

Sistema de Informações Gerenciais

Prof. Alexandre Beletti Ferreira

Introdução

- A empresa acabou de realizar uma grande venda. Para conseguir atender ao pedido, deverá efetuar um investimento em sua linha de produção e talvez contratar mais mão-de-obra.
- Uma situação comum e desejada como essa pode ser motivo de festa para a empresa, ou um prenúncio de grandes catástrofes.

Questões

- Será que a empresa sabe exatamente como estará seu fluxo de caixa, previsto e real, para os próximos seis meses, período em que terá que amortizar o investimento? Será que ela tem a capacidade de separar de seu fluxo de caixa o que está realmente disponível para novos investimentos e o que já está comprometido com o fisco e despesas operacionais?

Questões

- Será que a fábrica tem a capacidade de alterar sua linha ou sua planta sem comprometer a entrega dos produtos? Quanto da venda efetuada é realmente real? Será que todos os clientes são bons pagadores? E o fluxo de entrada e saída de materiais é o ideal? *Será que a empresa tem a capacidade de atender o pedido no prazo combinado com o cliente?*

"Fluxo de Caixa, Planta da Fábrica, Despesas Operacionais e um grande pedido. Será que podemos atendê-lo?"

Questões e Respostas

- Essas são as dúvidas e as dores de pessoas que têm sobre seus ombros o destino do negócio e de todos os funcionários que dele dependem. Isso sem contar o tempo precioso que é jogado fora em reuniões que servem unicamente para buscar informações que deveriam estar disponíveis para todos os executivos da empresa, mas nunca estão. *Será que os executivos têm o apoio de algum software que realmente lhes dê a segurança de decidir as estratégias com a rapidez necessária, agregando potencial competitivo ao seu negócio?*

Se a sua companhia fosse usuária de um **bom Software de Gestão Empresarial**, provavelmente todas essas perguntas estariam previamente respondidas, e a alta gerência estaria dando os parabéns a todos os envolvidos, direta ou indiretamente, por essa nova conquista comercial.

"Tempo de Implantação. Custo do Não Resultado. Reuniões Estratégicas. Contratação de Consultores. Revisões de Resultados. Envolvimento de todos os níveis gerenciais. Meses de Trabalho... E o Software não atende todas as necessidades".

Conceitos Básicos

- *A gestão empresarial se faz com um Software Integrado de alta tecnologia e com total segurança, amparado em uma documentação clara e eficiente.*

Gestão Empresarial

- É otimizar os processos do dia-a-dia, planejar o futuro de investimentos e retorno e assegurar flexibilidade para evoluir. Para isso, é necessário que o pessoal tático possua todas as informações necessárias para administrar suas áreas e que consiga repassar tais áreas de maneira consistente e rápida para os responsáveis pela gestão estratégica.
- Só para entendermos melhor, o diretor industrial só conseguirá definir corretamente suas metas se as gerências comercial e financeira o informarem corretamente sobre suas perspectivas a curto, médio e longo prazos.

Software Integrado

- *Software Integrado é aquele que registra e processa cada fato novo a partir de um único **input** e disponibiliza a informação para todos que necessitem dela, de maneira segura, eficiente, clara e consistente, em tempo real.*

Tecnologia

- Quando se pensa em um *software*, a palavra tecnologia está ligada à adaptabilidade, facilidade de uso, técnicas de acesso, segurança e performance.
- A tecnologia de ponta, portanto, oferece extrema facilidade de operação aliada à máxima segurança de que todas as informações estão checadas e disponíveis para quem tenha o direito de visualizá-las.

Segurança

- Segurança não é só garantir as informações. É também eliminar a informalidade de papéis soltos sobre as mesas que acabam por se perder; é reduzir drasticamente o nível de decisões tomadas única e exclusivamente tendo por base o *feeling*; é fazer com que todos os processos estejam documentados, contabilizados e assegurados. É poder andar para frente sem dar passos para trás, sem "re-trabalho".

Segurança

- Além disso, é a *garantia de que se a regra for modificada, todos passem a trabalhar imediatamente dentro do novo paradigma, sem qualquer possibilidade de desvios ou erros.*
- Afinal, a maior certeza que temos atualmente é que a única constante é a mudança. O que está bom agora pode ser melhorado ao fim do dia.

Documentação

- Qualidade Total se faz com documentação de todos os processos e procedimentos. Tudo o que se fez ou fará, assim como a prova de como, quando e quem, são partes integrantes das Normas ISO.
- Por conta disso, o *Software de Gestão Empresarial tem a obrigação de prover ferramentas que possibilitem a empresa se documentar.* Até porque todo negócio tem seu próprio jargão, e toda empresa possui uma linguagem e denominação própria.

Definição de Planejamento

- **planejamento.** *S. m. 1. Ato ou efeito de planejar. 2. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; planificação. 3. Bras. Elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo sócio-econômico), de planos e programas com objetivos definidos; planificação.*
- *(Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa FOLHA/AURÉLIO -Ed.Nova Fronteira - 1995)*

Tipos de Empresas

- Existem dois tipos de empresas: as que têm o planejamento como cultura e as que se batem desesperadamente contra circunstâncias do dia-a-dia que poderiam ter sido evitadas.
- Para as primeiras, um Software de Gestão Empresarial é uma eficiente ferramenta de trabalho e funciona como uma fonte inesgotável de informações que são utilizadas para enfrentar o futuro de maneira eficiente.

"Software de Gestão Empresarial: fonte inesgotável de informações e insumo da eficiência ou ferramenta negligenciada. Tudo depende da cultura da sua empresa".

Software de Gestão Empresarial

- Sem o apoio do software ao planejamento, aumenta o risco da asfixia provocada pela concorrência, a incapacidade de gerenciar os processos internos, a inadimplência fiscal, a elevação inesperada de custos e o desperdício de energia.

Passos

- *“O ato de andar corresponde a colocar firmemente e conscientemente um pé a frente do outro, a fim de que esse passo, bem dado, possa sustentar todo o deslocamento necessário para o avanço rumo ao objetivo.” (Antonio Guedes S.Rosas Neto - Consultor)*

Planejar

- *Planejar é muito diferente de sonhar. O primeiro é fruto de treinamento, determinação e vontade, e o segundo é uma característica natural do ser humano, que independe de idade, inteligência ou nível de responsabilidade.*
- A eficiência no planejamento de qualquer atividade depende de um método bem definido, com responsabilidades e funções estabelecidas e um objetivo claro. Além disso, *é fundamental ter-se à mão as melhores ferramentas.*

Planejar

- Planejar é prever problemas e definir possíveis saídas. Planejar é programar as férias prevendo sol, chuva, calor e até o frio, com atividades de lazer para cada hipótese. Sonhar é sair só com a roupa de banho e "acordar" num pesadelo se não fizer sol.
- Com isto em mente, vamos ver alguns passos essenciais para a escolha correta de um Software de Gestão Empresarial. A sequência colocada visa apenas uma estrutura didática.

Raio-X das Necessidades

- A empresa ou a área, agrupando seus melhores colaboradores, deve radiografar as questões fundamentais que vão nortear a aquisição do software.
- *É absolutamente necessário que todas estejam bem sedimentadas e igualmente claras para todos os envolvidos, sem quaisquer dúvidas que impactem o real objetivo.* Omissões, mistificações e simplificações devem ser tão evitadas quanto o excesso de detalhes.

Raio-X das Necessidades

- Procure identificar seus diferenciais, valores e processos. Consolide sua identidade, seu diferencial mercadológico e competitivo. Tenha em mente sua missão institucional. Nunca se esqueça que essa é a diferença da sua empresa para todas as outras.

Raio-X das Necessidades

- Não deixe de questionar as mudanças que ocorreram em sua empresa nos últimos dois anos, e o quanto você espera que ela venha a mudar nos próximos. O detalhe é que, como sempre, as mudanças podem ser ainda mais rápidas e radicais que a sua expectativa.
- Portanto, não se esqueça que o Software de Gestão Empresarial a ser selecionado deve ter a capacidade de absorver todas as determinações previamente definidas e, principalmente, adaptar-se facilmente às novas realidades.

Relacionamentos

- Até há pouco tempo, implantar um Software de Gestão Empresarial era encarado como uma atividade interna da empresa e que dependia única e exclusivamente do corpo gerencial e da área de informática.

Relacionamentos

- *Hoje estamos vivendo a era da Internet, da comunicação rápida e das adaptações do negócio às realidades instantaneamente emergentes. O cliente, o fornecedor, o banco e o governo não estão mais onde estavam. O mundo está cada vez menor e mais próximo. Eles podem estar "sentados na mesa" com você.*

Relacionamentos

- Mapear os relacionamentos existentes e definir os que devem ser monitorados é fundamental para que as decisões corretas sejam tomadas no momento apropriado. Portanto, o grau de adaptabilidade da empresa deve estar espelhado no Software de Gestão Empresarial escolhido.

Pontos Fracos

- O Software de Gestão Empresarial eficiente é aquele que provê todas as informações em tempo real e permite que as regras de negócio estejam definidas. Dessa maneira, todos os pontos vulneráveis do negócio estarão sempre sob controle.

Analisar os Cadastros (BD)

- Boa parte da insuficiência da empresa resulta das visões parciais que estão disponíveis para as áreas da empresa.
- *O mesmo cliente é encarado de maneira diferente pelos Departamentos Financeiro, Comercial e de Produção. Aliás, não só encarado como controlado diferentemente.*

Analisar os Cadastro (BD)

- Muitas vezes o departamento isolado não consegue avaliar o valor agregado de cada cliente para a empresa. Como é o caso de um importante cliente, com mais de dez anos de frutífero relacionamento, ter sua fatura protestada pelo Contas a Receber por um erro nas datas. Ou pior ainda, logo após uma excelente negociação de um pedido bastante importante para o Departamento Comercial.

Analisar os Cadastros (BD)

- Isso sem falar nas informações "duplicadas" com teores absolutamente diferentes, sobretudo no que tange a valores e qualidade.
- O Software de Gestão Empresarial deve oferecer a capacidade de preservar os diferentes ângulos de visão através dos quais as diversas áreas enxergam a mesma informação. Mas, sobretudo, deve facilitar a manutenção da consistência, da fidelidade e da qualidade.

Alternativas para o Imponderável

- "Imagine que você pudesse ler hoje o jornal de depois da amanhã. O que mais seria preciso para que você ganhasse muito dinheiro e deixasse toda a concorrência para trás?"
- O Software de Gestão Empresarial deve estar pronto para fornecer informações e subsidiar decisões em momentos críticos. E ter a capacidade de se adaptar rapidamente a uma nova realidade.

"Todo dia na savana africana, as gazelas se levantam e sabem que têm que correr mais rápido que o mais rápido dos leões. Todo dia na savana africana, os leões se levantam e sabem que têm que correr mais rápido que a mais lenta das gazelas. Portanto, na savana africana não importa ser gazela ou leão, já que todo dia eles acordam e sabem que têm que correr, e muito, para continuarem vivos".
(Joelmir Beting - jornalista)

Redutores de Lucratividade

- Onde estamos perdendo nosso lucro? Onde estamos gastando inutilmente nosso caixa? Onde estamos onerando nosso produto? Será que nossos fornecedores estão cumprindo prazos e respeitando a qualidade que necessitamos? Estamos com excesso de *recall*, ou seja, nossos produtos estão tendo excesso de retorno para manutenção? Estamos administrando corretamente nossa área tributária? Nosso pessoal está corretamente dimensionado?

Uma ferramenta eficiente de Gestão Empresarial deve estar pronta a dar essas respostas, na forma de custos gerenciais, análise de desempenho de determinada linha de produção, análise de estoques e assim por diante.

Só que perda é diferente de desperdício. Desperdiçar é perder por incompetência, por falha no processo ou mesmo por falta de tecnologia já disponível e acessível.

Pontos de Desperdício

- Controlar ou conhecer esses pontos é uma das tarefas mais árduas da moderna gestão empresarial. Até porque a solução pode passar por repensar essa área na linha de negócio, terceirizando-a ou mesmo eliminando-a definitivamente.
- A melhor maneira de descobrir e acompanhar os pontos críticos ainda é através de controles eficientes, que devem ser parte integrante de qualquer Software de Gestão Empresarial. Desempenho econômico de áreas, avaliação constante do estoque, desempenho de vendas e análise correta de crédito devem estar disponíveis no software selecionado.

Quanto do nosso capital de giro está sendo consumido pelo estoque?

- O estoque da empresa pode ser tanto um ponto positivo quanto negativo, já que pode alavancar ou derrubar a capacidade financeira.

Mas como saber o ponto de equilíbrio?

- *Basta analisar corretamente o que deve ser produzido, verificar a capacidade de pagamentos, apurar o custo de ocupação e os prazos de execução dos pedidos em carteira. Também é importante verificar o prazo médio de entrega dos fornecedores e a evolução do custo da matéria-prima.*
- Isso não é simples. Porém, essa é a tarefa do seu Software de Gestão Empresarial. É ele quem deve controlar todas essas áreas e oferecer consultas on-line e relatórios que permitam essa análise.

Histórico de Compras

- **O Departamento de Compras tem o histórico da relação de nossa empresa com os fornecedores? Isso está sendo explorado da maneira correta?**
- A melhor maneira de controlar isso é o Software de Gestão Empresarial implementar ferramentas que possibilitem a análise dos processos de compras, incluindo a análise das entregas e o índice de refugo.

Como está o “retrabalho” dentro da empresa?

- *O retrabalho é um dos maiores vilões para a empresa, qualquer que seja o seu porte. Afinal, a grosso modo ele faz com que um determinado item ou serviço custe mais caro antes mesmo de estar na fase final.*
- O importante não é só saber isso, mas sim o quanto e aonde isso ocorre, e aí definir as razões e verificar maneiras de corrigir o problema.

Como está o “retrabalho” dentro da empresa?

- Isso só é possível se a empresa conseguir controle absoluto sobre todos os custos, diretos e indiretos, em todas as áreas. Para isso, novamente, é necessário que o Software de Gestão Empresarial tenha a capacidade de, em tempo real e a partir de entradas consistentes e previamente checadas, indicar eventuais desvios.

Terceirização: Custo e Qualidade

- Terceirizar é um dos desafios do momento. Se por um lado a redução de custos diretos, representados por encargos sociais e pela racionalização da ocupação dos espaços faz com que o processo seja extremamente atraente, o aumento do número de fornecedores para a execução de cada tarefa faz com o gerenciamento se torne extremamente complicado e delicado, quanto mais se aproximar da atividade-fim da empresa.

Terceirização: Custo e Qualidade

- Além disso, todo o gerenciamento de custos, o controle fiscal, a administração de estoque em poder de terceiros estão sob responsabilidade do contratante. E isso significa um aumento das atividades burocráticas, sem sombra de dúvida.
- Portanto, é fundamental que o seu Software de Gestão Empresarial esteja preparado para administrar toda a parte legal e escritural desse tipo de relacionamento, contribuindo inclusive, para escapar das "armadilhas" jurídicas.

Software SIG Fornecedor

- "O bom médico é aquele que envelhece junto com o paciente" já diz a sabedoria popular. Na área de Software de Gestão Empresarial podemos traduzir isso dizendo que *a boa empresa fornecedora é aquela que continuará no mercado ao menos pelo mesmo tempo que a sua*. Assim ambas poderão evoluir juntas.
- O atendimento e o suporte técnico devem estar bem estruturados e transmitir segurança para o grupo envolvido com a implantação, incluindo aí o pessoal de informática.
- O fornecedor deve ter uma política de preços e condições comerciais claras e definidas desde o princípio das negociações.

- O fornecedor deve ter condições de apoiar toda a implantação, disponibilizando pessoal com a capacidade e conhecimento necessários.
- A área de treinamento do fornecedor deve ser bem estruturada, composta por profissionais capacitados e com a vivência necessária para atender demandas específicas de sua empresa, em suas instalações ou "in loco".
- O fornecedor deve ter uma base de clientes distribuída por vários nichos de mercado, o que provará a adaptabilidade do software às mais diversas situações. Além disso, deve ter uma boa imagem de atendimento e suporte nesses clientes.

- Certifique-se que a tecnologia utilizada está atualizada. Isso significará, que o fornecedor está comprometido com a melhoria e continuidade do produto.
- Verifique, diretamente no fornecedor e junto à sua base instalada, como se dá a atualização conjuntural. Afinal, estamos convivendo com assuntos como Reforma Tributária, Globalização de Moedas, Conversão de Bases de Dados em função do ano 2000, Mudança de Regras Previdenciárias e outros.

Software SIG Produto

- O bom software é aquele que evolui independente do fornecedor estar presente no seu dia-a-dia, ou seja, que você pode parametrizar de maneira ampla para criar e modificar suas próprias regras de negócio.
- A convivência amigável com qualquer software começa no processo de implantação. Se o produto permitir que a implantação seja modular e gradativa, já é um bom passo. Se, ainda por cima, ele for amigável na instalação, esse é o seu produto.

- Os dados pertencem à sua empresa e, portanto, o banco de dados é seu e não do fornecedor. Essa transparência é essencial para que a implantação do Software de Gestão Empresarial não se torne uma "caixa preta" ou uma espécie de prisão da qual só é possível sair com a chave dada pelo fornecedor.
- Por melhor que seja o software, ele jamais contemplará todas as visões que podem ocorrer dentro de sua empresa. Assim, é indispensável que ele permita acessos diretos ao banco de dados e o uso de geradores de relatórios.

- É fundamental que o produto implemente a arquitetura cliente/servidor, uma vez que performance e distribuição do trabalho são essenciais.
- O Software de Gestão Empresarial deve permitir integração com outros softwares, sem necessidade de customizações específicas.
- O software deve implementar segurança e integridade, seja pelo banco de dados que utiliza, ou pela própria estrutura do produto.

Bibliografia

- Escrito pelo próprio autor
- Material professor Maurício (FATEC-BS)