

PS-1055

EVALUATION OF THE DEGREE OF STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN AN ERP SYSTEM AND THE BSC STRATEGIC MAP IN A FOOD DISTRIBUTION COMPANY

Josué Vitor de Medeiros Júnior (FARN – Faculdade Norte-Riograndense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Brasil) – josue@farn.br

Elvis Joannes F. de Araújo (FARN – Faculdade Norte-Riograndense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Brasil) – elvis.joannes@farn.br

Manoel Veras de Sousa Neto (UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Brasil) – manoel.veras@uol.com.br

The article evaluates the degree of strategic alignment between an ERP system and the strategic map based on the Balanced Scorecard (BSC) in a food distribution company. Thus, company's strategic map, its goals and performance indicators were elaborated and compared to the most relevant functionalities identified in the currently implemented ERP system. Interviews and documentation gathering were made in the company. The results show an alignment of about 90% to the internal processes, customers and financial and no alignment at all to the learning and growth indicators, demonstrating the importance of the implementation of these indicators in the company.

Keywords: strategic alignment, BSc, ERP, food distribution company, strategy

AVALIAÇÃO DO GRAU DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE UM SISTEMA ERP E O MAPA ESTRATÉGICO DO BSC EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS E ALIMENTOS

O artigo avalia o grau de alinhamento estratégico entre um sistema ERP e o mapa estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) em uma distribuidora de produtos e alimentos. Para tanto, foi elaborado o mapa estratégico da empresa, seus objetivos e indicadores de desempenho, sendo estes comparados às funcionalidades mais relevantes identificadas do sistema ERP atualmente implantado. Foram realizadas entrevistas e levantamento da documentação na distribuidora. Enquanto resultado, obteve-se um índice de cerca de 90% de alinhamento das perspectivas relacionadas aos processos internos, clientes e financeiro e nenhum de alinhamento dos indicadores de aprendizado e crescimento, demonstrando a importância na implementação destes indicadores na distribuidora.

Palavras-chave : alinhamento estratégico, BSc, ERP, distribuidora de produtos e alimentos, Estratégica

1. Introdução

Em um mercado competitivo como o atual, para uma empresa não basta apenas ter processos operacionais definidos e sincronizados com o sistema de informação. A importância de se ter uma estratégia visando resultados e crescimento em longo prazo contribui para um diferencial competitivo. Assim, ter processos alinhados, políticas de aperfeiçoamento de processos e pessoas qualificadas favorecem a organização no longo prazo a obter resultados que influenciarão no seu crescimento.

O sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)*, permite integrar todos os processos operacionais da empresa, sendo fundamental na estruturação da organização. Além disso, fornece uma série de indicadores de fundamental importância para a organização.

O *Balanced Scorecard (BSC)* se trata de um modelo estratégico de alto nível e bastante difundido em todo o mundo. Hoje, grandes empresas estão adotando esse modelo na elaboração, comunicação e execução de suas estratégias, e com isso obtendo o controle de seus processos internos, relacionamento com clientes, finanças, crescimento e aprendizado, resultando em um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.

A integração entre o mapa estratégico construído no modelo BSc e os indicadores fornecidos pelo sistema ERP da empresa possibilita identificar potencialidades de melhoria na implementação de ações estratégicas e permite o acompanhamento do planejamento estratégico definido no mapa estratégico, além do controle de todos os níveis de gerenciamento das equipes envolvidas e dos objetivos definidos.

Mais especificamente, a distribuidora de produtos e alimentos objeto desta pesquisa, após implantar vários sistemas de informações isolados, optou pela implantação de um sistema ERP, buscando gerenciar o escopo de todos os processos operacionais da empresa.

Neste contexto, torna-se importante avaliar que funcionalidades deste software estão alinhadas aos indicadores estratégicos adotados pela empresa. Para tanto, faz-se necessário a formalização da estratégia já existente na distribuidora, através da construção do mapa estratégico do BSc.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o grau de alinhamento estratégico entre o ERP agora implantado e o mapa estratégico do modelo BSc na Distribuidora .

2. Balanced Scorecard (BSc)

O BSc foi concebido a partir de um projeto coordenado por David P. Norton e Robert S. Kaplan na década de 90 intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future", através da empresa de consultoria e sua unidade de pesquisa , o instituto Nola Norton.

O BSc é para os executivos uma ferramenta que permite traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1990: 21).

Esta ferramenta traduz a missão da empresa, medindo o desempenho em função de quatro perspectivas: de clientes, financeira, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Kaplan; Norton (1990: 22) afirmam que o que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

A principal justificativa para criação do BSc foi que a visão estritamente financeira é incapaz de direcionar o desempenho da organização para objetivos estratégicos, pois tais medidas somente podem evidenciar o resultado de decisões já tomadas.

Para Kaplan; Norton (1990: 9) o Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos.

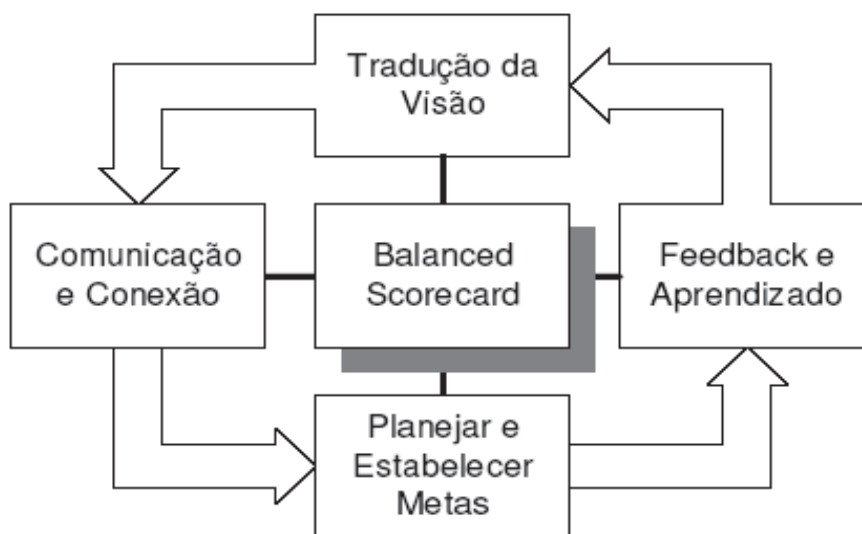


Figura 1: Ciclo estratégico BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1990)

Para tanto, é proposto um ciclo de atividades de suporte a estruturação do processo de planejamento e execução de estratégias, conforme descrito na figura 1. Baseado neste ciclo, pode-se concluir que (KAPLAN; NORTON, 1990: 12):

- Esclarecendo e traduzindo a visão estratégica, a empresa está dando seu passo inicial onde terá uma formulação de estratégia e planejamento estratégico buscando sua concretização;
- Comunicando e associando objetivos e medidas estratégicas a empresa terá oportunidade de monitorar todos os planos de ação que estão sendo executados para aperfeiçoamento de determinada perspectiva do BSC;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas depende do desempenho dos objetivos e medidas estratégicas, podendo melhorar o aperfeiçoar algum processo estratégico;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico é consequência do desenvolvimento dos processos envolvidos visando a estruturação da tradução e visão da empresa definidos inicialmente.

Para fins de representação da estratégia nas empresas, o mapa estratégico do BSc fornece um modelo que demonstra como a estratégia realiza a ligação dos ativos intangíveis a processos que criam valor (KAPLAN; NORTON, 2004:31).

O mapa estratégico simboliza a estratégia e representa o equilíbrio entre indicadores externos (para acionistas e clientes) e internos (para funcionários e alta gerência), entre uma perspectiva passada baseada em resultados, com uma perspectiva futura de desempenho, entre medidas objetivas e subjetivas (KAPLAN; NORTON apud Medeiros: 2004). É através deste equilíbrio que o gestor pode mapear informações de diferentes naturezas como base para tomada de decisões. Existem quatro perspectivas definidas no mapa estratégico conforme ilustra a figura 2:

- Perspectiva Financeira - Descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Métodos como CFROI (*Cash Flow Return on investment*), EVA (*Economic Value Added*), Fluxo de Caixa (*Free Cash Flow*) criam valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou o fracasso;
- Perspectiva do Cliente - Define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. A perspectiva do cliente tem por objetivo demonstrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento;
- Processos internos - Criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004: 31)
- Perspectiva de aprendizado e crescimento - Define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (capital humano), que sistemas (capital da informação) e que tipo de clima (capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos na cadeia de valor.

No mapa estratégico, os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. (KAPLAN; NORTON, 2004: 31)

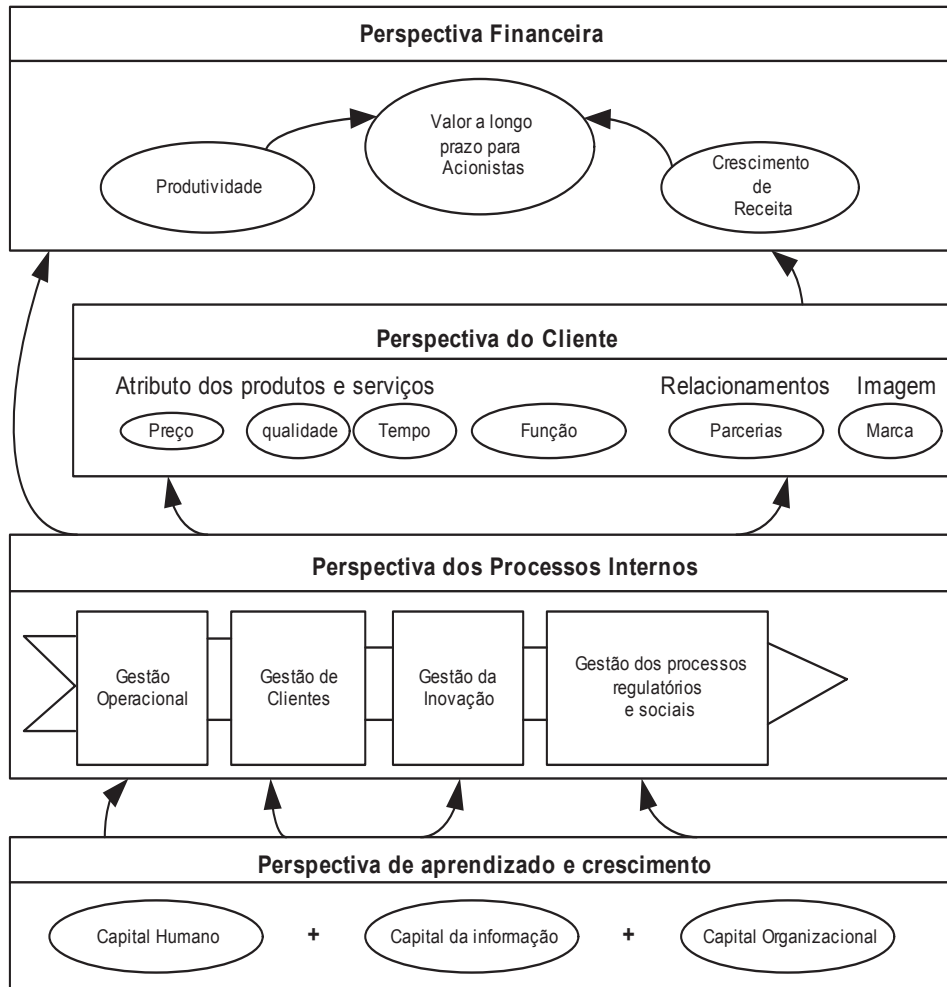


Figura 2: Mapa estratégico (Relações de causa e efeito entre as perspectivas)
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

3. Enterprise Resource Planning (ERP)

O ERP é definido por Turban et al (2004: 225) como um processo que envolve planejamento e gestão geral dos recursos da empresa e sua utilização. É uma solução que possibilita benefícios que vão desde o aumento da eficiência até o incremento da qualidade, da produtividade e da lucratividade. O principal objetivo do ERP é integrar todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado de TI, com capacidade de atender a todas as necessidades da organização.

Para Denis; Aline (2001: 206) a tecnologia *Enterprise Resource Planning (ERP)* ou Planejamento de Recursos Empresariais são pacotes (softwares) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informatização, visando contribuir com gerenciamento dos negócios empresariais. Colangelo (2001: 18) define ERP como um sistema de informação responsável por gerenciar os principais recursos da organização de forma integrada.

Turban et al (2005: 303) explica que o principal objetivo do ERP é integrar todos os departamentos e fluxos de informação funcionais de uma empresa em um único sistema baseado em computador que possa atender a todas as necessidades da empresa.

Summer (2005) relata que o ERP propiciou o redesenho dos processos de negócio e que a reengenharia em conjunto com o ERP possibilitou que as organizações sejam mais responsivas as mudanças de mercado e as variações de atuação da concorrência.

O ERP, por ser um sistema integrado, permite disponibilizar a informação para todos na empresa que dela necessitem, distribuída por nível estratégico, tático e operacional. Sem um ERP para gerenciar os processos da empresa, torna-se difícil coordenar as atividades de diferentes áreas da organização e muitas tarefas acabam sendo redundantes. (COLANGELO, 2001: 18).

A utilização de um ERP exige maior capacidade de processamento - equipamentos mais poderosos – e maior homogeneidade de tecnologias e processos de negócio. A maior capacidade de processamento é necessária em função da movimentação de maiores volumes de informações pelo sistema, em tempo real, e pela conseqüente necessidade de validações mais complexas (COLANGELO, 2001: 18).

Na sua implantação, existe uma equipe de analistas e consultores especialistas dos mais diversos segmentos de negócio que são responsáveis por fazer com que o ERP supra a necessidade da organização, tornando eficientes suas operações internas e apoiando a alta direção no desenvolvimento de novas estratégias comerciais e apresentando seus resultados. O ERP possibilita a integração com outros sistemas particularmente com os sistemas interorganizacionais baseados em comércio eletrônico (TURBAN AT ALL, 2005: 307).

Durante a análise para implantação do ERP, é importante que todas as funções de negócio que tenham alguma relação com o futuro do sistema estejam representadas no projeto de forma adequada. – do nível executivo até o nível mais operacional. Isso vai garantir o comprometimento de cada uma dessas áreas e permitir avaliar com critério o impacto real que o pacote terá em cada função do negócio quando estiver em operação, conforme salienta Oliveira (2000).

Para estruturação do projeto de implantação do ERP, consultores contratados sugerirão organizar o projeto de modo a desenvolver as tarefas previstas no programa de trabalho e permitir a gestão e acompanhamento de todo o esforço de implementação do pacote de software.

Segundo Rezende (2001), a complexidade dos negócios empresariais, o custo da matéria-prima, a concorrência acirrada, a necessidade de decisões rápidas, econômicas e efetivas, o mundo globalizado explicam o fortalecimento dos ERP no mercado. Esse fortalecimento permite ao ERP contribuir com a empresa em sua qualidade e produtividade, visando torna-la mais competitivas.

4. Metodologia Adotada

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória descritiva com forma de um estudo de caso, onde foram analisados os processos e objetivos estratégicos da empresa para elaboração da pesquisa. Segundo Gil (1991:19), a pesquisa descritiva “Delineia o que é” - aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Inicialmente, foi definido entre os pesquisadores o escopo da pesquisa, ou seja, foi definida a questão de pesquisa a ser explorado, além da organização objeto da pesquisa, bem como seus participantes. Foi realizada então uma pesquisa bibliográfica relacionada aos dois conceitos principais: sistemas de gestão ERP e modelo estratégico BSc e as relações existentes entre eles.

Para levantamento de informações dentro da distribuidora, foram realizadas entrevistas enquanto instrumento de coleta de dados com dois membros da diretoria e o gerente de planejamento da empresa, por conhecer melhor os sistemas implantados. As entrevistas e pesquisa bibliográfica foram importantes na construção do mapa estratégico e no levantamento das funcionalidades do sistema ERP implantado. Estes resultados foram analisados realizando-se uma comparação entre as funcionalidades do ERP e os indicadores de desempenho levantados no mapa estratégico. A figura 3 exibe estas fases da pesquisa, juntamente com os prazos de realização de cada fase e os atores envolvidos neste processo.

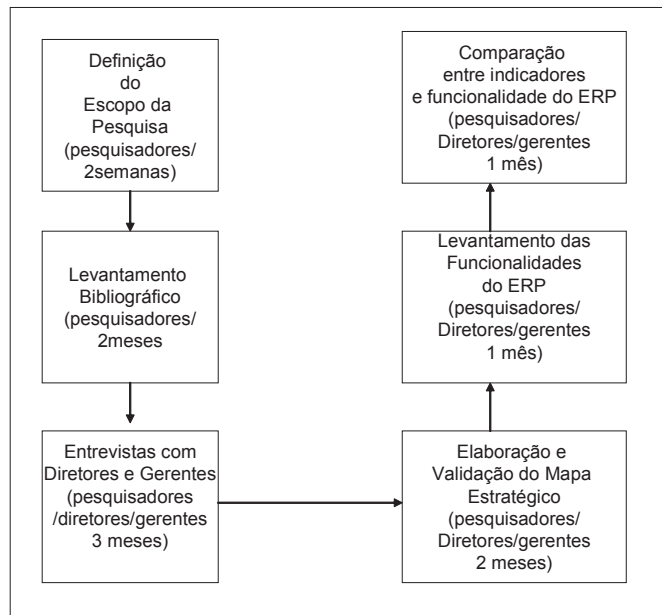


Figura 3: Fases da Pesquisa
Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

5 - Resultados

5.1 – Elaboração do Mapa estratégico

Na elaboração do mapa estratégico, foram definidos objetivos dentro de cada perspectiva do BSc que traduzissem melhor a visão da empresa conforme ilustra a Figura 4. Todos estes objetivos, dentro de cada perspectiva, tem uma relação de causa e efeito, que pode ser entendido através de uma série de questões do tipo “se, então”. Esse método de cadeia causa efeito entre os objetivos forma um fluxo de valor que conduz até a visão da organização. O mapa descrito a seguir define os objetivos definidos para cada perspectiva do BSc numa relação causa efeito.

Os objetivos estratégicos foram definidos em função das declarações de missão e visão da empresa. Como missão, a distribuidora tem o seguinte lema: “*Desenvolver projetos que traduzam valores percebidos pelos clientes, fortalecendo o pequeno e médio varejo, gerando rentabilidade com responsabilidade social*”. Sua visão é traduzida da seguinte forma: “*Ser a melhor empresa nas suas áreas da atuação, cuja a marca seja reconhecida por seus clientes, colaboradores e fornecedores, pela excelência dos serviços, atitudes inovadoras e profissionalismo*”.

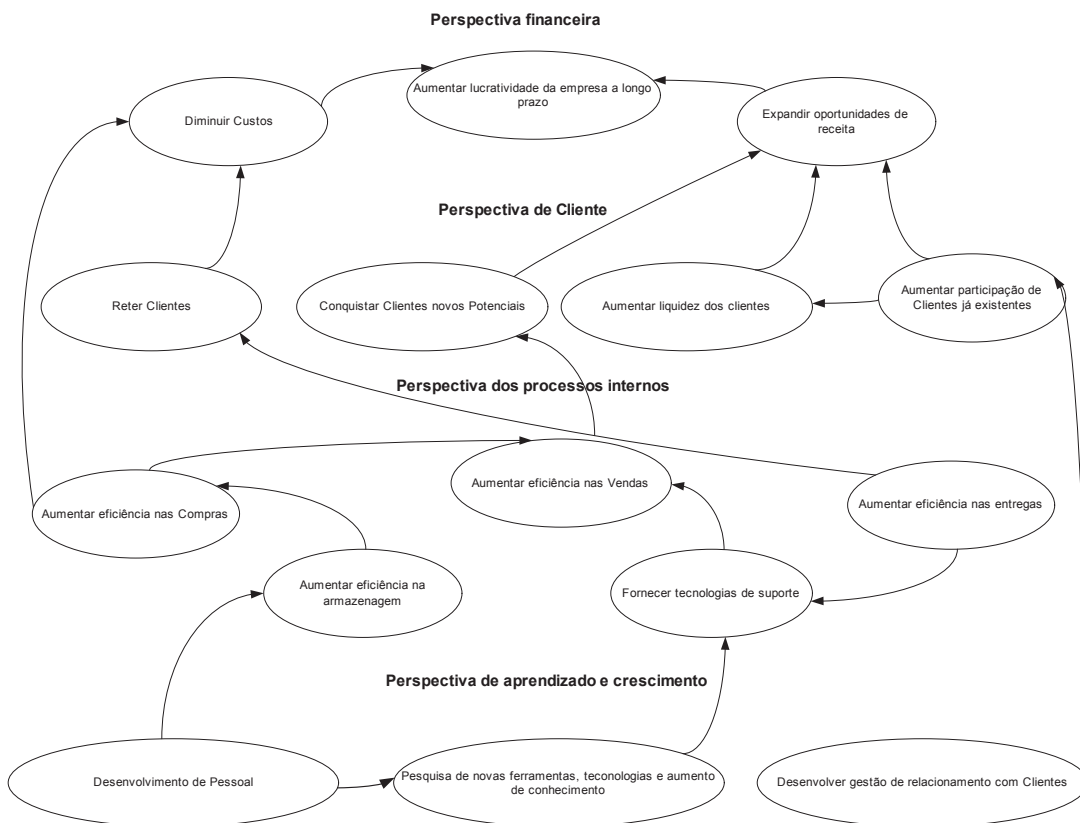


Figura 4 : Mapa estratégico da distribuidora

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Dentre os objetivos indicados no mapa estratégico foram definidos também indicadores de desempenho para medição e melhoria dos processos na distribuidora a longo prazo.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, verificou-se objetivos como *desenvolvimento pessoal*, que busca avaliar qual o valor do colaborador para a empresa e suas futuras perspectivas de aumento de conhecimento que serão trazidas em suas competências.

Os objetivos da perspectiva de processos internos buscaram identificar processos que poderiam ser melhorados e aperfeiçoados para criação de valor para os clientes, como por exemplo, o objetivo *aumentar eficiência nas vendas* procurando medir processos que influenciam diretamente na credibilidade da empresa com o cliente.

A perspectiva de clientes é consequência de processos internos bem executados aumentando valor através de objetivos que podem ser medidos de forma a reter, conquistar e aumentar a participação dos clientes. A *retenção de clientes*, por exemplo, se mostra como um importante objetivo, tendo em vista a necessidade no aumento da eficiência operacional no atendimento destes clientes.

Com os objetivos financeiros é possível medir a longo prazo todo o processo de causa e efeito de forma a avaliar a rentabilidade, diminuição de custos e aumento de lucratividade através da criação de valor para os clientes. A tabela 1 mostra os principais objetivos e indicadores verificados na organização em estudo.

TABELA 1: Objetivos e Indicadores do Mapa Estratégico

OBJETIVOS E INDICADORES	
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Desenvolvimento de pessoal	Quantidade de treinamentos realizados mensalmente
	Quantidade de sugestões por setor
Pesquisa de novas ferramentas, tecnologia e aumento de conhecimento.	Quantidade de novas tecnologias em pesquisa atualmente
Desenvolver gestão de relacionamento com clientes	% de funcionários cientes do relacionamento com o cliente
PROCESSOS INTERNOS	
Aumentar eficiência nas compras	% de produtos da curva X em estoque por mais de X dias
	% avarias
	% devoluções
Aumentar eficiência nas vendas	% de positividade no cliente por vendedor
	% de venda por cliente e curva ABC por vendedor
	% de vendas inadimplentes
	% de devoluções por vendedor
Aumentar eficiência nas entregas	% de devolução por carga
	Prazo de entrega para o cliente
Fornecer tecnologias de suporte	% de eficiência após o uso da tecnologia
CLIENTES	
Retenção de Clientes	% de Clientes ativos
Conquista de novos clientes	% de novos clientes conquistados por mês
Aumento na participação dos clientes já existentes	% de participação média por mês
Aumentar liquidez dos clientes	% de liquidez / total
Aumentar grau de satisfação dos clientes	% de reclamações
FINANCEIRO	
Diminuir Custos	Custo por unidade comparado com o dos concorrentes
	% custo anual por unidade de produto
Expandir oportunidades de receita	% de novas receitas
Aumentar lucratividade da empresa	% Lucratividade anual

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, constata-se uma necessidade em se desenvolver pessoal, além do acompanhamento de pesquisas relacionadas a novas tecnologias voltadas para as áreas de armazenamento e entrega de mercadorias. Além disso, faz-se necessário uma maior maturidade na relação com o cliente e que todos os funcionários de venda possam desenvolver esta percepção.

A maior parte dos indicadores encontra-se na perspectiva de processos internos, dado a natureza da organização e sua histórica ênfase operacional. Na relação com o fornecedor, o aumento na eficiência nas compras é caracterizado por indicadores como percentual (%) de produtos de curva X e estoque por X dias, que indica a necessidade de se avaliar a rotatividade dos produtos a fim de se obter produtos que estejam menos tempo possível em estoque, de acordo com o conceito de curva ABC. No objetivo de aumento na eficiência nas vendas, pode-se destacar o indicador de percentual (%) de venda por cliente e curva ABC por vendedor, em que é possível analisar o desempenho nas vendas de cada vendedor por curva ABC, em relação ao montante vendido no mês. Por outro lado, no indicador de positividade por vendedor é possível avaliar se o vendedor realmente está cumprindo a meta de visitas em função das suas vendas. A eficiência na entrega pode ser avaliada através do percentual (%) de devolução por carga, tendo em vista que devolução de mercadorias implica num aumento considerável de custo, bem como monitorar o prazo de entrega, desde o pedido até a efetiva entrega das mercadorias aos clientes.

Na perspectiva dos clientes, pode-se destacar o indicador de percentual (%) de clientes ativos, representando os clientes que efetivamente participam da criação de valor para a empresa, bem como o percentual (%) de reclamações, monitorando os clientes que ativamente reclamam dos serviços prestados pela empresa.

Por fim, na perspectiva financeira, indicadores como percentual (%) de novas receitas, advindas de novos clientes ou em clientes existentes e o controle de custos, representado pelos indicadores custo por unidade comparado com o custo dos concorrentes e percentual (%) de custo anual por unidade de produto possibilitam mensurar o crescimento efetivo dos objetivos das demais perspectivas.

5.2 - Análise das funcionalidades estratégicas do ERP

Grande parte dos indicadores operacionais podem atualmente ser extraídos a partir de relatórios existentes no ERP implantado na empresa. Neste contexto, o sistema permite demonstrar a análise ABC de venda distribuição, análise ABC de entrada distribuição, varejo, positividade e flash de vendas e estoque e preço.

Na análise ABC de venda distribuição, por exemplo, podem ser avaliados diversos fatores que influenciam na lucratividade da empresa nos variados segmentos em que atua. Nele, é possível avaliar o comportamento de um ou mais produtos no mercado, um ou mais clientes, representantes, equipes de venda, fornecedores e etc. Esses itens que foram indicados anteriormente podem ser cruzados para obter informações estratégicas, como por exemplo, ao cruzar informações do item “detalhe representante” com o item “sub-detelhe clientes”, o sistema lista todas as vendas relacionadas aos seus clientes, sendo possível aumentar o grau de detalhamento a nível de análise de produtos vendidos a um determinado cliente de uma determinada região ou cidade.

Com a aplicação Análise ABC de entrada distribuição é possível analisar custos referentes à compra de mercadorias, também podendo analisar de forma combinatória itens como fornecedores, produtos, estoque, impostos pagos, despesas e etc.

A aplicação Análise ABC de positivação analisa de forma combinatória o valor que o cliente está gerando para empresa através de medições de desempenho nas vendas de representantes e equipes de representantes.

Na aplicação flash de vendas é possível analisar periodicamente o desempenho das vendas. Na aplicação estoque e preços é possível avaliar o giro de um determinado produto se baseando em média de estoque/dia do produto, sendo possível analisar semanalmente, mensalmente ou anualmente.

5.3 – Alinhamento estratégico entre indicadores do mapa e ERP

A partir do mapa estratégico explicitando a estratégia da empresa e as funcionalidades identificadas do sistema ERP, foi possível a realização da comparação destes dados para se analisar até que ponto estas funcionalidades estão alinhadas com os indicadores estratégicos definidos no mapa. A tabela 2 expõe estas comparações entre os indicadores e as funcionalidades do ERP.

Dos indicadores analisados, todos os objetivos das perspectivas de aprendizado e crescimento não possuem indicadores fornecidos pelo ERP. Isto decorre do fato de que quando o sistema foi implantado, a ênfase foi dada principalmente às regras de negócios relacionadas à armazenagem, entrega e venda de produtos, de maneira que estes indicadores voltados para o longo prazo não foram implantados.

Outro indicador que não obteve alinhamento com o ERP foi o *prazo entrega para o cliente (do pedido a entrega)*. Esta funcionalidade está disponível em um sistema móvel voltado para a área de venda na empresa, e este sistema não está integrado ao ERP.

Através da tabela pode-se observar ainda que alguns indicadores podem ser extraídos indiretamente do software ERP através de customização na própria ferramenta, que permite que relatórios contendo tais indicadores possam ser impressos. Estas atividades são realizadas por usuários avançados (desenvolvedores ou analistas) através de consultas diretas ao banco de dados. Assim, quando requisitadas pela Diretoria ou gerência de planejamento, estes relatórios podem ser extraídos.

Tabela 2: Comparação entre os indicadores estratégicos e as funcionalidades do software ERP

INDICADORES ESTRATÉGICOS	FUNCIONALIDADES DO ERP
Quantidade de treinamentos realizados mensalmente	NÃO EXISTENTE
Quantidade de sugestões por setor	NÃO EXISTENTE
Quantidade de novas tecnologias em pesquisa atualmente	NÃO EXISTENTE
% de funcionários cientes do relacionamento com o cliente	NÃO EXISTENTE
% de produtos da curva X em estoque por mais de X dias	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% avarias	ESTOQUE E PREÇOS
% devoluções	ESTOQUE E PREÇOS
% de positivação no cliente por vendedor	ANÁLISE ABC DE POSITIVAÇÃO
% de venda por cliente e curva ABC por vendedor	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de vendas inadimplentes	ANÁLISE DE CRÉDITO
% de devoluções por vendedor	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
% de devolução por carga	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
Prazo entrega para o cliente	NÃO EXISTENTE
% de eficiência após o uso da tecnologia	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATORIO DO ERP
% de Clientes ativos	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de novos clientes conquistados por mês	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
% de participação média por mês	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de liquidez / total	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DE ERP
% de reclamações	EXISTE UM MÓDULO DO ERP QUE AINDA NÃO FOI IMPLANTADO PARA CALL CENTER
Custo por unidade comparado com o dos concorrentes	ESTOQUE E PREÇOS
% custo anual por unidade de produto	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% Lucratividade anual	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de novas receitas	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATORIO DO ERP

6 - Conclusões

Esta pesquisa objetivou analisar o grau de alinhamento estratégico entre funcionalidades do sistema ERP e os indicadores estratégicos do mapa BSC em uma distribuidora de alimentos e produtos.

Constatou-se que as perspectivas de processos internos, clientes e financeira tiveram um grau de alinhamento adequado, pois praticamente todos os indicadores destas perspectivas puderam ser obtidos do próprio ERP, exceto o indicador *prazo entrega para o cliente*. Vale salientar, no entanto, que destes 18 indicadores passíveis de serem extraídos do ERP, 6 deles, portanto um terço, devem ser extraídos a partir de consultas ao bando de

dados, pois são customizáveis por ferramenta de relatórios e exigem usuários avançados para fazê-lo. Os 12 indicadores restantes podem ser visualizados através de funcionalidades básicas do ERP.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, nenhum indicador pode ser medido, por se tratar de objetivos não interligados com os processos de negócio da empresa. Isto pode ser explicado pela ênfase operacional da empresa, que não tem adotado sistemas de gestão relacionados ao capital humano, organizacional ou tecnológico. Mediante a influência dos objetivos de aprendizado e crescimento nos objetivos de processos internos, é possível que muitos dos problemas que atualmente existem com os processos de entrega, compra e venda possam estar ocorrendo em função do despreparo dos profissionais que necessitam de treinamento, por exemplo.

A participação da diretoria foi de grande importância na realização desta pesquisa e ao mesmo tempo contribuiu para a avaliação nos modelos mentais dos próprios gestores da empresa, que puderam refletir sobre a ênfase dada aos aspectos operacionais de curto prazo em detrimento da necessidade de se ter objetivos voltados para o longo prazo e advindos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Como principal contribuição, a pesquisa pôde demonstrar que embora houvesse uma estratégia pretendida e construída pela diretoria e alta gerência da distribuidora através do mapa estratégico, existia uma estratégia implementada no sistema ERP da empresa sendo esta diferente daquela pretendida.

7 - Recomendações

Como sugestão para melhoria do alinhamento entre o ERP e o BSc podem ser levantados requisitos específicos baseados na estrutura do BSc tornando assim as funcionalidades estratégicas alinhadas a um modelo estratégico padronizado. Sugere-se com esse estudo que a empresa busque alinhar todos os seus processos operacionais desenvolvendo uma política de valorização dos ativos intangíveis criando valor para seus clientes, colaboradores e parceiros.

Algumas outras melhorias na qualidade dos indicadores e serem extraídos podem ser implementadas a partir de ferramentas de BI (*Business Intelligence*), que realizam análises de natureza mais qualitativa dos dados e poderiam fornecer subsídios para que indicadores de aprendizado e crescimento possam ser visualizados. Estas ferramentas levariam a novas análises e inclusive possibilidade de se adicionar indicadores ainda não contemplados na presente pesquisa.

Sugere-se ainda, que seja dada continuidade ao processo de planejamento e execução da estratégia explicitada no mapa estratégico construído. Isto demanda um esforço no sentido de incorporar novas funcionalidades ao sistema ERP existente, providenciar a construção de interfaces mais amigáveis com o usuário para as funcionalidades que atualmente necessita de customização possa acessá-la sem necessitar de desenvolvedores.

8 – Referência Bibliográfica

COLANGELO, L. **Implantação de Sistemas ERP: Um enfoque de longo prazo.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ed. São Paulo: Atlas, 1991

KAPLAN, R; NORTON, D. **Estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MEDEIROS, J. **Aplicação do método Scorecard dinâmico no processo de formulação da estratégia em empresa de pequeno porte.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2004.

OLIVEIRA, J. **Sistemas de informação: Um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico.** 3ed. São Paulo:Érica, 2000.

REZENDE, D. **Tecnologia da Informação: Aplicada a Sistemas de informação Empresariais.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SUMMER, Mary. **Enterprise Resource Planning.** Prentice Hall. New Jersey:2005.

TURBAN, E; MELEAN, E; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para gestão.** 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, E; KELLY, R; POTTER, R. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria & prática.** 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.