

BPM e SOA

PARTE 1 – BPM E SOA

O Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica, pela concepção do seu desenvolvimento, engloba e substitui:

1. o ERP, Legados e Parceiros, bem como
2. a ASI (Arquitetura de Sistema de Informação),
3. o BPM (Gerenciamento de Processos que permeiam diversos aplicativos de negócios) e
4. o SOA (Arquitetura Orientada a Serviços).

Sistema que Oferecemos

O Sistema que oferecemos aborda toda a empresa com enfoque gerencial e é composto de:

SIOE	– Sistema Integrado de Gestão Empresarial
SICCT	– Sistema Integrado de Contabilidade, Custos e Tesouraria
SIC	– Sistema Integrado de Custos

e ajustáveis às empresas quaisquer que sejam os seus portes e atividades.

Esta afirmação “Ajustável às Empresas” significa:

Portes – (das empresas)	pequena – ME e EPP média – faturamento mínimo de R\$ 300 mil/mês grande
Atividades –	significa negócios (mercado interno e externo): agrobusiness distribuição educação indústrias (quaisquer indústrias) serviços institutos de pesquisas rede de lojas

Este Sistema Integrado de Gestão é Multi-Empresa (ou Multi-Filial) e Multi-Moeda.

A Contabilidade permeia todo o Sistema

No Sistema Integrado de Gestão da BMA Informática a contabilidade, automaticamente, permeia todos os seus módulos, gerando os relatórios de cunho gerencial disponibilizado na tela, após cada operação. **Especialmente os relatórios de Custos.**

Daí a frase:

Instale este Sistema Integrado na sua empresa e a sua organização tornar-se-á virtual e a contabilidade irá para o topo da administração como instrumento nº 1 da gestão. Contabilidade com enfoque gerencial.

Due Diligence – Relatório de Análise Jurídica

Este Sistema Integrado de Gestão registra TODOS OS CONTRATOS assinados pela empresa.

- **De Direitos**
- Em Conta a Receber
- Empréstimos concedidos
- Aplicação no mercado financeiro
- **Das Obrigações**
- Adiantamentos de Contratos de Câmbio
- Adiantamentos de Clientes
- Descontos de Duplicatas
- Adiantamentos de Recursos
- Empréstimos e Financiamentos
- Financiamentos Externos e Importação
- Arrendamentos Mercantis
- Linhas de Crédito
- Factoring
- Prestações de Serviços
- Adiantamento de Acionistas
- Capital Subscrito a Realizar
- Contingências
 - – Trabalhistas e Previdenciais
 - – FGTS
 - – Fiscais – Federal, Estadual e Municipal
- Pendências Judiciais
- Parcelamentos de Impostos/Encargos/Contribuições (Confissões de Dívidas)

O BPM e o SOA são importantíssimos em quaisquer empresas, mas não nas condições de transformar o ERP, Legados e Parceiros em Sistema Integrado porque o Sistema Integrado de Gestão começa com conceitos, em uma abordagem abrangente, dos ambientes das Empresas.

Nestes conceitos, o Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica interage com o PCP (a mesma origem do ERP), com enfoque para o **SIC – Sistema Integrado de Custo**.

Depois disto, o ERP, Legados e Parceiros e todas as siglas que os acompanham – MRP, MRP2, SCM, CPM, EIS, EPM, ou PM, BPM, o ERP II – e a afirmação que o mercado ERP não sobreviverá sem o SOA –, fazem um conjunto de aplicativos que engessam a organização e a incapacita para os ajustes às mudanças repentinas no cenário econômico.

O Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica fundamentada em conceitos, princípios e métodos contábeis, concepção sistêmica, estruturação e outros que o diferenciam totalmente dos produtos existentes do mercado.

É ágil, flexível, dinâmico com ajustes contínuos às novas realidades e implantável em pequenas, médias e grandes empresas.

O objetivo dos BPM, CPM, SOA neste ambiente, conforme apresenta a literatura na internet, é auxiliar na elaboração de Planos Orçamentários mais flexíveis e integrados, capazes de serem adaptados as mudanças inesperadas, especialmente no ambiente de globalização.

Os resultados destes produtos (destas siglas) podem ser vistos em Material JB e em Reclamações dos Clientes.

Não funcionam. Não são Sistemas Integrados.

Nos clientes que visitamos e que têm estes produtos, nós encontramos:

- A contabilidade, na maioria das vezes, é realizado por terceiros e é fechada depois de 30 dias.
- Não apuram Custo de Produção, ou melhor, a área de produção apura o seu custo, a contabilidade também apura o seu custo, com valores diferentes e com atrasos, portanto, imprestáveis e impróprios para a gestão com enfoque gerencial e nem se fala de relatório de **Margem de Contribuição por embalagem vendida**.
- Orçamento nem pensar. Quando é elaborado é em planilhas.
Neste mercado, o ERP, Legados e Parceiros e as suas siglas não têm futuro, por mais que o BPM e SOA sejam importantes.
“Os Sistemas das empresas nascem de maneira não planejada, orientados a atender as necessidades pontuais de cada negocio ou departamento.

Ver Departmentalização.

Cada nova necessidade gera “remendos” nas aplicações que, com o tempo dificultam novas manutenções e evoluções”

O SOA para estas empresas é um paliativo.

O Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica acolhe o SOA, com seu enfoque de **Organização e Métodos**, nas mudanças culturais e organizacionais, “pois os Departamentos têm que abrir mão de certas independências em relação as suas atividades e adotar um Plano comum para empresa.”

Ver Um Roteiro para a Definição de SOA utilizando BPM e Um Erro de Essência Ensinado nas Universidades

O Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica tem, por excelência, a remoção de “ilhas” dos Departamentos e dentro de cada Departamento, as suas “ilhas”.

Assim o BPM e o SOA, pelos conhecimentos de O&M, estão em condição de levantar as rotinas (negócios) da empresa.

Recomendamos do seguinte material:

- O mercado de ERP não sobreviverá sem SOA
- BPM: mercado promissor, mas ainda muito imaturo
- Estudo revela as cinco tendências para o mercado de BPM em 2008
- Analyzing the technology beyond ERP
- BPM, CPM, EPM ou PM: tudo a mesma coisa
- What are the added features of ERP II
- What are the major differences between ERP II and ERP?

O BPM e o SOA são importantíssimos em quaisquer empresas mas não são Sistemas Integrados e também não tornam o ERP, Legados e Parceiros em Sistemas Integrados que pecam pela sua origem. Colaboram como Organização e Métodos para o pleno conhecimento (de todas) das rotinas das empresas.

Ver no Um Roteiro para a Definição de SOA utilizando BPM o **item 3.1.1 – Modelagem de Processos** onde o O&M desenvolve as rotinas para **Aprovação dos Gastos de Viagem**.

Nesta rotina apresentada, o funcionário recebe os recursos.

O trabalho não aborda a 2ª etapa: Prestação de Contas.

O Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica composto de:

SIOE	– Sistema Integrado de Orçamento Empresarial
SICCT	– Sistema Integrado de Contabilidade Custo e Tesouraria
SIC	– Sistema Integrado de Custo

tem no **SICCT**, o Sistema Integrado de Tesouraria – **SIT** – que tem as telas abrangendo esta rotina.

Especialmente definem a **Delegação de Competência e os Limites de Autorizações**, documento de fundamental importância e exigido, de modo rigoroso, pelas empresas de auditoria externa, como documento que demonstrava, na década de 1950, a organização da empresa e que são de fundamental importância para a programação de **Senhas do Sistema**:

Quem é quem em cada atividade (delegação de competência) e qual é o **Limite de Autorização** (de credito, de despesas, de compras, de contratações de pessoas e segue).

O Sistema Integrado de Gestão incorpora estes controles.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Há outros parâmetros que fundamentam o Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica e Assessoramento Empresarial LTDA para:

- Empresas privadas de quaisquer portes e atividades.
- Fundos de Pensão – EFPC (privado), RPPS (do governo).
- Contabilidade Governamental – Federal, Estadual, Municipal e do DF.

Estes Sistemas que são permeados pelo Sistema Contábil realizam, continua e automaticamente, os controles:

- Financeiro
- Econômico
- Físico
- Patrimonial
- Fiscal

abrangendo a Delegação de Competência e os Limites de Autorizações.

Estes Sistemas Integrados de Gestão estão capacitados para registrar todos os contratos assinados pela empresa e assim, está em condições de atender, a qualquer momento a “Due Diligence” (Relatório de Análise Jurídica).

INTERAÇÕES, INTER-RELAÇÕES (INTERFACES)

O Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica com abrangência em toda a empresa interage, inter-relaciona com módulos importantes de terceiros:

- Na Produção com o PCP – Ajusta conforme a Atividade de Produção

Produção Continua
Bateladas (taxadas)
Indústria Gráfica aonde a mesma maquina a cada intervalo de horas imprime novo produto
Produção de Terceiros
Produção para Terceiros
Ver SIC – Custos.

- Faz a Cadeia de Suprimentos.
- A partir do módulo Pedidos do Cliente que, ao acessá-lo, cada cliente tem o seu histórico, especialmente seu limite de credito, disponibilizado na tela.
- Com CRM.
- Folha de Pagamento –

será ampliado face à confirmação de que produtos no mercado, não atendem as necessidades da Gestão Integrada (Apuração de Custos), bem como as exigências de cadastros para os Fundos de Pensão. Continuará interagindo com recursos humanos, mas acrescentará registros importantes na área de Pessoal para permitir a apuração de Custos e para a Margem de Contribuição, especialmente controles quantitativos na área de serviços.

- Faturamento

- – Com a movimentação do Almoxarifado.
- – Com a roteirização e entregas, especialmente os registros de fretes de entregas aos clientes, se de responsabilidade de empresa ou dos clientes.
- – Inter-relação com o Contas a Pagar – Fretes
- – Inter-relação com o Relatório Margem de Contribuição
- – Impostos, Contribuições

Conforme o Material JB, os executivos sabem muito pouco do Processo de Negócio de suas Empresas: Entre suas prioridades, 58 % dos executivos apontaram a necessidade de aumentar a eficiência e reduzir custos das operações e 48 % buscam eficiência nos processos e inovações.

Para 41 % a padronização e a harmonização das atividades são tópicos importantes.

Neste cenário avançam conceitos como a arquitetura orientada a serviços (SOA) que, em resumo, tem como princípio, oferecer aos usuários as funcionalidades das aplicações de software na forma de serviços.

No entanto, os desafios são imensos. O mote da SOA é a reutilização da tecnologia mas, se a empresa não conhece o seu negocio como vai reutiliza-lo?

Ver o material Um Roteiro para definição de SOA utilizando BPM.

Ambiente Atual nas Empresas que Adquiriram Softwares Corporativos ERP, Legados e Parceiros – ver Material JB

Os ERP e os ASI, no seu início, na década de 1990, trouxeram incrementos para os controles e as informações nas empresas.

Estes fornecedores de ERP e ASI, considerando as dificuldades que apresentam os ERP, já começaram a providenciar mudanças em seus produtos.

Estas dificuldades estão traduzidas assim:

O que dizem hoje 500 executivos:

- 80% re-avaliariam os processos antes de automatiza-los.
- 80% dos executivos de multinacionais precisariam entender melhor todos os processos...
- 150 executivos entrevistados consideraram apenas satisfatório seu desempenho nos procedimentos administrativos.

Depois de investir pesado em softwares corporativos, as empresas confessam que:

“Se tivessem uma segunda chance, mudariam tudo na forma como implantaram o seu sistema de gestão empresarial.”

O ERP ganhou grande escala na década de 90:

“mas erros, resultados insuficientes e necessidade de remendos eram e ainda são frequentes demais”

A pesquisa mostra ainda:

“que 65% dos executivos avançariam mais no alinhamento de adoção da tecnologia aos objetivos do negócio evitando o que classificaram de vôo cego.”

“e 60% teriam feito uma avaliação mais cuidadosa sobre os impactos em todas as áreas ... no conjunto da empresa. Ou seja, uma avaliação não apenas funcional, mas sistêmica.”

Em geral, a fase de análise de processos foi muito simplificada e as implementações ficaram pouco aderentes ao negócio.

A empresa no final tem que se adaptar ao ERP.

Não têm enfoque gerencial. Tem elevado custo de customizações.

A implantação sempre será casuística, nunca sistêmica.

E as suas implantações são onerosas, com infundáveis customizações e como afirmado na matéria no Jornal do Brasil: “A implantação é um vôo cego.”

Estas insuficiências apontadas e outras que ainda analisaremos, levam a estes lamentos destes 500 executivos expressos na matéria no Jornal do Brasil. Este universo é maior.

Conforme ouvido em comentários de elevadores o ERP é queixo duro e engessado.

Entender o que é Sistema Integrado de Gestão está a anos luz acima do simples aplicativo, bem como de intermináveis “palavras chaves” como planejamento, gestão integrada (esta a mais vazia de todas).

Os ERP, hoje, abrangem o PCP e a logística – organiza o chão de fábrica, compras, a movimentação do estoque e os almoxarifados até o faturamento e o envio de nota fiscal de compra para contas a pagar.

Os ERP (Programação dos Recursos da Empresa) só abrangem os recursos materiais, equipamento (parte) e pessoal (parte).

Os recursos das empresas são mais abrangentes e envolvendo toda a empresa e, em acréscimo, temos:

- Recursos Humanos (complemento)
- Tecnologias
- Equipamentos (complemento)
- Financeiros

Através do IRIA, mediante a modelagem, os consultores examinam junto às direções das empresas, as demais atividades, procurando conhecer os seus negócios, interligando-os ao ERP.

Não tem o enfoque gerencial. Tem elevado custo de customizações.

Problemas

Temos aqui dois problemas:

- Quem faz a modelagem procura internalizar as informações recolhidas das direções das empresas. Não têm obrigação de conhecer os seus negócios.
- As direções das empresas também não conhecem, com a devida profundidade, os seus negócios.

Pode-se acrescentar que não têm formação para estas atividades. Sem concepção sistêmica e sem o adequado conhecimento da riqueza da contabilidade como instrumento de controles para a gestão de quaisquer empresas, os produtos de informática implantados são sempre insuficientes.

Este conflito está resumido na matéria do Jornal do Brasil já citada.

Ver [Material JB](#) e [Reclamações dos Usuários](#).

Esta matéria exposta no site é um resumo do que recolhemos junto aos nossos clientes. O nível gerencial fica sem condições de atender a Direção da Empresa e aos Acionistas, com informações gerenciais.

Experiências Recolhidas com Clientes

No nosso site tem a opção [Reclamações dos Usuários](#) que condensa as angústias dos clientes, especialmente: Diretoria de Vendas que não conhece a margem de lucro, do Departamento de Planejamento e Departamento de Custo que têm de enviar, até o dia 10 do mês seguinte, os relatórios de desempenho da empresa para os acionistas, no país e no exterior e não têm os números e ai tem de “criar”.

Nós temos parceria com o IARJ-CRA-RJ- Instituto de Administração do Rio de Janeiro ligado ao Conselho Regional de Administração – RJ e, através do IARJ, atendemos a uma empresa de grande porte aqui no Rio.

A colocação posta pelos funcionários do planejamento, do custo de produção, da contabilidade para nós, ali como Consultores, era de que a empresa estava organizada.

Assim todos os possíveis problemas abordados por nós, os funcionários afirmavam que não tinha problemas.

Neste ambiente de desconforto para o consultor (o que escreve estas notas) o assunto só foi clarear no final do segundo dia, quando foi revelado que a área de produção (que detém o chão de fábrica e a logística) fornece a lista dos produtos consumidos (materiais) na produção, no fim de cada mês. Foi exibida a lista.

A partir desta lista de produtos consumidos, a contabilidade registra o consumo, depois repassa à contabilidade de custo, com outras despesas, mediante planilhas.

Custo faz os seus “estudos” e repassa o “custo de produção” apurado, para o departamento de planejamento, por planilhas que tem que “criar” os relatórios para a Direção da Empresa e os Acionistas até o dia 10 do mês seguinte.

A empresa, com os atuais produtos de informática, comporta-se como um conjunto de prédios isolados. Conceitualmente está departamentalizada. Remonta a 1970 estando em pleno século XXI.

Em outro cliente o drama é:

- Qual o custo de produção
- Elaborar o orçamento

O custo de produção é realizado pela Diretoria de Produção.

Não conhece a matéria mas apura o seu custo.

A contabilidade, dois meses depois, apura o seu custo. Os valores do custo de produção, de seus mais de dez produtos, “não batem” com o apurado pela contabilidade. O orçamento não tem solução. Só em planilhas e assim não é sistema.

O fornecedor do software de contabilidade apresentou um novo módulo PCO (Planejamento e Controle Orçamentário) que é independente da contabilidade.

Não se sabe ainda no que vai dar. Nós sabemos.

Conclusão

Esta e todas as empresas com estes produtos de informática não têm solução. Com estas ferramentas não implementam gestão com enfoque gerencial.

PARTE 2 – Análise do ERP, Legados e Parceiros de Empresa no Mercado

Tomamos, de conhecida e reputada empresa, os diversos aplicativos de seu produto (ERP, Legados e Parceiros) denominado de Sistema Integrado de Gestão e agrupamos, tendo como base, os níveis de atividades de quaisquer empresas e como escopo (pano de fundo) a organização estabelecida pelo estruturalismo e denominado Os Diferentes Níveis da Organização:

- Nível Estratégico – Inteligência / Estratégico – Análise / Ferramentas de apoio: balanced scorecard, business intelligence, CRM analítico, datawarehouse, portal – Examinado na Parte 3
- Nível Gerencial – Tático – Orçamento: contábil e financeiro (com planejamento e controle orçamentário) – Examinado na Parte 3
- Nível Operacional – Ver os Módulos do SICCT. Também tem análise na Parte 3
- Nível Operacional – Ver Módulos do SICCT
- área de Fabrica
 1. Manufatura
 - Sistema Avançado de Programação (Gestão de Estoques e Custos)Monitoramento do chão de fábrica (integração com o PC – Factory)
 - E planejamento e controle da produção
 2. Manutenção
 - Frota / Instalações (facilitieis), lubrificação, (maquinas e equipamentos), recursos produtivos e planejamento
 3. Armazenagem
 - Gestão de estoques e armazéns
- Cadeia de Suprimentos
 1. Suprimentos
 - Compras, Estoques e Custos
 2. Fornecedores
 - Suprimentos, Estoques, Planejamento e Vendas na Cadeia de Relacionamento Cliente x Fornecedor.
- área Comercial

- Pedido de Clientes / Faturamento
- 1. Vendas e Distribuição
 - Gestão de Pedidos
 - (Não tem análise de Crédito)
 - Faturamento
 - Administração da Força de Vendas
 - Roteirização e Entregas (OMS) e Televendas
- 2. Automação Comercial
 - Gestão de Varejo e Controle
- 3. Comércio Exterior
 - Importação / Exportação, drawback / accounting / financeiros
- 4. Relacionamento CRM
 - Fidelização, Gestão de Pesquisas e Telecomunicações e Telemarketing (SAC, Ouvidoria e Ombudsman)
- 5. Soluções Móveis
 - Automação da Força de Vendas e da Força Técnica
 - Vendas Pronta-Entrega
- 6. Assistência Técnica
 - Field Services
- área de Impostos
- 0. Fiscal
 - Apuração de impostos, Relatório Legal com Exportações de Dados em meio magnético.
- área de Pessoal
- 0. Recursos Humanos
 - Recrutamento e Seleção de Pessoal.
 - Avaliação e Desempenho
 - Gestão de Treinamento
 - Cargos e Salários
 - Ponto Eletrônico
 - Folha de Pagamento
 - Medicina e Segurança do Trabalho
 - Terminal de Consulta do Funcionário
- Patrimônio
- Controle de Ativo Fixo e Apólice de Seguros
- Cálculo de Depreciação e Correção, Inventário.
- área de Controladoria
- 0. Controladoria
 - Contabilidade de Custo; Fiscal e Gerencial
 - Controle de Direitos Autorais
 - Exportação de Dados para o LALUR, requisitos US GAAP / IAS
- 1. Qualidade
 - Auditoria, controle de não Conformidades, Controle de Documentos, Inspeção de Entradas, Inspeção de Processos, Metrologia, Processo de Aprovação de Peças de Produção (PPAP) e Gestão de Riscos
- área de Finanças
- 0. Finanças
 - Aplicações Financeiras
 - Caixa, Bancos, Contas a Pagar e Receber
 - Fluxo de Caixa
- Projetos

- Controle Físico e Financeiro, Gerenciamento de Documentos, Recursos, Materiais e Serviços (com Gerenciamento de Confirmações via handheld)
 - Portal de Projetos
- Damos destaque aos aplicativos que têm relação com a cadeia de suprimentos:
- Manufatura:** Advanced Planning System, gestão de estoques e custos, monitoramento do Chão de Fábrica (integração com PC-Factory) e planejamento e controle da produção,
- Armazenagem:** gestão de estoques e armazéns,
- Manutenção:** frotas/instalações (facilities), lubrificação (máquinas e equipamentos), recursos produtivos e planejamento,
- Suprimentos:** compras, estoque e custos,
- Fornecedores:** suprimentos, estoques, planejamento e vendas na cadeia de relacionamento cliente x fornecedor,
- Vendas e distribuição:** administração da força de vendas, faturamento, gestão de pedidos, roteirização e entregas (OMS) e televendas,
- Comércio exterior:** importação/exportação, drawback / accounting / financial e
- Automação comercial:** gestão de varejo e controle de lojas.
- Fiscal:** apuração de impostos, relatórios legais com exportação de dados em meios magnéticos (decorre da cadeia de suprimentos)
- Projetos:** controle físico e financeiro, gerenciamento de documentos, recursos, materiais e serviços (com gerenciamento de confirmações via handheld), portal de projetos (necessita dessa cadeia)
- Ao analisar cada item (peça, módulo, aplicativo) verifica-se superposição de programas. Mostra que já tendo Legados e Parceiros que não atendem completamente a empresa, procura-se no mercado outros parceiros (produtos, módulos) com vários atributos e, entre eles, a parte da peça que está faltando.
- Vejamos:
- Na gestão de estoque, custos:

Manufatura:	...gestão de estoque e custos
Armazenagem:	...gestão de estoques e armazéns
Suprimentos:	...estoques e custos
Fornecedores:	...estoques
Controladoria:	...contabilidade de custos

Para a interligação destes aplicativos utiliza a abordagem de gestão de processos, através de uma Arquitetura de Sistema de Informação (ASI)

Após tudo isto, encontramos os clientes que adquiriram estes aplicativos e não conseguem apurar custos e também não têm base para a elaboração do orçamento.

Não tem informação de cunho gerencial.

A contabilidade é gerada fora da empresa e com atrasos de fechamos do balanço mensal, de até 3 meses.

Como será abordado mais adiante, a contabilidade como Sistema Integrado permeia toda a empresa, módulo a módulo, silenciosamente inserida no Sistema Integrado de Gestão.

No Sistema Integrado de Gestão da BMA Informática tem, na contabilidade, um de seus diferenciais. Cada módulo, de modo independente, faz a sua contabilidade e sempre com o enfoque Gerencial. Depois o Legal e o Fiscal.

Temos que ter: (1)

A Integração Vertical –	do Nível Estratégico (Estratégias, objetivos, objetivos funcionais) para o nível Gerencial (metas, orçamento) e deste para o Nível Operacional e o retorno com as informações (do
--------------------------------	---

	Operacional para os Níveis Gerencial e Estratégicos), continuamente, com relatórios de cunho gerencial na tela.
Integração Horizontal –	entre as atividades das áreas do Nível Operacional, de modo ágil, flexível e dinâmico, utilizando Sistema Integrado de Gestão para empresas de quaisquer portes e atividades Ver <u>Prefacio da 1ª edição – 1985</u> Ver <u>Módulos do SICCT</u>

(1) Ver o livro Orçamento Empresarial Integrado – Autor Pedro Schubert – 1ª Edição 1985; 3ª Edição 2005

PARTE 3

Análise comparada **entre** o produto existente no mercado (ERP, Legados e Parceiros) **e** o Sistema Integrado de gestão da BMA Informática e Assessoramento Empresarial Ltda. composto de:

SIOE	– Sistema Integrado de Orçamento Empresarial
SICCT	– Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria
SIC	– Sistema Integrado de Custo

Nível Estratégico

Neste ERP, Legados e Parceiros temos o item:

Inteligência / Estratégico / Análise / Ferramentas de apoio:

- Balance Scorecard – BSC
- Business Intelligence – BI
- CRM analítico
- Datawarehouse
- Portal do Executivo
- Torre de Controle e
- Workflow (não analisaremos este item)

Damos a seguir, um panorama desta importante e dispendiosa atividade em qualquer empresa, tendo como referência, o livro Planejamento Estratégico de Paulo Vasconcelos Filho – Editora LTC – Rio (2)

(2) Ver o livro Orçamento Empresarial Integrado – 3ª Edição – 2005 Autor Pedro Schubert – fls. 24 a 44 Este reconhecido Autor aborda a elaboração do planejamento estratégico nas empresas e afirma que o Conselho de Administração que é o responsável pelo planejamento estratégico, deve definir, após analisar as variáveis do Ambiente Total da empresa os objetivos funcionais.

O BSC aqui citado equivale à estes objetivos funcionais que têm abrangência em todas as funções de quaisquer empresas.

É colegiada as definições dos objetivos funcionais.

Os Autores Robert Kaplan e David Norton enunciaram, no início da década de 1990, o Balance Scorecard – BSC – um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não financeiros, oriundos da estratégia da organização – Ver o material O Balance Scorecard e o Processo Estratégico – fl. 62 – 2ª coluna – 1º parágrafo.

Ver os quadros Os Diferentes Níveis da Organização, Posição Esquemática do Planejamento Estratégico nas Empresas e Reflexos do Planejamento Estratégico nos Resultados Operacionais das Empresas das fls. 15, 37 e 38 do livro de Orçamento Empresarial Integrado – 3ª Edição.

Esta atividade deve ser exercida, no nível estratégico, pela Direção (Conselho de Administração) de qualquer empresa e não no nível gerencial.

Ver os artigos Sistemas Integrados e Sistema Integrado – A Revolução.

Os Objetivos Funcionais são recebidos pelo Nível Gerencial, do Nível Estratégico que os transformam em metas e elabora o orçamento realizando **SIMULAÇÕES**.

Pode ocorrer que estes Objetivos Funcionais, uma vez orçados e simulados, gerem resultados (Custos, Demonstração de Resultado, Fluxo de Caixa) incompatíveis para a empresa. O Nível Gerencial retorna ao Nível Estratégico e expõe os fatos.
É salutar e saudável esta atividade.

Nível Gerencial (intermediário ou tático)

Neste nível situa o orçamento que neste ERP, Legados e Parceiros é o aplicativo:

Orçamento

Contábil financeiro (com planejamento e controle financeiro)

A experiência que encontramos em clientes que utilizam o ERP, Legados e Parceiros mostra que não elaboram o orçamento. Quando fazem é em planilhas, sem qualquer princípio de integração, bem como de dados com o enfoque gerencial.

Encontramos em clientes que possuem este aplicativo que não elaboram o seu orçamento.

Não tem integração com a fase operacional.

A BMA Informatica, no seu Sistema Integrado de Gestão, tem o SIOE – Sistema Integrado de Orçamento Empresarial que funciona em linha com a fase operacional. **Faz SIMULAÇÃO.**

Afirmamos que a empresa deve ser gerida pelo orçamento.

É um avançado sistema integrado que absorve, de modo abrangente, toda a empresa, qualquer que seja o seu porte e os seus negócios. Gera os relatórios gerenciais necessários para o usuário, em quaisquer dos níveis citados. O acompanhamento orçamentário é automático e em linha com o SICCT – Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria.

Ver Exemplo Numérico SIOE.

Objetivos Funcionais e Balance Scorecard

O conteúdo destes dois títulos se equivalem.

Os Objetivos Funcionais decorrem do Planejamento Estratégico e definidos pela Direção da Empresa. São qualitativos.

O SIOE – Sistema Integrado de Orçamento Empresarial registra estes objetivos funcionais e elabora o orçamento(3).

Pode apurar a Demonstração do Resultado com lucro, o Fluxo de Caixa negativo e Custo de Produção e Margem de Contribuição de cada produto com lucros/prejuízos.

A Direção da Empresa é informada e, a partir deste ponto e mediante modificações de objetivos funcionais, abre para SIMULAÇÕES até que seja tomada decisão para determinado conjunto de resultados.

É uma etapa rica e dinâmica para a gestão com o enfoque gerencial, em qualquer empresa.

Esta atividade configura a já citada Integração Vertical.

Assim, os Objetivos Funcionais são dinâmicos e a Direção da Empresa, com base nas SIMULAÇÕES executadas pelo SIOE – Sistema Integrado de Orçamento Empresarial, ajusta-se às realidades, continuamente, podendo ser até diário.

(3) Ver o livro Orçamento Empresarial Integrado – 3ª Edição – já citado fls. 24 a 26

Nível Operacional

Os aplicativos deste ERP, Legados e Parceiros classificados no nível operacional, como mostrado na Parte 2, não abrangem todas as atividades de qualquer empresa.

Ver Módulos do SICCT e SIC – Custos e confira a abrangência deste Sistema Integrado de Gestão da BMA Informatica e Assessoramento Empresarial Ltda.

Enfatizamos, módulos não encontrados no ERP, Legados e Parceiros:

- SIC – Sistema Integrado de Custo (contabilidade de custos) que é inerente ao orçamento e ao contábil
- Relatório Margem de Contribuição
- Módulo de Projetos (4)
- Participações Acionárias
- Distribuição de Dividendos e Outros
- Administração Imobiliária
- Carteira de Aplicação
- Empréstimos e Financiamentos
- Controle, Cobrança de Cheque, Cheque-Pré

(4) Ver o livro de Implantação de Projetos – Editora LTC – Rio – 1989 – Autor Pedro Schubert

Este Sistema Integrado de Gestão é Multi-Empresa (ou Multi-Filial) e Multi-Moeda.

O acompanhamento orçamentário é automático.

Sistema Integrado de Gestão:

- Artigo Sistemas Integrados
- Sistemas Integrados – A Revolução
- Prefácio da 3ª edição

- Módulos do SICCT
- Custos SIC

e o Sistema que oferecemos aborda toda a empresa com enfoque gerencial e é composto de:

SIOE	– Sistema Integrado de Gestão Empresarial
SICCT	– Sistema Integrado de Contabilidade, Custos e Tesouraria
SIC	– Sistema Integrado de Custos

e ajustáveis às empresas quaisquer que sejam os seus portes e atividades.

Esta afirmação “Ajustável às Empresas” significa:

Portes – (das empresas)	pequena – ME e EPP média – faturamento mínimo de R\$ 300 mil/mês grande
Atividades –	significa negócios (mercado interno e externo): agrobusiness distribuição educação indústrias (quaisquer indústrias) serviços institutos de pesquisas rede de lojas

Na opção “Módulos do SICCT” destacamos os módulos:

Movimentação entre Almoxarifados

Compras (Supply Chain)

Patrimônio (Ativo Imobilizado)

Projetos

Agrupáveis aos ERP

E outros módulos, não mencionados em quaisquer literaturas:

Empréstimos / Financiamentos

Adiantamento de Recursos

Patrimônio Líquido

Participações Acionárias

Pagamento de Dividendos

Sistema Integrado de Tesouraria

ênfase especial para o módulo de custo

Aqui citado como SIC – Sistema Integrado de Custos –, inerente ao Sistema Contábil (SICCT) e ao Sistema de Orçamento (SIOE) – Ver no site a opção Custos SIC.

Destaque especial para o Orçamento (SIOE).

É um sistema que funciona em linha com a fase operacional. São, efetivamente, integrados. O acompanhamento orçamentário é automático.

Relatórios

Neste Sistema Integrado de Gestão a informação pertence ao sistema e, mediante senha está sempre disponível para o usuário. Assim, as “ilhas” das empresas são eliminadas.

Executável Disponibilizado ao Cliente

O executável é disponibilizado para o cliente:

- Do SIOE e SIC
- Do SICCT e SIC

Na implantação que é independente, toda a empresa é inserida no sistema, em módulo específico.

Os seus negócios (quaisquer e quantos sejam) são organizados e estruturados no sistema. Sempre terá o custo de produção e a margem de contribuição de cada embalagem, serviço, etc. vendida, por área de venda.

Este Sistema Integrado de Gestão dá total importância à contabilidade, incorporado-a, de modo automático, ao sistema.

Cada módulo executa a sua contabilidade sem a presença do usuário com o enfoque gerencial. Não há módulo de contabilidade. Estes mesmos registros fazem a contabilidade legal e fiscal.

Os relatórios são de cunho gerencial e estão sempre disponíveis, mediante senha, para os níveis estratégicos (Conselho, Diretor), gerencial e operacional.

Daí a afirmação:

Instale este sistema em sua empresa e a sua organização tornar-se-á virtual e a contabilidade irá para o topo da administração como instrumento nº 1 da gestão. Contabilidade com enfoque gerencial.

O sistema contábil está silenciosamente inserido no Sistema Integrado de Gestão.

Incorpora também, de modo automático, os cinco controles importantes para quaisquer empresas.

- Físico
- Patrimônio
- Financeiro
- Econômico
- Fiscal

e dando condições para implantar o orçamento integrado-o automaticamente à fase operacional e permitindo acompanhamento orçamentário de modo automático.

Apuração de custo

De modo automático, – sem necessidade de violações de arquivos para captura de números e transferi-los para planilhas – apura custos por quaisquer métodos, de acordo com a necessidade de informações da empresa, gerando relatórios de cunho gerencial, como:

- D.V.A. – Demonstração do Valor Agregado
- Margem de Contribuição por embalagem vendida, em quaisquer áreas de venda

Orçamento

O SIOE é integrado, de modo automático, a fase operacional registrada pelo SICCT e SIC. Faz simulações.

Assim afirmamos que a gestão da empresa deve ser gerida pelo orçamento. Ver no site Artigo Sistemas Integrados.

Implantação

Sistema Integrado de Gestão

Pela sua concepção sistêmica é disponibilizado para a implantação já capacitado para absorver toda a empresa: SIOE, SICCT e SIC e com capacidade de realizar os cinco controles.

O cliente escolhe o sistema e neste, os módulos são implantados em qualquer ordem.

Por Etapas

Posteriormente, ao necessitar de novos controles e principalmente, de informações de cunho gerencial, por etapas, são implantados os demais módulos e os Sistemas se entendem.

Implanta o SIOE com o SIC, depois o SICCT, com ou sem o SIC. O SICCT pode ser implantado por módulos.

Tem concepção sistêmica e este fato define regras coerentes com a realidade operacional de cada entidade (indústria, comércio, ensino, instituto de pesquisa, projetos).

Até recomendamos que primeiro implante o SIOE e SIC (inerente ao SIOE e SICCT). Ver no site Exemplo Numérico do Livro. Faz **Simulações**.

Fica conhecendo o sistema e faz treinamento.

Depois implanta o SICCT, com os módulos que desejar.