Making Enterprise Business Systems Pay Dividends

ERP como plataforma para aprimoramento do processo decisório

Implementações ERP de primeira linha proporcionam melhor gerenciamento de dados?

Novembro de 2011

© Copyright Mint Jutras, LLC.

Definição do ERP

A Mint Jutras define o sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) como um conjunto integrado de módulos que forma o sistema transacional de registros de uma empresa.

Atualmente a solução ERP extrapola os requisitos básicos do sistema de registros, ampliando o alcance e tornando indistintos os limites desse aplicativo empresarial essencial ao controle dos negócios.

Com mais facilidade de conexão no mundo, as barreiras de crescimento que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentavam há apenas uma década deixaram de existir. Com a economia mundial saindo da recessão, empresas de todos os portes demonstram algum otimismo e exibem sinais de crescimento. Todas as empresas precisam superar novos desafios para aumentar o faturamento e a rentabilidade. Até mesmo as pequenas empresas precisam avaliar o crescente volume de dados como essencial para fundamentar decisões acertadas. Elas precisam aprender a operar num ambiente distribuído e aprimorar a capacidade de trabalhar em conjunto. O sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) passou a ser peça fundamental inclusive para as PMEs. Ampliar o alcance do ERP é o próximo passo para expandir o alcance dos negócios. A implantação de uma plataforma ERP integrada na base de seu sistema é a diferença entre um desempenho apenas médio e estar entre os melhores.

UM PORTFÓLIO DE APLICATIVOS AMPLO E INTEGRADO

A necessidade de ampliar o alcance dos aplicativos empresariais resulta, em parte, da amplitude que os negócios devem ter atualmente, mesmo para empresas de pequeno porte. O mundo está cada vez menor, em contrapartida, os níveis de complexidade que as empresas enfrentam hoje em dia estão proporcionalmente maiores. A concorrência e o comércio global estão intimamente relacionados e até as pequenas empresas operam em ambiente distribuído. A Mint Jutras 2011 ERP Solution Study pesquisou mais de 900 linhas de negócios (LOB) e profissionais de tecnologia da informação (TI), incluindo mais de 485 empresas com receita anual inferior a USD 250 milhões (PMEs). A pesquisa analisou o status, as metas e os resultados de implementações de sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP). Nós constatamos que o número de locais de operação com soluções ERP aumenta em função do porte da empresa (Figura 1).

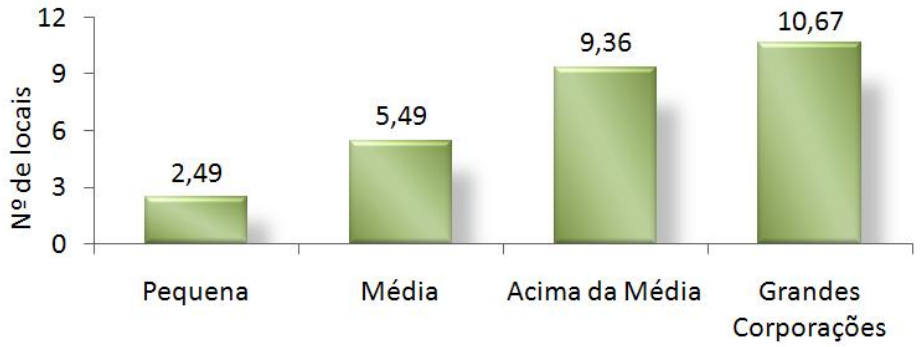
Tamanho da empresa

A Mint Jutras define o tamanho da empresa com base na receita anual:

- ✓ Pequenas: receita inferior a USD 25 milhões
- ✓ Média: receitas entre USD 25 milhões e USD 250 milhões
- ✓ Acima da média: receitas entre USD 250 e USD 1 bilhão
- ✓ Grandes corporações: receitas acima de USD 1 bilhão

A Mint Jutras também se refere a negócios com receitas inferiores a USD 250 milhões como PMEs (pequenas e médias empresas)

Figura 1: Número de locais de operação com suporte de solução ERP



Fonte: Estudo sobre solução ERP 2011, da Mint Jutras

Essa progressão é importante pois o crescimento parece estar de volta e qualquer pequena empresa hoje em dia tem grandes aspirações. Apesar de alguns atropelos para se recuperar da recessão de 2008, muitas empresas pesquisadas apresentaram desenvolvimento em 2010 e ainda projetam evolução para 2011. Ainda que parte desse crescimento seja apenas recuperação de receitas que diminuíram de 2008 para 2009, se esse cenário persistir deverá ser embasado por boa gestão e controle.

Mas esse controle será difícil, quase impossível de ser alcançado, se os dados estiverem dispersos em fontes não integradas, que podem nem ser auditáveis.

ASSUMINDO O CONTROLE DOS DADOS

Aqueles entrevistados que não utilizam ERP foram qualificados por seu possível interesse em ERP e então submetidos a um conjunto diferente de perguntas, incluindo "se você não usa ERP, qual o sistema em operação?"

Embora o Estudo sobre solução ERP da Mint Jutras estabeleça medidas para implementações desse sistema, uma pequena porcentagem (6%) das empresas pesquisadas não contavam com um sistema ERP instalado. Desse conjunto, a grande maioria (94%) era constituída de pequenas ou médias empresas (PMEs). Não chega a ser surpresa que, em vez de ERP, tenhamos encontrado uma mistura de aplicações em desktop, planilhas, processos manuais e legados, ou aplicações dispersas que não representam um conjunto integrado que possa ser descrito como ERP. Isso representa um desafio de difícil superação para ter visibilidade e manter um sistema de registros auditáveis.

Mesmo com soluções ERP implementadas, é difícil assumir o controle dos dados. Você precisa ter visibilidade de todos os detalhes do negócio. Se algumas áreas funcionais ou organizacionais são "autossuficientes", então você tem pontos sem visibilidade que impedem a gestão e o controle das operações. Mesmo nas PMEs que adotam a solução ERP, é necessário administrar dados de várias fontes. Em 26% das pequenas empresas e 33% das médias em que há solução ERP implementada, há mais de uma solução instalada. É frequente encontrar a solução ERP coexistindo com outros aplicativos empresariais. O Estudo sobre solução ERP 2011 da Mint Jutras reuniu dados de uso do que nós chamamos de "módulos" de ERP, bem como de outros aplicativos.

Terminologia: "Módulos" versus "Extensões"

Para evitar mal entendidos, vamos deixar clara a terminologia usada nesta discussão e na coleta de dados da pesquisa. Qualquer solução ERP, por simples definição, consiste em um conjunto de módulos integrados. Todos os módulos da solução ERP usam um modelo único de base de dados. A integração é incorporada e há pouca ou nenhuma redundância de elementos de dados, exceto onde há necessidade específica. Todos os módulos são criados com as mesmas ferramentas de desenvolvimento, na mesma arquitetura que o ERP principal. Um módulo pode ser implementado aos poucos, mas seu ciclo de release é concomitante com o restante dos principais módulos ERP. A vantagem de implementar um conjunto de módulos é a integração contínua e completa. O aspecto negativo é que tudo e todos que usam o ERP têm de avançar (ou não) em conjunto. Uma solução ERP completa ultrapassa os negócios e afeta departamentos e indivíduos.

"Extensões" para ERP representam aplicações empresariais que podem ampliar funcionalidades, mas que são fornecidas e implementadas como aplicativos separados. Isso pode eliminar a necessidade de atualizações e ciclos de releases para manter o sincronismo, mas também apresenta uma necessidade potencial de integração e a possibilidade de dados redundantes.

Como o alcance da solução ERP e dos portfólios de solução cresceram, essa expansão gerou a necessidade de escolher entre atender a uma necessidade por meio de um módulo de ERP ou por um aplicativo separado. Isso já foi uma decisão mais simplista. A comparação era entre custo e facilidade de integração versus "melhor funcionalidade do mercado". No entanto, atualmente muitos

desses módulos estendidos de ERP oferecem recursos robustos que competem com o que denominávamos "melhor funcionalidade do mercado". Ao mesmo tempo, tecnologias de integração tornaram o compartilhamento de dados e os fluxos de trabalho integrados mais contínuos e transparentes.

Vejamos como está esse mix de módulos e extensões nas empresas. Para despertar ainda mais o interesse, apresentamos o conceito de implementação ERP de primeira linha.

ERP DE PRIMEIRA LINHA

Desempenho de ERP de primeira linha

A Mint Jutras define primeira linha usando um composto de métricas que inclui:

- ✓ Resultados reais medidos, obtidos desde a implementação
- ✓ Progresso realizado no alcance de metas específicas da empresa
- ✓ Desempenho atual dos KPIs selecionados

Os 15% superiores que responderam à pesquisa constituem a categoria intitulada neste relatório como "Primeira linha". Os 85% restantes são referidos na categoria intitulada "Todas as outras".

Para permitir o benchmark de performance, segmentamos implementações de ERP de primeira linha como os 15% superiores em termos de desempenho e fornecimento de valor. Essa definição de primeira linha se refere à implementação de ERP que em geral está correlacionada com o desempenho de empresas de ponta, mas não é garantia disso. Para definirmos primeira linha, usamos um conjunto de métricas que podem ser universalmente aplicadas às empresas. A definição é baseada num composto de três categorias diferentes de métricas: resultados, progresso no alcance de metas e desempenho atual.

Todas as implementações de ERP oferecem benefícios empresariais, mas as de primeira linha resultam em aperfeiçoamentos superiores. Os resultados exibidos na Figura 2, com exceção do aumento na rentabilidade, foram medidos desde a instalação do ERP.

Figura 2: Resultados do ERP de primeira linha

Fonte: Estudo sobre solução ERP 2011, da Mint Jutras

Esses não são necessariamente **apenas** resultados de ERP, pois pessoas e processos também exercem papel importante, mas o sistema ERP é, sem dúvida, um catalisador e com o sistema é possível obter e medir aperfeiçoamentos. Tendo em vista a recente instabilidade econômica e a necessidade de lucros sustentáveis, o aumento na rentabilidade foi medido com base no último ano fiscal.

USO DO ERP NA GESTÃO E NO CONTROLE

A Figura 3 compara o percentual de empresas de primeira linha que implementaram módulos de forma completa ou parcial, com Todas as outras. Com base no tipo de empresa, foi apresentada a cada entrevistado uma lista de módulos potencialmente relevantes. Cada tipo de empresa, no entanto, teve um número máximo de módulos que poderiam ser aplicáveis, mas nem todos

eles seriam relevantes para cada uma das empresas daquele segmento. Por isso, nós permitimos aos entrevistados que designassem determinados módulos como "não aplicáveis à minha empresa".

É importante observar que esses percentuais **não** se referem ao total das pequenas e médias empresas que participaram da pesquisa em cada categoria (Primeira linha ou Todas as outras), mas são percentuais do total de empresas às quais esse módulo se aplicaria. Em cada situação, o tamanho da amostra é modificado para refletir apenas as PMEs para as quais esse módulo é relevante. Por exemplo: os percentuais mostrados para Controle da produção são baseados somente na amostra de fabricantes, após a remoção daqueles que indicaram que esse módulo não era relevante para eles. Isso torna as comparações das taxas de adoção do módulo muito mais exatas e relevantes.

Observação importante:

Esses percentuais **não** representam porcentagens do total de PMEs entrevistadas em cada categoria e que implementaram esses módulos. Em cada situação, o tamanho da amostra foi modificado para refletir apenas as PMEs em que esse módulo era relevante.

Por exemplo: os percentuais exibidos para Controle da produção são baseados apenas na amostra de fabricantes, após a remoção daqueles que indicaram que esse módulo não era relevante para eles.

Isso torna as comparações das taxas de adoção de módulos mais exatas e relevantes.

Figura 3: Módulos implementados nas PMEs

Módulos de ERP	PMEs de primeira linha		Todas as outras PMEs	
	Completamente	Parcialmente	Completamente	Parcialmente
Razão	81%	19%	76%	13%
Contas a pagar	91%	7%	78%	11%
Contas a receber	93%	5%	76%	12%
Administração de imobilizados	62%	32%	30%	36%
Recursos humanos	50%	36%	24%	35%
Cálculo da folha de pagamento	61%	25%	36%	26%
Controle de estoques	87%	12%	66%	23%
Administração de depósitos	74%	24%	47%	34%
Plano mestre de produção	75%	25%	44%	39%
Planejamento de requisitos de material	72%	28%	53%	35%
Controle de produção	71%	24%	46%	40%
Planejamento da demanda/ Previsão	61%	31%	30%	44%
Compras	80%	17%	67%	22%
Colaboração com fornecedores/ Programação	48%	45%	19%	47%
Planejamento da cadeia de suprimentos	58%	35%	18%	46%
Garantia de qualidade	57%	34%	26%	42%
Gestão de pedidos	80%	14%	69%	17%
Relatórios de desempenho de vendas	63%	29%	31%	42%
Gestão do relacionamento com o cliente	55%	36%	23%	45%
Business intelligence/Análise	53%	38%	20%	43%
Administração de eventos	52%	38%	18%	45%
Tecnologias de fluxo de trabalho	55%	34%	16%	45%
Portal da empresa	45%	43%	15%	40%

Fonte: Estudo sobre solução ERP 2011, da Mint Jutras

Módulos incluídos

A figura 3 é uma lista parcial. O número máximo de módulos por tipo de empresa:

- ✓ Produção: 34
- ✓ Distribuição: 27
- ✓ Serviço: 24
- ✓ Sem fins lucrativos: 27
- ✓ Todas as outras: 24

Essa tabela mostra que as implementações ERP de primeira linha são mais completas. Em média, uma implementação ERP desse tipo tem 34% mais chances de implementação total ou parcial de qualquer desses módulos. Mas a surpreendente diferença encontra-se na comparação de módulos totalmente implementados, na qual a Primeira linha tem 121% mais possibilidade de aproveitar todos os benefícios do módulo. Não será isso uma indicação de que o sistema oferece melhor gerenciamento de dados? Pense nisso!

AMPLIAÇÃO DO ALCANCE DO ERP

Mas, como já dissemos antes, os módulos no ERP não são os únicos meios de agregar valor aos negócios. Perguntamos aos entrevistados quais aplicações empresariais eles implementaram além do ERP. A Figura 4 compara as taxas de adoção, da mesma forma que a Figura 3, e também apresenta uma lista parcial de todas as extensões possíveis. Os percentuais exibidos não são as porcentagens do total de PMEs entrevistadas, mas o percentual do total daquelas para as quais esse aplicativo seria compatível. Novamente, verificamos que empresas com implementações ERP de primeira linha são mais propensas a ampliar o uso de ERP com outros aplicativos.

Figura 4: Aplicações empresariais adicionais que estendem o ERP

Extensões	PMEs de primeira linha	Todas as outras PMEs
Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	29%	25%
Gestão do relacionamento com fornecedores (SRM)	30%	11%
Planejamento da cadeia de suprimentos	39%	7%
Administração de depósitos	56%	18%
Gestão do ciclo de vida do produto (PLM)	44%	11%
Sistema de execução de produção (MES)	41%	19%
Inteligência de produção empresarial	30%	6%
Sistema de administração da qualidade (QMS)	36%	16%
Gerenciamento de talento/Capital humano	30%	9%
Gestão de documentos	41%	26%
Ferramentas de business intelligence ou análise	34%	18%
Planejamento e orçamento financeiro	45%	19%
Gestão do desempenho corporativo	25%	8%
Aplicativos de sustentabilidade	18%	5%
Aplicativos de Governança, risco e conformidade	27%	9%

Fonte: Estudo sobre solução ERP 2011, da Mint Jutras

Quando examinamos a Figura 4, verificamos que algumas dessas "extensões" são familiares. Na realidade nós incluímos intencionalmente umas funções como módulos e extensão, e em outros casos, há uma simples sobreposição de funcionalidades. Por exemplo, algumas empresas só confiam no módulo Razão do ERP para planejamento financeiro e elaboração de orçamentos, enquanto outras usam aplicativos autônomos. Ou um fabricante pode se interessar pela

funcionalidade de cadeia de suprimentos das soluções ERP, enquanto outros talvez comprem aplicações independentes. Pudemos observar nos resultados obtidos que alguns combinam as duas opções.

Figura 5: Módulos ou extensões, ou ambos

		PMEs de primeira linha	Todas as outras PMEs
Extensão	**Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)**	29%	25%
Módulo	Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	90%	68%
Extensão	**Gestão do relacionamento com fornecedores (SRM)**	30%	11%
Módulo	Colaboração com fornecedores/Programação	93%	66%
Extensão	**Planejamento da cadeia de suprimentos (além do ERP)**	25%	5%
Módulo	Planejamento da cadeia de suprimentos (além do ERP)	92%	64%
Extensão	**Administração de depósitos**	36%	13%
Módulo	Administração de depósitos (além do ger. estoques)	97%	81%
Extensão	**Sistema de administração da qualidade (QMS)**	36%	16%
Módulo	Garantia de qualidade	91%	68%
Extensão	**Gerenciamento de talento/Capital humano**	30%	9%
Módulo	Recursos humanos	86%	59%
Extensão	**Ferramentas de business intelligence ou análise**	34%	18%
Módulo	Business intelligence/Análise	91%	63%
Extensão	**Planejamento e orçamento financeiro**	45%	19%
Módulo	Razão	100%	89%

Fonte: Estudo sobre solução ERP 2011, da Mint Jutras

Na Figura 5, apresentamos o percentual de PMEs que implementaram um aplicativo separado ("Extensão") juntamente com a porcentagem das que fizeram a implementação total ou parcial de um módulo no ERP com funcionalidade sobreposta ou similar. Em alguns casos, se combinarmos esses valores, obteremos um total superior a 100%. As células sombreadas destacam essas ocorrências indicando que (em particular nas implementações de primeira linha) isso nem sempre é uma decisão opcional. Nesses casos, as duas opções coexistem e muitas vezes se complementam.

Não existe apenas uma abordagem "melhor" para atender a necessidades, seja com um aplicativo único ou vários, desde que os sistemas em questão tenham capacidade para "funcionar bem em conjunto".

Isso pode levá-lo a questionar o que leva uma empresa (em especial, uma pequena ou média) a adquirir a solução ERP com funcionalidade CRM (por exemplo) e depois adquirir uma extensão CRM? Essa parece ser uma abordagem onerosa, mas vários são os motivos para isso e podem estar relacionados a eventos passados. Em algumas empresas de pequeno porte, talvez o CRM tenha sido a primeira solução adquirida, mesmo antes do investimento em ERP. Em outros casos, o CRM pode ter sido introduzido posteriormente para preencher lacunas funcionais do ERP existente.

Embora não haja apenas um mix de aplicativos ideal que assegure resultados de primeira linha, é evidente que as implementações desse tipo são mais amplas e profundas, e ainda adicionamos o desafio dos dados. Porém, como veremos depois na avaliação do progresso em relação a metas, observaremos que elas têm melhor controle e acesso aos dados.

Um importante aspecto é ter controle sobre a proliferação de dados: os aplicativos (assumindo-se que sejam vários) devem ser capazes de "trabalhar bem em conjunto". Isso demanda uma infraestrutura moderna que permita a interoperabilidade. Mas, para qualquer solução ERP, há uma tendência de que existam vários aplicativos em execução, o que torna a interoperabilidade do ERP extremamente importante, fazendo dele o aplicativo mais lógico para fornecer uma plataforma para o gerenciamento técnico e empresarial.

ERP COMO PLATAFORMA

Tanto quanto clientes e gerentes, os executivos de hoje entendem a importância de uma abordagem de plataforma, no que se refere à capacidade de "ligar e usar" ou simplesmente à questão da compatibilidade. Claro que nem toda solução ERP é capaz de servir como plataforma eficaz, especialmente para PMEs que não têm necessidade ou capacidade de desenvolver ou personalizar aplicativos empresariais. Como plataforma eficaz para PME, o ERP precisa tratar um amplo conjunto de necessidades empresariais básicas e ser capaz de acompanhar a evolução dos negócios.

Nem toda solução ERP oferece todos os módulos listados na pesquisa. Onde há lacunas funcionais em necessidades empresariais básicas, estendidas ou exclusivas, uma plataforma sólida fornece facilidade de integração com outros aplicativos empresariais. Como o principal sistema de registro de seus negócios, o ERP deve reunir dados **de** e fornecê-los **para** outros aplicativos.

Uma abordagem de plataforma para ERP permite a introdução de funcionalidades sem interrupção dos negócios, tanto por meio de reconfiguração, adicionando novos módulos ou promovendo integração com novos aplicativos. Na realidade, as arquiteturas modernas permitem aos provedores de solução ERP fornecer novos recursos como componentes que podem ser adicionados sem o custo e a necessidade de interrupção de uma atualização maior. No entanto, as PMEs podem precisar abandonar as arquiteturas antigas legadas antes de poderem adotar essa abordagem. Mas, uma vez que a mudança da arquitetura antiga tiver sido feita, a plataforma poderá oferecer melhor suporte à mudança e ao crescimento.

Mas a vida dos executivos não se restringe aos limites de uma solução ERP ou de qualquer aplicativo empresarial. Por maior que seja a complexidade dos dados, o processo decisório não pode ficar restrito aos dados existentes no ERP ou mesmo a um conjunto de dados estruturados. Além disso, o volume de dados para o processo decisório está aumentando. Se você está no setor de produção, pode precisar instalar dispositivos de coleta de dados automática na área de produção. Se você for um varejista, precisará acessar dados coletados no ponto de venda. Se você estiver relacionado de alguma forma com produtos de bens de consumo, sempre precisará saber o que seus clientes pensam sobre os seus produtos e dos concorrentes. Esses dados podem estar armazenados em mídias sociais ou em outros sites da Internet.

Decisões colaborativas exigem acesso a diversos aplicativos, pessoas, processos e dados. O ERP como plataforma também pode servir de portal, uma base virtual de operações para comunicação, monitoramento e gerenciamento, sem que seja preciso navegar entre aplicativos, dashboards, e-mails, alertas e mensagens instantâneas.

Uso da solução SAP Business One como plataforma na Action Industries.

ESTUDO DE CASO: ACTION INDUSTRIES

A Action Industries, Ltd. é uma empresa privada de design, produção e distribuição de vários produtos para o setor de portões automáticos, incluindo impermeabilizantes, selantes, ferragens para portas, acessórios, fixadores, polidores, material para retenção de alumínio, kits para plataformas e cabos etc. Mesmo sendo uma pequena empresa (com vendas anuais inferiores a USD 10 milhões) a principal meta era implementar uma solução ERP que desse suporte ao crescimento. Antes de implementar o SAP Business One, a empresa investiu em CRM, mas com uma solução contábil básica que não atendia aos padrões de uma solução ERP.

Outra importante meta na substituição das soluções existentes foi fornecer uma fonte única e integrada para os dados empresariais e proporcionar melhor visibilidade aos negócios. Segundo Marc Calcaterra, vice-presidente de operações da Action Industries, "nós queríamos uma solução que nos permitisse crescer, que nos fornecesse infraestrutura e garantisse suporte à expansão. Começamos a trabalhar com o SAP Business One em novembro de 2008. Substituímos a solução instalada pela opção de SAP CRM [Business One], que nos ajudou a reunir as atividades, integrando funções desde vendas e marketing até contabilidade e operações. Fizemos essa integração com uma solução de planejamento de estoque da Valogix, Inc. Atualmente, dispomos de suporte para quatro depósitos em uma base de suprimento, toda comunicação e colaboração têm origem em um único conjunto financeiro."

Outros benefícios alcançados:

- ✓ Redução do ciclo de atendimento, permitindo que 98% das entregas sejam feitas no mesmo dia.
- ✓ Redução do tempo de criação de faturas, de 7 horas para 1
- ✓ Diminuição de estoques, reduzindo o pessoal efetivo em compras para 1 colaborador
- ✓ Fornecimento de relatórios de vendas em tempo real
- ✓ Suporte à equipe de vendas cujo volume de chamadas aumentou 15%
- ✓ Redução de 80% dos custos de contabilidade externa

No início, foi uma correria para que tudo fosse implementado. A LBSI, um parceiro de consultoria SAP Business One, ajudou na implementação inicial e permaneceu envolvido, prestando assistência na adaptação da solução às necessidades de distribuição específicas da Action Industries e também expandindo a solução com a implementação de outras funcionalidades, a cada trimestre.

Os resultados são impressionantes. "Agora não precisamos trabalhar de forma separada, o que nos dá melhor visibilidade para reduzir custos estruturais. Antes, havia disponibilidade de informações básicas sobre custos, mas não tínhamos visibilidade dos verdadeiros custos adicionais como temos hoje. Por isso, podemos reduzir custos de venda de mercadorias (COGS) em mais de 10%, que se refletem nos resultados."

"Nosso suporte administrativo é enxuto. Crescemos bastante sem precisar gerar mais recursos. Devido ao menor número de processos manuais, não precisamos de muito pessoal administrativo e temos melhor fluxo de trabalho. Apesar de ter sido necessário muito esforço para chegar a este ponto, agora temos todas as respostas com muita rapidez."

AVALIAÇÃO DO PROGRESSO

O número absoluto de módulos e aplicativos não assegura melhor processo decisório nem mais valor agregado. Como um sistema de registro, o ERP

também pode servir de repositório central para muitos dados que embasam decisões. Mas voltemos a uma questão anterior: as implementações ERP de primeira linha fornecem melhor gestão de dados? Elas possibilitam melhores decisões baseadas em dados que se traduzem em crescimento e rentabilidade?

Cada PME deve estabelecer metas para o ERP. Algumas delas, incluindo reduções de custos, margens de lucro, utilização de recursos, tempos de ciclos e volumes de produção podem ser quantificadas e até monetizadas. Outras podem apresentar valores menos quantificáveis, mas igualmente tangíveis. A relação dos objetivos apresentada na Figura 6 pode servir de lista de prioridades e também de meio para avaliar o progresso. Cada um dos entrevistados classificou seu progresso em uma escala de 0 a 3 e, em todos os aspectos, as implementações de primeira linha estiveram perto de alcançar plenamente seus objetivos.

Classificação do progresso em relação às metas

Foi solicitado aos entrevistados que classificassem o progresso em relação às metas, com base na seguinte escala:

0: Nenhum progresso
1: Algum progresso
2: Progresso significativo
3: Metas alcançadas

Figura 6: Progresso versus metas

	Primeira linha	Todas as outras
Redução de custos de estoque*	2,19	1,13
Melhor utilização de recursos internos	2,13	1,41
Aumento da produtividade**	2,07	1,18
Redução de custos administrativos gerais	2,07	1,26
Redução de custos de estoque	2,07	1,22
Crescimento sustentado sem pessoal efetivo adicional	2,04	1,36
Redução do tempo de decisão (melhor processo decisório)	2,04	1,33
Impacto positivo sobre o lucro final	2,02	1,29
Melhor visibilidade da gestão das operações desde a cotação até o recebimento	**2,02**	**1,44**
Redução do desperdício	1,95	1,16
Aumento no valor agregado fornecido aos clientes	1,93	1,29
Redução de estoque obsoleto*	1,89	1,17
Redução da substituição de efetivo de pessoal	1,79	1,06

* Apenas para produção e distribuição
** Apenas para produção
Fonte: Estudo sobre solução ERP 2011, da Mint Jutras

As metas na Figura 6 são classificadas quanto ao progresso obtido pelas PMEs de primeira linha. Mas uma delas, ***melhor visibilidade da gestão das operações, desde a cotação até o recebimento***, está destacada. Essa meta, embora seja mais meio do que fim, é um pré-requisito para alcançar muitas das demais e também a melhor medida de acesso aos dados e de controle das informações para decisões acertadas.

RESUMO E RECOMENDAÇÕES

Atualmente, a acessibilidade torna o mundo menor, inclusive para as pequenas e médias empresas. Ao mesmo tempo, o nível de complexidade na gestão do crescimento e da rentabilidade aumenta, bem como a quantidade de informações necessárias para obter melhor gestão e controle dos negócios. As PMEs perderão essa chance se os dados estiverem dispersos em fontes não integradas e não auditáveis.

Como sistema de registro transacional, o ERP tem função essencial no fornecimento de medidas de controle. Definir o ERP como plataforma exige uma arquitetura subjacente que ofereça facilidade de integração com outros aplicativos empresariais e possibilidade de introduzir funcionalidades sem interrupção dos negócios, por meio de reconfiguração, que acrescente novos módulos ou promova a integração com novos aplicativos.

As implementações ERP de primeira linha reconhecem a necessidade de facilitar a integração e interoperabilidade como um resultado, fornecer benefícios empresariais mais quantificáveis e tangíveis que promovam crescimento e rentabilidade. Dispor de solução ERP que sirva de plataforma para crescimento e interoperabilidade é uma etapa essencial para estar entre os melhores.

Sobre a autora: Cindy Jutras é mundialmente reconhecida como especialista em análise de impacto de aplicativos empresariais no desempenho dos negócios. Lançando mão de sua experiência corporativa de mais de 35 anos e da especialidade em produção, cadeia de suprimento, atendimento ao cliente e gerenciamento do desempenho empresarial, Cindy desenvolveu, nos últimos 5 anos, benchmarking do desempenho de soluções de software no contexto dos benefícios empresariais da tecnologia. Em 2011, Cindy fundou a Mint Jutras LLC (www.mintjutras.com), empresa especializada em analisar e comunicar o valor para os negócios que os aplicativos empresariais proporcionam às empresas.