectiva. Se por exemplo, o fabricante de açúcar estiver examinando a demanda para sorvetes, e necessário que haja uma tradução de quilos de açúcar que serão consumidos para atendimento a demanda do fabricante de sorvetes. Portanto, tabelas de conversão, listas de materiais devem ser



utilizadas nos sistemas de informação compartilhados. A disponibilidade do sistema de informações será a base sobre a qual serão tomadas as decisões inteligentes sobre a cadeia de suprimentos. Os processos de rastreamentos são de suma importância, mas não são suficientes, devendo existir alertas sistêmicos quando ocorrer atrasos de entregas que afetem as programações de produção, permitindo os ajustes necessários adiando a programação ou buscando fontes alternativas.

### **Acessar informações**

O conceito de ponto único de contato é bastante importante dentro do objetivo de acesso as informações. O objetivo é possibilitar o acesso de todas as informações disponíveis, tanto aquelas fornecidas a um cliente quanto aquelas requeridas internamente. Embora, haja uma perspectiva crescente de acesso e compartilhamento via internet, qualquer que seja o modo de acesso, as informações precisam ter integridade e consistência para garantir qualidade do processo e das decisões que serão tomadas. O fato é que em grande escala ainda existem informações espalhadas em diversas localidades da empresa, ou ainda nas diversas empresas atuantes na cadeia. Caberá, portanto a empresa, identificar e implementar a melhor forma de manter as informações integradas, com a devida consistência, a fim de atender o propósito de acesso.

### **Executar uma análise com base na cadeia de suprimentos**

O terceiro objetivo se relaciona com a análise de dados, sobretudo de modo a considerar o panorama global do compartilhamento. Além disso o sistema de informações deve ser utilizado para indicar so caminhos mais eficientes para produzir, montar, armazenar, e distribuir produtos, ou seja, encontrar a melhor maneira de operar a cadeia. Isto envolve diversos níveis de tomada de decisão desde níveis operacionais, pertinentes aos pedidos, decisões táticas relacionadas a armazenagem de um determinado produto e um local específico, ou mesmo, sobre decisões sobre os planos de produção de médio e longo prazos, além de decisões estratégicas da melhor localização dos depósitos ou pontos de distribuição. Neste ponto é importante que os sistemas de gestão sejam flexíveis, permitindo novas configurações que acomodem as mudanças necessárias dentro de quaisquer níveis organizações.

## **Colaborar com parceiros da cadeia de suprimentos**

A capacidade de colaboração com parceiros dentro da cadeia de suprimento é essencial para o sucesso da empresa. Dentro deste enfoque, tem sido um grande objetivo das integrações das cadeias de suprimento substituir o sequenciamento dos processos por uma otimização global. Tal integração exige não somente um alinhamento dos sistemas de gestão, integração das informações, como também o alinhamento de processos de negócio. Dependendo da necessidade, a empresa poderá decidir que seus fornecedores devem estar conectados através de sistemas ou plataformas de colaboração, ou mesmo, que a empresa deve se conectar ao sistema de *e-procurement (sistema eletrônico de compras)* de seus clientes. Os sistemas ou plataformas de colaboração tem sido foco para as empresas na busca de eficiência e eficácia de suas cadeias de suprimento. Por um lado, a capacidade de se unir e trabalhar com os fornecedores de forma eficaz tem determinado uma evolução crescente na qualidade e abrangência funcional dos sistemas de relacionamento com fornecedores - *SCRM (Supply Chain Relationship Management)*, e por outro lado, os sistemas de relacionamento com clientes – *CRM (Customer Relationship Management)* tem evoluído sistematicamente para um melhor contato e entendimento cada vez mais profundo de suas necessidades.

Ponto-chave: a informação torna-se mais importante quando é usada para criar um escopo amplo com todos os estágios e áreas de uma cadeia de suprimento. Isso permite que as decisões sejam tomadas de maneira a maximizar a lucratividade total da cadeia (CHOFFRA, 2003, p. 345).

## **2. ESTUDO DE CASO: EMPRESA SERVEBEM – EXPANSÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

A empresa de Varejo SERVEBEM Ltda, iniciou suas atividades no estado de São Paulo, como um mercadinho de médio porte na comercialização de produtos alimentícios, bebidas e produtos de limpeza, expandindo o seu negócio a partir da aquisição da rede TREMBOM e através de crescimento orgânico. Atualmente conta com 38 lojas no interior dos estados São Paulo e Minas Gerais, destas 38 lojas, 29 no estado de São Paulo, 19 em Minas Gerais. Deste total de lojas, 12 foram abertas após a aquisição da TREMBOM, face a identificação de boas oportunidades de

crescimento tanto em cidades de São Paulo, quanto em Minas Gerais.

Logo após a aquisição no início de 2016, a SEVEBEM implantou o seu sistema XAP, um Sistema integrado de Gestão (ERP), em toda a rede das lojas da TREMBOM, dotando toda rede de lojas com estações multifuncionais e estações de caixa, uniformizando portanto os processos internos e unificando o seu sistema de gestão.

Apesar de todos esforços e investimentos em unificação dos processos e sistemas, desde a aquisição da TREMBOM, o faturamento tem crescido de forma desuniforme. O crescimento não superou 7% nos últimos 12 meses, muito abaixo dos 15% ao ano, percentual que a empresa havia projetado com a compra da TREMBOM e com a abertura de novas lojas em locais que considerou estratégicos.

Preocupado com os resultados correntes e com o seu futuro, recentemente a empresa contratou uma empresa de consultoria especializada no setor de varejo e cadeias de suprimentos, visando melhor identificar os pontos de melhorias necessários para fortalecer o seu crescimento, bem como consolidar e incrementar o seu faturamento anual.

A consultoria trabalhou dois meses nos números e registros da empresa, obteve muitas informações a partir dos sistemas internos de gestão, visitou boa parte da rede de lojas, analisou os processos de negócios e sistemas integrados de gestão utilizados, bem como seus fornecedores e características de seus clientes. Identificou alguns pontos significativos neste diagnóstico, dos quais destacam-se os seguintes apontamentos:

## 2.1 ESTOQUES, ARMAZENAMENTO, DEMANDAS E DISTRIBUIÇÃO

- 1) Os estoques apresentam problemas graves, tanto pela constante falta nas prateleiras de produtos considerados chaves na maior parte das lojas rede.
- 2) O estudo identificou que 12% do inventário entrante estava sendo enviado para o local equivocado, resultando em aumento dos custos e tempo desperdiçado, agravando a situação de falta de estoque, retratado no item 1 anterior.
- 3) Ao receber itens não previstos as lojas tem incorrido em uma cadeia de problemas, envolvendo a incapacidade de armazenamento local, ou mesmo na devolução, sobretudo aumento no custo de armazenamento.
- 4) Constatou que muitos itens apesar de estarem em falta nas prateleiras, não eram detectados em tempo hábil, retardando o processo de reposição.
- 5) Quando registrado as necessidades de reposição de estoques, os pedidos aos fornecedores eram feitos, mas as entregas ocorriam em tempo inadequado para o atendimento as demandas.

## 2.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

- 1) O estudo, que entrevistou nas diversas lojas, cerca de 250 clientes nos diversos horários e dias da semana, comentaram que as lojas tinham recebidos muitos produtos novos, mas a qualidade dos serviços nos últimos meses (últimos 12 meses) havia decaído, principalmente pelo fato de muitos produtos básicos estarem quase sempre em falta.
- 2) Muitos clientes comentaram que alguns produtos haviam sido substituídos por produtos semelhantes, mas de menor qualidade. Dentre estes Cafés, Leites, manteigas e Queijos.
- 3) Alguns clientes estavam aderindo a concorrentes, pelo fato dos concorrentes terem ofertas toda semana promovendo a venda de produtos a preços bastante reduzidos e atrativos. Segundo eles, isto é muito diferente do que ocorre na Rede SERVEBEM, que informa as promoções apenas nas lojas através de cartazes internos.
- 4) Os concorrentes divulgam sobre as promoções através das redes sociais, e-mails e outdoors, tornando as promoções um grande atrativo para compras e, conseqüentemente, de fidelização.

### 3. QUESTÕES DO ESTUDOS DE CASO

#### 3.1 A SUA MISSÃO

Como aluno do curso de Gestão Empresarial da FATEC, você acaba de ser contratado para integrar uma equipe de profissionais experientes, tendo como missão na elaboração de um plano de ação, tomando como base os problemas apresentados no estudo diagnóstico apresentado pela consultoria.

O resultado do plano de ação, deve considerar os principais aspectos dos processos de negócio e sistemas de gestão, visando a integração e o alinhamento, para que a SERVEBEM consiga no prazo de 1 a 3 anos, elevar o seu faturamento em 15% em média, considerando toda a rede de lojas, através de uma maior eficiência de sua cadeia de suprimentos, bem como maior eficácia no atendimento aos clientes.

#### 3.2 QUESTÕES SOBRE OS TEMAS

Responda sucintamente as perguntas:

3.2.1 Considerando os conceitos apresentados no Capítulo 1.1, item 1.1, em referência aos *“NÍVEIS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO”*, e os apontamentos apresentados no estudo de caso *SERVEBEM*, indique e justifique:

- 1) Qual o nível de classificação você atribui ao atual estágio de processos da empresa SERVEBEM?
- 2) Quais as razões você considera para esta conclusão?

3.2.2 Considerando os conceitos apresentados no Capítulo 1, item 1,2, em referência aos *“NÍVEIS DE PROCESSOS DE TI E SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO”*, e os apontamentos apresentados no estudo de caso *SERVEBEM*, indique e justifique:

- 1) Qual o nível de classificação você atribui ao atual estágio de processos da empresa SERVEBEM?
- 2) Quais as razões você considera para esta conclusão?

3.2.3 Considerando os conceitos apresentados no capítulo 1.3, em referência aos “*OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO SUPORTE CADEIAS DE SUPRIMENTOS*”, considerando os apontamentos apresentados no estudo de Caso SERVEBEM, em referência ao item 2.1 Controle e armazenamento de estoque, atendimento as demandas e distribuição, e ao item 2.2 Atendimento ao cliente:

- 1) Quais as implementações sistêmicas poderiam ser feitas para melhorias destes processos?
- 2) Quais as ações recomendadas para um melhor atendimento ao cliente?
- 3) Quais outras sugestões você agregaria neste contexto?

**As respostas encontram-se ao final desta UA.**

# GLOSSÁRIO

**CRM:** é sigla que corresponde a Customer Relationship Management. É a Gestão do Relacionamento com o Cliente, tendo como objetivo principal colocar o cliente no centro dos processos da empresa de modo a viabilizar aquele tipo de percepção de valor que permite antecipar as necessidades atuais e potenciais do cliente.

**Key Performance Indicators:** KPI é a sigla que corresponde a Key Performance Indicator, uma técnica de gestão conhecida em português como Indicador-chave de Desempenho.

**Lead Time:** é o tempo decorrido entre o início da produção de um bem e sua entrega ao consumidor ou pode ser definido como o tempo necessário para o processamento de um pedido, desde o instante de sua colocação na empresa até a entrega ao cliente.

**Trade-off:** refere às concessões ou escolha que são feitas com o objetivo de tornar viável um determinado processo em uma organização, neste caso a empresa abre mão de uma determinada característica para poder obter outra em um processo de negociação que pode influenciar a condução do negócio.

**MES:** Manufacturing Execution Systems, Sistema de Execução da Manufatura.

**PLM:** Product Lifecycle Management, Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto.

**SCC:** Conselho de Cadeia de Suprimentos (SCC, [supply-chain.org](http://supply-chain.org)) é uma organização global sem fins lucrativos cujas ferramentas de estrutura, metodologia de melhoria e benchmarking ajudam as organizações membros a fazer melhorias dramáticas e rápidas no desempenho da cadeia de suprimentos. Sua sede matriz fica nos EUA.

**SRM:** Supplier Relationship Management, Gerenciamento da Relação com o Fornecedor.



## REFERÊNCIAS

SIMCHI-LEVI, David.; KAMINSKY, Philip.; SIMCHI-LEVI, Edith. **“Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão”**. Bookman, 3ª Edição, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. Pearson: São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **“The new industrial engineering: Information technology and business processo redesign”**. Sloan Management Review, 1990.

CHAFFEY, D. **Gestão de E-Business e E-Commerce: Estratégia, implementação e prática**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

## SIG - ESTUDO DE CASO UA16 – Questões e respostas

### NÍVEIS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

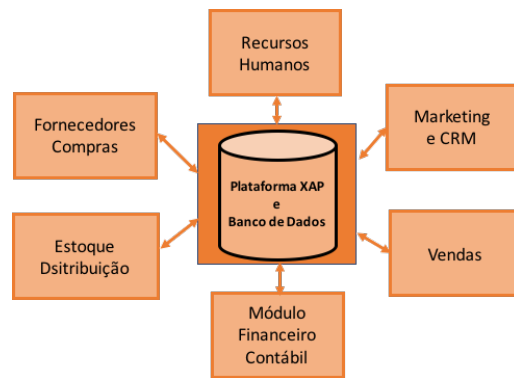
Considerando os conceitos apresentados no Capítulo 1, item 1.1, em referência aos “NÍVEIS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO”, e os apontamentos apresentados no estudo de caso SERVEBEM, indique e justifique:

#### 1) Qual o nível de classificação você atribui ao atual estágio de processos da empresa SERVEBEM?

**Resposta:** A empresa SERVEBEM, considerando os conceitos apresentados no item 1.1, encontra-se no “Nível II – Integração interna”, pois neste nível, as empresas estão organizadas do ponto de vista funcional, com um alto grau de integração em seus processos. As decisões são tomadas por meio da integração de áreas funcionais, tendo como características deste nível são: Integração parcial de informações funcionais para reduzir estoques e melhorar a eficiência; processos executados em toda organização são documentados; existência de indicadores-chave (KPI) por departamentos.

#### 2) Quais as razões você considera para esta conclusão?

**Resposta:** A SEVEBEM possui seus processos de negócio, sob o ponto de vista interno, uniformes e integrados. Sob o enfoque sistêmico, não existem mecanismos automáticos de integração com seus fornecedores. Através do seu sistema XAP, um típico Sistema Integrado de Gestão (ERP), disponível em toda a rede das lojas, incluindo a rede TREMBOM recém adquirida, toda rede de lojas são dotadas das mesmas estações multifuncionais e estações de caixa, o que garante uniformidade em seus processos internos e um único sistema de gestão. O sistema XAP, através de seus relatórios e métricas de gestão provê os mecanismos para que a empresa possa atuar com eficiência na sua gestão de estoques e distribuição, de compras, de vendas, de recursos humanos, dos processos financeiros e dos clientes (módulo CRM / Marketing).



Arquitetura do Sistema ERP XAP – utilizado pela empresa SERVEBEM

## NÍVEIS DE PROCESSOS DE TI E SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

Considerando os conceitos apresentados no Capítulo 1.2, em referência aos “NÍVEIS DE PROCESSOS DE TI E SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO”, e os apontamentos apresentados no estudo de caso SERVEBEM, indique e justifique:

### 1) Qual o nível de classificação você atribui ao atual estágio de processos de TI e Sistemas integrados de Gestão da empresa SERVEBEM?

**Resposta:** Considerando os conceitos apresentados no item 1.2, a empresa SERVEBEM, encontra-se no Nível II, considerando que há compartilhamento interno de dados na cadeia de suprimentos, uma vez que neste nível os dados devem ser compartilhados em toda cadeia de suprimentos.

Observação: Apesar de ser considerado como Nível II, em referência aos processos de tomada de decisão, podem ser consideradas ressalvas, pois a empresa não dispõe de ferramentas de apoio a decisão, contendo algoritmos avançados e métodos estatísticos para controles e análise preditiva de suas demandas, e bem como para planejamento adequado e reposição dos seus estoques. Não há clareza de utilização dos módulos sistêmicos CRM (Customer Relationship Management) disponíveis no Sistema XAP, bem como não verifica-se processos de negócio aliados aos objetivos estratégicos relativos aos clientes. Considerando estes últimos aspectos, o Nível de classificação pode ser considerado I.

### 2) Quais as razões você considera para esta conclusão?

**Resposta:** Apesar dos seus sistemas internos integrados, a empresa SERVEBEM tem apresentado: problemas graves com estoques em toda rede; envio para os locais equivocados, resultando em aumento dos custos e tempo desperdiçado, agravando a situação de falta de estoque; incapacidade de armazenamento local; itens em falta nas prateleiras, não eram detectados

em tempo hábil, retardando o processo de reposição; quando registrado as necessidades de reposição de estoques, os pedidos aos fornecedores eram feitos, mas as entregas ocorriam em tempo inadequado para o atendimento as demandas. Todos estes pontos registrados denotam uma necessária revisão nos processos de tomada de decisão em relação as demandas e administração e distribuição dos estoques.

## **OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO SUPORTE CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

Considerando os conceitos apresentados no capítulo 1.3, em referência aos “*OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO SUPORTE CADEIAS DE SUPRIMENTOS*”, considerando os apontamentos apresentados no estudo de Caso SERVEBEM, em referência ao item 2.1 Controle e armazenamento de estoque, atendimento as demandas e distribuição, e ao item 2.2 Atendimento ao cliente:

### **1) Quais as implementações sistêmicas poderiam ser feitas para melhorias destes processos?**

**Resposta:** O principal objetivo dos sistemas de gestão na cadeia de suprimentos é formar um elo invisível entre o ponto de produção e o ponto de entrega ou compra, tendo informações disponíveis sobre os percursos dos produtos, permitindo planejar, rastrear e estimar os *leads times* com base em dados reais. Em relação aos seguintes processos no âmbito da SERVEBEM, e os apontamento feitos, podemos considerar:

#### Coleta de informações

A SERVEBEM conhece o status de seus pedidos, porém deveria haver aprimoramento na forma em que os seus fornecedores recebem e enviam os produtos decorrentes do atendimento as demandas. A disponibilidade do sistema de informações, uma análise mais sistemática das demandas será a base sobre a qual serão tomadas as decisões inteligentes sobre a cadeia de suprimentos. Um sistema de alertas deveria ser adotado para informar as baixas de estoque, para pronta reposição.

#### Acesso as informações

O conceito de ponto único de contato é bastante importante dentro do objetivo de acesso as informações, sendo que o sistema XAP possui tal funcionalidade integrando em único ponto a Base de Informações.

A Base de Informações possui integridade e consistência para garantir qualidade do processo e das decisões que serão tomadas, não sendo este um gap funcional dentro do sistema e processos disponíveis.

#### Análise sistemática de eficiência de sua cadeia de suprimentos

Este terceiro objetivo, refere-se a análise de dados, de modo a considerar o panorama global do compartilhamento. Neste quesito considerando os apontamentos, as informações deveriam ser utilizadas para indicar o pronto atendimento as demandas, o melhor local de armazenamento e distribuição dos produtos, ou seja, encontrar a melhor maneira de operar a cadeia. Há um provável Gap neste quesito, devendo ser objeto de estudo para um melhoramento sistêmico.

### Colaborar com parceiros da cadeia de suprimentos

A capacidade de colaboração com parceiros dentro da cadeia de suprimento é essencial para o sucesso da empresa. Dentro deste enfoque, tem sido um grande objetivo das integrações de cadeias de suprimento, substituir o sequenciamento dos processos por uma otimização global. Tal integração exige não somente um alinhamento dos sistemas de gestão, integração das informações, como também o alinhamento de processos de negócio. Dentro deste quesito a SERVEBEM poderá decidir que algum de seus principais fornecedores devem estar conectados através de sistemas ou plataformas de colaboração, ou mesmo, que a empresa deve se conectar ao sistema de *e-procurement (sistema eletrônico de compras)* de seus clientes.

### **2) Quais as ações recomendadas para um melhor atendimento ao cliente?**

**Resposta:** Os sistemas de relacionamento com clientes – CRM (Customer Relationship Management) tem evoluído sistematicamente para um melhor contato e entendimento cada vez mais profundo de suas necessidades. A SERVEBEM deve identificar através de suas informações e pesquisas a ser efetuadas em suas lojas, quais as preferências e necessidades de seus clientes e como estas podem ser satisfeitas. Devem ter claro quais os clientes rentáveis, o mais rentáveis e que oferecem um potencial para o crescimento de suas receitas e quais as que menor impactam a sua lucratividade. É necessário identificar “o que é considerado algo valor pelo seu cliente”. Algumas hipóteses podem ser examinadas:

O cliente valoriza os preços baixos, mais do que os serviços de atendimento feitos em suas lojas? O que ocorre quando um cliente não encontra um determinado produto em suas prateleiras? O cliente faz compras de vários itens ao mesmo tempo, ou as compras se concentram em determinados produtos? Quais os produtos mais procurados? Quais os mais lucrativos? Quais tem sido os produtos com maior número de ocorrências de falta nas prateleiras?

É importante observar que a boa gestão da cadeia de suprimentos através de Sistemas Integrados de Gestão poderão exercer um importante impacto no valor que o cliente dá para o preço, bem como para a disponibilidade das mercadorias. Quando gerenciada de forma adequada, a Cadeia de

Suprimentos reduz os custos de forma expressiva, aumenta a disponibilidade nas prateleiras, melhorando substancialmente a qualidade de atendimento na percepção do cliente. Por fim, conhecendo os produtos mais procurados e as condições que agregam maior valor para o cliente, aliada a uma **“política de preços baixo todo dia”**, prática esta bastante frequente nos concorrentes, permitirá a SERVEBEM alavancar sua eficiência no atendimento e crescimento de suas vendas. A SERVEBEM deve potencializar seus canais de comunicação com cliente além das lojas, estendendo e antecipando as suas ofertas, novidades em produtos e oportunidades.

É importante considerar que o valor para o cliente motivará continuamente mudanças e melhorias na cadeia de suprimentos, algumas forçadas pelo próprio cliente (reclamações, sugestões, elogios, etc..), outras por atividades da concorrência (perda de clientes ou de oportunidades de vendas), outras ainda, serão executadas para obtenção de vantagens competitiva.