

A realidade atual e futura em investimentos e possibilidade de agregar valor aos negócios

Por Gianni Paulo Freitas Tavares

Publicado Setembro/2008

Gianni Paulo Freitas Tavares é administrador de empresas, consultor associado da www.myliusemarodin.com.br, pós-graduação em Análise de Sistemas e mestrado em Marketing pela PUC-RS. Desenvolveu projetos nas áreas de Finanças, Compras, Logística, Marketing e Vendas em empresas privadas, com ênfase em planejamento estratégico, sistemas de informações gerenciais e executivas, gestão da qualidade e marketing.

É colaborador na parte de BPM do blog <http://inovar.blog.terra.com.br/> sobre Gestão da Inovação. O e-mail de contato com o autor é giannik@terra.com.br

Afora os conceitos clássicos de BPM, tais como “cadeia-de-valor”; gestão por indicadores; processos automatizados e integrados, básicos e imprescindíveis para uma “gestão por processos”, existem, na prática, três realidades de empresas com maturidade de processos diferentes:

- as empresas anteriores a geração de sistemas integrados, ERP;
- as empresas na geração ERP;
- as empresas posteriores a geração ERP.

A seguir iremos comentar cada uma destas três realidades de maturidade empresarial.

Empresas anteriores à geração ERP

São médias empresas cujos processos ainda não são integrados, baseados em sistemas de controles manuais, com informações gerenciais difusas porque há vários aplicativos processando partes de processos e a utilização de planilhas eletrônicas como mecanismo de cálculos e geração de consultas.

Inevitavelmente, essas empresas têm baixa competitividade no mercado, porque o processamento de suas operações é lento e, pior, distorcido. Frequentemente encontramos empresas assim cujo custo operacional é maior que a receita e seu caminho é a evasão de receitas, consequentemente, perda de resultados e endividamento.

Claro que uma boa solução para esse modelo de empresas é a aquisição de um pacote ERP. No entanto, nem sempre lhes é possível investir nessas soluções. Assim, bons projetos de redesenhos de processos com foco em custo, tributos, e "trancas" para evasões, pode ser um bom projeto.

Recentemente realizamos um projeto numa empresa com faturamento anual de 100 milhões, em 8 dias de diagnóstico em 3 processos identificamos 150 oportunidades de melhoria, com perdas estimadas de 3 milhões anuais. As "trancas" para esses riscos operacionais já foram implantadas pela área de sistemas do cliente juntos com os fornecedores dos aplicativos.

Empresas da geração ERP

São as médias e grandes empresas que investiram nos pacotes ERPS conhecidos... mas que no entanto, não obtiveram os resultados prometidos. Isso ocorre quando as empresas adquirem um sistema sem redesenhar seus processos, adaptando seu negócio ao sistema e assim perdendo justamente seus diferenciais competitivos. Como consequência, é gerada uma enorme lista de customizações que torna

a aquisição do sistema integrado ERP cerca de quatro a cinco vezes maior que o valor inicialmente investido, ao longo de três ou quatro anos (ou mais de customizações).

Novamente, a solução para essa empresa é o redesenho dos processos retirando todos os requisitos funcionais de sistemas para uma nova repactuação do contrato com o fornecedor, pondo o nível de customizações no patamar inicialmente previsto. Dali para a frente, então efetivamente a empresa-cliente ~investirá somente em inovações com seu fornecedor de sistema integrado (atualizações, novas versões, etc).

Outro problema nas empresas dessa geração refere-se ainda aos sistemas aplicativos que não foram normalmente adquiridos num ERP, tais como um sistema de CRM, ou Call Center, ou um módulo de Gestão de Contratos, que são processados em outros sistemas, necessitando integrações. Novamente, o redesenho dos processos é a solução, e a retirada da "encomenda" de desenvolvimento com fornecedores e repactuação de contratos.

Para esse tipo de empresas, a visão também deve ser pragmática, voltada para a gestão de atividades com maior risco operacional. Por exemplo: num cliente com faturamento de 300 milhões, realizamos um projeto onde foram mapeados os 15 processos de negócio (agendamento de consultas, exames, cirurgias, etc). e identificamos em 12 dias de tra-

balho mais de 600 oportunidades de melhoria, com estimativa de perdas nas principais atividades que geram risco operacional em cerca de 9% do faturamento anual. O redesenho dos processos prevê utilização de tecnologias como workflow e BPMS para a integração das rotinas que ainda não estão contempladas no ERP, assim eliminando as evasões de receitas somente colocando "lacs" em sistemas nas 16 atividades de maior risco operacional do negócio.

📄 Empresas da geração Pós-ERP

Nos EUA, já está iniciando a depreciação de ERPs e pacotes diversos a partir de dois fenômenos: a convergência e o software livre. Com isso, os lucros das "big" fornecedores de ERPs (e mais ainda das middles) já estão caindo. Investimentos eternos com customizações tende a ser, em breve, coisa do passado.

O futuro reserva pacotes/produtos e substituição direta, versões baseadas em gestão de contratos rigorosos, mas... com fornecedores de baixo custo com garantia de qualidade idêntica aos grandes players... porque "vieram dos grandes players, que lhes serviram apenas como escola, que agora tentam lhes recontratar com prestadores de serviço... contudo, agora são empreendedores".

O futuro seguirá o mesmo modelo da indústria dos celulares hoje, tanto em hardware como em software. Estações de trabalho com base em help desk, conectadas por cliente-servidor, "já era", segundo o entrevistado. O futuro são networks através de estações virtuais, com logons via wireless (portais) e trabalho em smartphones e notebooks. Smartphones vão integrar além do windows, os softwares do teu fornecedor de sistemas com rotinas SOA que complementam o software do cliente principalmente em funcionalidades de consultas, entrada e edição de dados. E eis aí um nicho que já está iniciando nos EUA:

a telefonia celular já está com operadoras que vendem pela internet celulares das grifes (compram e estocam) com um chip contendo o programa para utilização da rede de telefonia própria desses fornecedores, com utilização de serviços de consultas disponibilizados por este mesmo fornecedor (que também é provedor) através de acesso aos seus portais, e através de smartphones, a custos 3 vezes menores que os das operadoras formais. Diversos clientes

middles simplesmente migraram para a utilização desses serviços após garantido seu desempenho, tal como se utiliza um skype ou msn, gerando uma competitividade de entrega maior do que um big que utiliza os pesados ERPs.

Essa convergência somada a softwares livres, já está gerando um stress com as operadoras formais de telefonia e com provedores formais também, que solicitaram a legalização da convergência. No entanto, a resposta governamental para essa questão é : "impossível barrar este processo": o serviço é desenvolvido, disponibilizado por provedores pequenos, e as próprias linhas de operadoras formais (banda larga e wireless) são utilizadas para transmissão/processamento de dados. A segurança está aberta... ninguém... ninguém terá a garantia de que seus dados não estão sendo vistos pelo teu fornecedor, por uma big, por um funcionário, ou por um hacker. E tecnologias como skype e msn serão desenvolvidas com rotinas SOA, permitindo integrar funcionalidades empresariais por uma pessoa física, em sua casa. Iso multiplicará ainda mais a insegurança na transmissão de dados, exigindo sistemas criptográficos muito mais aprimorados.

Sendo assim, como o acesso da tecnologia está cada vez mais pulverizado, e o Brasil é considerado um país de ponta na utilização de serviços de internet/web, telefonia móvel e software livre, teremos em curto espaço de tempo uma profunda racionalização de processos inteiros de intermediação, e uma pulverização de médios e pequenos negócios com alta rentabilidade, cujo estudo já é urgente para os futuros empreendedores.

Para essa categoria de empresas, soluções web são inevitáveis e internamente, e as soluções de redesenho de processos com base em BPMS (monitoramento de processos como modo efetivo de garantia da entrega do serviço)... serão vitais.