



Avaliando o Software de ERP

Os 6 Principais Elementos para a Decisão

Resumo

Este white paper aborda os 6 elementos principais que devem ser analisados no momento de avaliar produtos de software de ERP. Os 6 critérios são:

Funcionalidade

Tecnologia

Fornecedor do Software

Fornecedor das Implementações

Suporte e Manutenção

Custo Total de Propriedade

Se você fizer as perguntas corretas aos fornecedores de software, terá as informações corretas para tomar uma decisão bem-informada ao escolher uma solução de ERP. O software deve fornecer a você mais do que apenas uma adaptação funcional básica, ou seja, deve fornecer uma vantagem estratégica para garantir a eficiência e expandir seus negócios. Você está comprando uma ferramenta que pode usar para suportar as funções corporativas da sua empresa, além de fornecer a você maior vantagem competitiva. Como o ambiente corporativo de tecnologia está em constante mudança, a avaliação de um fornecedor de software é tão importante quanto a avaliação das funcionalidades. O parceiro correto de implementações reúne experiências, conhecimento da indústria, melhores práticas e recursos técnicos. Você deve considerar o seu software de ERP um componente chave em sua organização, que requer cuidados, manutenção e atualização. Ao se concentrar naquilo de que precisa e ao entender o custo total de propriedade das opções de software, você terá a certeza de que está pagando o valor correto pelo software. Quando os seis elementos para a decisão são usados, você reúne informações necessárias para saber que está tomando a decisão certa.

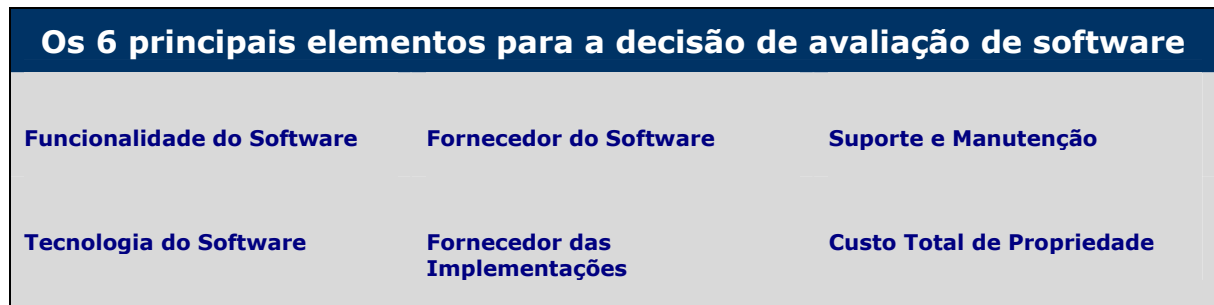
Introdução

O processo de seleção de um software de planejamento de recursos empresariais (enterprise resource planning - ERP) pode ser uma tarefa assustadora. Como você pode ter certeza de que está escolhendo a solução de ERP ideal para a sua empresa? A SoftResources passou os últimos 15 anos ajudando centenas de organizações, de todos os portes, em seu processo de seleção de softwares. Por meio dessa experiência, encontramos seis critérios principais que conduzem a decisão sobre o software de uma organização. Embora nunca tenha havido garantias do sucesso de um projeto, se você fizer as perguntas certas aos fornecedores do software, irá reunir as informações certas para uma decisão bem-informada, possibilitando a você maximizar as chances de selecionar e implementar, de forma bem-sucedida, o sistema de ERP ideal para a sua empresa. Os sistemas de ERP mais modernos expandem as funcionalidades, a tecnologia avançada e o processo aprimorado de relatórios. Um sistema de ERP apropriadamente selecionado pode ser uma questão estratégica para a sua empresa.

Os 6 principais elementos para a decisão

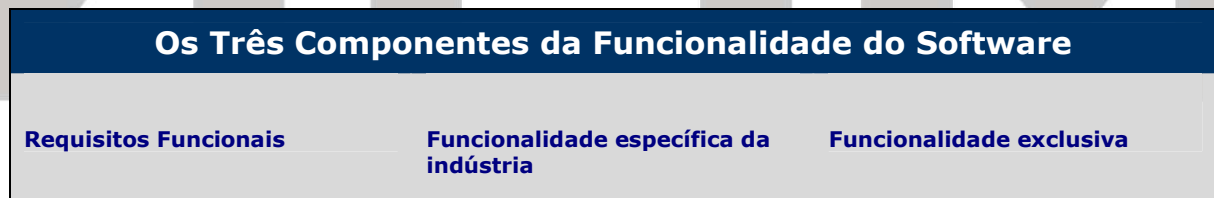
Você sabe que, ao trocar os pneus do seu carro, deve seguir um método lógico para garantir que os novos pneus estejam devidamente colocados. Primeiro você afrouxa um parafuso, depois aperta o outro, até que todos estejam no lugar. Depois você usa o mesmo padrão para apertar todos os parafusos até que estejam devidamente presos.

Os seis elementos para a decisão são como esses parafusos na roda, ou seja, você deve fazer perguntas contínuas enquanto avalia o software. Assim como apertar e soltar os parafusos, você vai gradualmente reunindo informações necessárias para cada um dos elementos-chave, na medida em que caminha pelo processo de seleção. Primeiro, você irá obter o máximo de informações, mas, durante o processo de avaliação do software, você acaba "apertando o parafuso" para selecionar o software ideal para a sua empresa.



Funcionalidade do Software

A funcionalidade do software é um conjunto de critérios de decisão nos quais as pessoas mais pensam ao ingressarem em um processo de avaliação de software. O software deve atender aos requisitos funcionais básicos para se tornar uma ferramenta útil aos negócios. O software deve fornecer a você mais do que uma adaptação funcional básica; ele deve fornecer uma vantagem estratégica para garantir a eficiência e expandir seus negócios.



Requisitos Funcionais

Os requisitos funcionais representam o escopo dos módulos e da funcionalidade oferecida por um fornecedor de software. Cada produto de software de ERP possui uma lista funcional exclusiva. Por exemplo, um fornecedor pode oferecer funcionalidades de finanças, fabricação, distribuição e RH/Folha de pagamento, enquanto outro pode não oferecer RH/Folha de pagamento, mas sim um recurso de CRM. Os recursos oferecidos pelo fornecedor de software que você escolheu devem coincidir com os requisitos funcionais necessários.

Os fornecedores de software de ERP expandem suas listas funcionais com o objetivo de obter um "concentrado" de recursos para todas as funcionalidades necessárias em uma empresa. Embora não exista um software de ERP 100% ideal para cada empresa, os fornecedores vêm trabalhando para aumentar as funcionalidades em seus sistemas de seis formas diferentes:

Desenvolvimento. Os fornecedores de ERP contratam programadores que expandem e desenvolvem, de forma contínua, novas funcionalidades. Muitas das novas melhorias funcionais são feitas por grupos de usuários que necessitam de novos recursos do sistema. Esse é o método mais demorado de adicionar funcionalidade, além de poder sair caro ao fornecedor.

Aprimoramento. Antigamente, as "melhorias" significavam a criação de personalizações extensivas ao software principal, as quais tornavam a atualização mais difícil (quando não eliminavam o caminho da atualização). Isso significa que as melhorias podem ser feitas para aumentar a funcionalidade, ao mesmo tempo em que o software principal permanece no caminho da atualização.

Aquisição. Os fornecedores de ERP, cujo sistema não possui funcionalidades específicas, adquirem outros fornecedores que as tenham. Esteja ciente de que, se o software adquirido não tiver sido escrito com o mesmo conjunto de ferramentas que o ERP principal ou se não usar o mesmo banco de dados, poderá haver problemas de integração. Constatamos que leva, pelo menos, um ano após uma aquisição, para que um fornecedor integre as funcionalidades adquiridas com o sistema principal.

Parceiro. Ter parceria com outros fornecedores é algo geralmente feito para certas funcionalidades que nem sempre necessitem de grande integração com o sistema de ERP, como CRM, folha de pagamento e RH. Caso você leve em conta essa parceria, deve ter certeza de que não seja uma das primeiras empresas a fazer essa integração. Descubra quantas vezes os pacotes de software foram implementados.

Fornecedores independentes de software (ISV). Os ISVs oferecem soluções que completam as funcionalidades de um sistema principal de ERP para certas indústrias ou funcionalidades. Os ISVs criam aplicações que fazem um link direto com o ERP e, diferente das aplicações de terceiros, são desenvolvidas usando o conjunto de ferramentas do fornecedor de ERP. A solução é criada especificamente para aquele sistema, compondo uma integração ainda maior. Os maiores fornecedores de software de ERP possuem uma lista grande de fornecedores de soluções de ISV. Você deve levar essa lista em conta caso precise de algumas funcionalidades avançadas ou específicas da indústria.

O que há de melhor. Muitos fornecedores de software vendem produtos especializados que façam interface com o seu ERP ou com outras aplicações. Por exemplo, um fornecedor que se especializa em software de CRM tentará produzir o melhor software de CRM de todos os tempos. Os fornecedores de SaaS têm mais propensão a usar esse método para expandir sua imagem funcional e irão oferecer um software desenvolvido por um desses fornecedores de terceiros por meio de seus sites. Você pode concluir a sua imagem funcional, selecionando a partir das diversas melhores aplicações do mercado.

O seu objetivo é encontrar uma forma para que o software controle todas as suas necessidades funcionais de maneira integrada. Caso o software não seja funcionalmente capaz ou seja mal integrado, elimine-o da sua lista.

Software como um Serviço

Software como um Serviço (SaaS) refere-se a aplicações baseadas na web, oferecidas por fornecedores de serviços de aplicação. Os clientes acessam a aplicação pela Internet por meio de seus navegadores. As aplicações são mantidas e atualizadas no servidor por um fornecedor de serviços de aplicação.

O SaaS é baseado em assinatura, geralmente paga por parcelas mensais. Semelhantes às taxas padrões de licença de software, as taxas mensais de assinatura do SaaS podem ser baseadas em uma quantidade de usuários, no número dos nomes de login, no nível de acesso por usuário ou nome de login, dependendo do modelo corporativo do fornecedor de software.

Os principais benefícios do SaaS incluem um número reduzido de equipes de suporte de TI e menor necessidade de uma infraestrutura de hardware de TI. As taxas de assinatura do SaaS são cobradas em forma de despesas e não de um ativo de capital com uma implementação local. Isso pode ser uma vantagem ou uma desvantagem, dependendo da sua situação específica.

O modelo do SaaS funciona melhor nas empresas presentes em diversos locais ou que tenham funcionários precisando de acesso ao sistema durante uma atividade externa. Ele também funciona bem para certos departamentos, como RH/folha de pagamento e vendas (CRM). É importante lembrar-se de que o SaaS, assim como as implementações de software no local, tem custos que incluem configuração, integração, conversa de dados e treinamento.

O SaaS vem ganhando espaço no mercado, mas há alguns fatores a serem lembrados no momento de avaliar se ele é ideal para você. Lembre-se de que o software não é seu, mas os dados são, portanto, certifique-se de ter um plano para mover os dados caso precise mudar de fornecedor no meio do caminho. Você deve avaliar de perto as suas opções de configuração e implementação, incluindo quaisquer problemas de integração com sistemas de terceiros que podem precisar ser resolvidos. Por fim, leve em conta o custo total de propriedade do software por, pelo menos, cinco anos.

Funcionalidades específicas da indústria

Toda possui requisitos específicos. A capacidade de os fornecedores de ERP controlarem esses requisitos deve ser cuidadosamente avaliada, pois eles podem ser os principais diferenciadores em seu processo de seleção. Você deve avaliar tanto os fornecedores gerais de ERP como os específicos da indústria. Os fornecedores específicos da indústria são muito concentrados na funcionalidade, além de já entenderem dos diversos problemas que você precisará resolver.

Já os fornecedores gerais não são diretamente focados em uma indústria específica. Eles são mais avançados com relação à tecnologia e às funcionalidades comuns a todas as indústrias, como a de finanças, mas pecam na falta de requisitos das indústrias especializadas. Os ISVs são uma boa forma de agregar funcionalidades específicas da indústria a um pacote geral de ERP. As funcionalidades do ISV podem incluir varejo, e-commerce, gerenciamento de manutenção, fabricação, gerenciamento de depósito, distribuição ou um host de funcionalidades adicionais.

Requisitos Exclusivos

Lembre-se: toda empresa é exclusiva. Constatamos que, geralmente, as empresas do mesmo ramo industrial acabam selecionando soluções diferentes de software por terem necessidades e requisitos diferentes. Não ache que, só porque alguém do seu ramo industrial usa uma solução específica de software, ela será ideal para você também.

Lembre-se também de que não existe software perfeitamente funcional disponível que possa controlar todos os seus requisitos. Você sairá ganhando se obtiver 80% daquilo que procura. Embora a oferta básica dos fornecedores de funcionalidades seja a mesma, seus focos e recursos variam muito quando aplicados em certas indústrias ou tipos de empresas. Seguem algumas das principais perguntas na medida em que avalia as funcionalidades de um fornecedor:

O fornecedor é capaz de controlar os seus requisitos funcionais mais importantes?

Quais requisitos funcionais específicos da indústria serão necessários no futuro?

O fornecedor é capaz de oferecer essas funcionalidades agora? Em caso negativo, ele tem algum caminho para se chegar lá? O seu requisito funcional coincide com o do fornecedor do software?

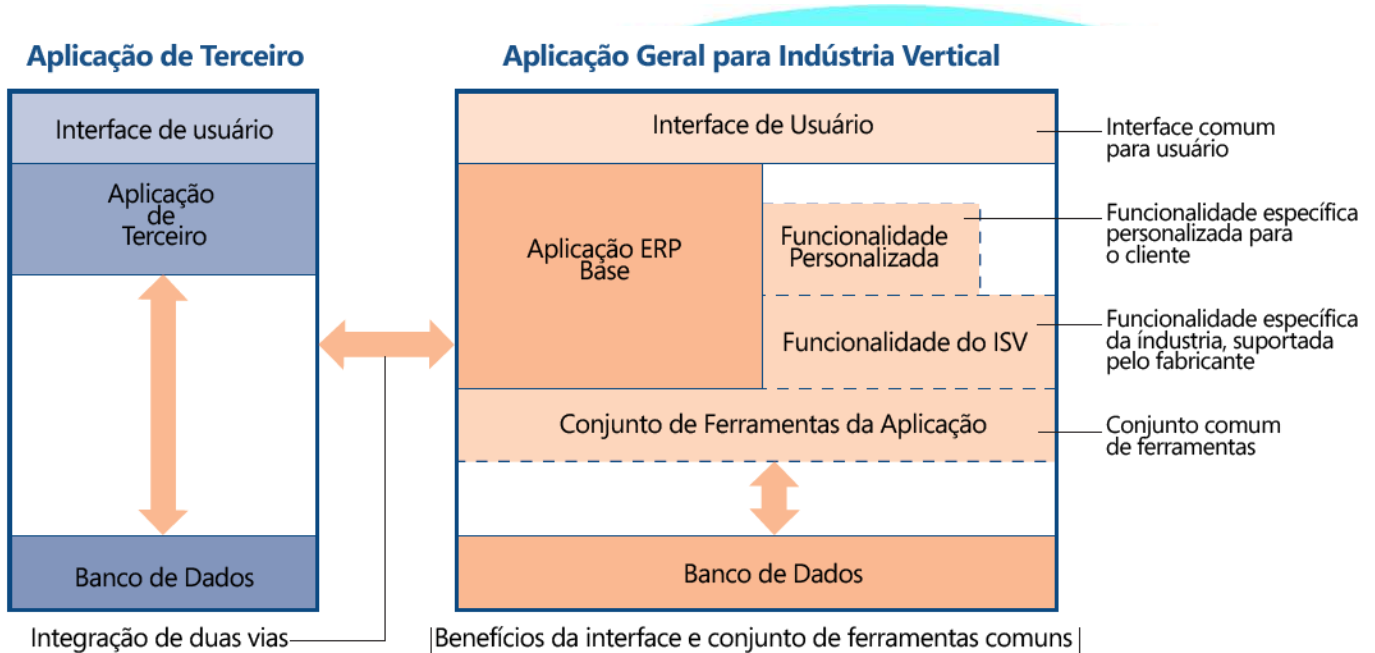
Quais suplementos de terceiros ou soluções de ISV podem ser necessários para que os requisitos funcionais sejam atendidos?

Quais vantagens estratégicas o software trará para a sua empresa?

Quais melhorias podem ser necessárias para fazer o software funcionar na sua empresa? Essas melhorias tiram você do caminho da atualização?

O gráfico que segue mostra a vantagem de usar uma VAR que possa implementar as melhorias específicas da indústria que tenham sido escritas usando o conjunto de ferramentas do software de ERP. Você pode adicionar funcionalidades que operem juntas no mesmo banco de dados que o software de ERP e ainda usar uma interface de usuário comum. Partindo de uma perspectiva dos seus usuários, o resultado final parece uma aplicação simples e totalmente integrada.

Suporte a Funcionalidades Personalizadas e Específicas da Indústria



Tecnologia do Software

O fator mais importante a ser lembrado no momento de avaliar uma tecnologia é o fato de você não estar comprando por vontade própria. Você está comprando uma ferramenta que pode usar para suportar as funções corporativas da sua empresa, além de fornecer a você mais vantagem competitiva. Portanto, embora a tecnologia seja uma forte consideração na avaliação de um software de ERP, a necessidade funcional da sua empresa deve levar ao processo de seleção.

Pontos de Avaliação de Tecnologia do Software		
O Ambiente de TI	Ferramentas de Desenvolvimento	Pessoal
Tecnologia Esperada	Integração	Periféricos

O Ambiente de TI

O primeiro ponto a se considerar ao avaliar uma tecnologia é verificar a sua infra-estrutura de tecnologia atual e os recursos de TI. Isso inclui hardware, sistemas operacionais, banco de dados e experiência da equipe de TI. Considere os fatores a seguir:

Plataforma atual de tecnologia. Você é capaz de alavancar seus sistemas atuais e seu hardware na seleção e implementação de uma nova aplicação? A sua tecnologia está desatualizada a ponto de você precisar trocar sua plataforma, independentemente de qualquer outro fator? Caso você esteja pensando em implantar o SaaS, o hardware será um problema menor do que os sistemas locais, mas lembre-se de que as suas estações de trabalho terão de atender aos requisitos mínimos de sistema e de que você precisará de uma conexão com a Internet estável com grande banda larga.

Conhecimento da equipe de TI. Em quais tecnologias a sua equipe de TI tem proficiência? Você será capaz de treinar a equipe atual ou precisará contratar novas pessoas a fim de adaptar a sua empresa a uma mudança de tecnologia, como o SaaS? Você irá querer garantir que a tecnologia implementada apresenta recursos técnicos significativos, disponíveis a você: caso escolha um sistema que use uma tecnologia incomum, para a qual é difícil encontrar recursos, não será fácil mantê-la.

Requisitos de TI da indústria. Certos setores apresentam requisitos técnicos muito importantes. Por exemplo, os atacadistas geralmente precisam se comunicar com seus varejistas por meio de uma EDI ou e-commerce. A forma como o fornecedor de software controla esse requisito técnico pode ser um fator fundamental no processo de seleção.

Uma vez que você tenha uma idéia boa quanto aos recursos internos e direções, pode começar a avaliar a tecnologia do fornecedor de software.

Tecnologia esperada

Na medida em que você avalia as opções tecnológicas, vai pensando se a tecnologia escolhida permitirá que você siga em frente por, pelo menos, sete a doze anos. Existem diversas preocupações em torno da implementação de uma tecnologia mais antiga que não esteja sendo continuamente aprimorada:

1. A capacidade de atender a seus clientes de forma adequada no futuro
2. A dificuldade em encontrar recursos e pessoas para suportar a sua tecnologia no futuro
3. Um processo de relatório mais difícil, associado à tecnologia mais antiga
4. As opções limitadas de interface de usuário.

A idéia principal é implementar uma ferramenta que possa ser usada agora e no futuro, permitindo que você use a tecnologia como uma vantagem estratégica.

Ferramentas de Desenvolvimento

Você precisa saber quais as ferramentas que foram usadas para desenvolver o software. É um conjunto de ferramentas proprietário ou aberto? Os dois iriam funcionar, mas certifique-se de que você seja capaz de fazer melhorias e personalizações facilmente no software. Você conseguirá encontrar pessoas que façam essas personalizações usando o conjunto de ferramentas fornecido no software? Da mesma forma, o seu fornecedor de software ou revendedor deve ter certa capacidade de criar melhorias usando o conjunto de ferramentas do software. Quais capacidades o fornecedor de software oferece para fazer as melhorias?

Integração

Dependendo do tamanho e da complexidade da sua empresa, podem existir outros sistemas com os quais o ERP pode se integrar. Quais ferramentas de integração o software usa? Elas são compatíveis com as tecnologias dos sistemas auxiliares com os quais o ERP deve se integrar? As interfaces de programa do aplicativo (APIs) são geralmente usadas para conectar sistemas. O software possui APIs abertas?

Outra integração principal que impacta diretamente os usuários é com as ferramentas da área de trabalho, que lhes permitem manipular os dados e gerar relatórios. Você deve avaliar o nível de integração oferecido pelo fornecedor de ERP com as ferramentas de área de trabalho, como os processadores de texto e planilhas. Os usuários finais têm interesse na capacidade de fazer o vínculo entre a planilha e outras ferramentas de produtividade corporativas.

Uma questão fundamental a se considerar quando se integra o seu sistema com sistemas auxiliares é a forma como as atualizações afetam as integrações. Na medida em que você atualiza seus sistemas, um efeito instantâneo já é gerado. Quando um sistema é atualizado, você precisa garantir que os links para outros sistemas sejam atualizados. Depois, quando os outros sistemas forem atualizados, você precisa, novamente, certificar-se de que os links estejam atualizados. Isso pode tornar o ambiente difícil de a sua equipe de TI manter. Você deve se lembrar dos efeitos instantâneos enquanto avalia as opções do sistema. Pergunte aos fornecedores quais ambientes semelhantes já implementaram e como eles resolveram a questão.

Pessoal

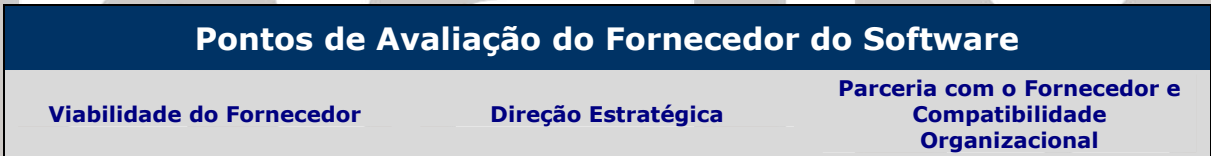
Ao ter concluído sua avaliação sobre as forças internas da TI e a plataforma, você deve considerar o impacto entre as pessoas migrarem a uma nova tecnologia ou permanecer com a antiga. Os efeitos de migrar para uma nova tecnologia não serão sentidos apenas pelo departamento de TI, mas também pelos usuários. Você deve pensar no impacto de qualquer mudança de tecnologia para toda a organização. Por exemplo, uma mudança do AS400 para um ambiente Windows trará vantagens e desvantagens que irão atingir a sua organização em áreas como a de relatórios. Ao passo que diversos usuários apreciam a entrada rápida de dados por hotkeys dos sistemas mais antigos, você deverá estimar a preferência com relação à melhoria da capacidade dos processos de relatórios nos novos sistemas.

Periféricos

Com a implementação de novas tecnologias, vem a capacidade de adicionar eficiência, intensificando os periféricos como os digitalizadores de código de barras e outros tipos de hardware que podem ser úteis à empresa. Você pode tirar proveito dessas tecnologias para aprimorar a eficiência operacional no chão de fábrica, no armazém, no varejo ou em qualquer lugar. Na medida em que você avalia os periféricos, use o fornecedor de software para saber mais sobre a forma de utilizá-los para aprimorar seus negócios. As visitas ao site do usuário fornecem uma oportunidade de observar novas tecnologias atualmente usadas por empresas semelhantes à sua.

Fornecedor do Software

O fornecedor do software é a empresa que desenvolve produtos e funcionalidades de software e continuará a desenvolver no futuro. Como o ambiente corporativo de tecnologia está em constante mudança, a avaliação de um fornecedor de software é tão importante quanto a avaliação das funcionalidades. Você não deve apenas olhar para o potencial do fornecedor atual, mas sim verificar como o fornecedor planeja desenvolver o seu software. Como você irá pagar a manutenção anual durante anos, vai precisar que o fornecedor crie novas funcionalidades e tecnologias que continuem a ser úteis à sua empresa.



Viabilidade do Fornecedor

Nos últimos dez anos, houve inúmeras fusões e aquisições que alteraram a figura do mercado de software de ERP. Embora isso tenha gerado uma certa consolidação no mercado, ainda existem alguns fornecedores e produtos de software disponíveis. A dificuldade surge da suposição daquilo que irá acontecer, dentro dos próximos anos, com o fornecedor que você está avaliando. As aquisições são frequentes e não apenas os pequenos fornecedores estão se apressando. Até mesmo os grandes fornecedores, como PeopleSoft, Symix e SSA, estão sendo adquiridos em um ritmo veloz. Na verdade, é impossível prever se um fornecedor ou um produto será adquirido. Como a possibilidade de uma aquisição é sempre grande, é importante entender o que pode acontecer ao seu produto de software durante uma aquisição.

Os fornecedores de software usam quatro estratégias principais quando adquirem outros fornecedores ou produtos de software:

1. Adicionar funcionalidades ao próprio produto
2. Eliminar o concorrente
3. Ganhar entrada em um mercado vertical
4. Obter a base de seu usuário

Cada estratégia apresenta o risco de um produto de software que você adquire poder ser descontinuado. Portanto, é importante selecionar um fornecedor forte, com base de instalação significativa para servir como um 'amortecedor'. Quanto mais instalações um produto específico tiver quando for adquirido, mais interessada a empresa que adquiriu ficará em manter o produto por um longo período de tempo, a fim de continuar cobrando pela receita de manutenção. Eventualmente, a empresa que adquire manterá o software sem desenvolvê-lo ou vendê-lo ativamente. Por fim, as receitas da manutenção irão diminuindo até o ponto em que o fornecedor irá descontinuar o suporte e os clientes deverão migrar para outro produto de software.

O potencial do fornecedor pode ser uma boa indicação de sua capacidade de manter-se independente. Uma boa maneira de avaliar o potencial de um fornecedor é pelo tamanho. Qual a sua situação financeira? Quantos funcionários trabalham lá? Em quantos locais ele existe? Quantas instalações ele já concluiu? O fornecedor parece ter espaço no mercado ou parece estar perdendo participação no mercado?

Certifique-se de não ignorar completamente os fornecedores pequenos ou os que estão para surgir, mesmo com poucos funcionários, pois eles podem estar com um espaço bom no mercado. Empresas novas trazem novas idéias ao mercado, além de agregar novas capacidades que podem fornecer uma vantagem estratégica sobre os maiores concorrentes. Na verdade, todas as empresas de software de ERP já foram pequenas um dia. Caso exista uma razão mais atrativa de escolher e implementar um software de um fornecedor pequeno, vá em frente, principalmente se o fornecedor oferecer funcionalidades específicas da indústria.

Direção Estratégica

Você deve avaliar a direção estratégica do fornecedor para constatar que ele suporte a direção estratégica de sua empresa. Quais os planos do fornecedor para fazer o software durar? Eles estão em uma direção que irá ajudar sua empresa? Embora você possa obter algumas dessas informações a partir de materiais de marketing, comunicados à imprensa e representantes de vendas, achamos melhor falar diretamente com o VP de desenvolvimento e com os desenvolvedores de tecnologia na matriz do fornecedor que atualmente desenvolve novas funcionalidades.

Parceria com o Fornecedor e Compatibilidade Organizacional

Para complementar, a avaliação do fornecedor de software é um aspecto muito importante para o seu projeto de seleção. Lembre-se sempre de que você está firmando uma parceria estratégica com este fornecedor. Já vimos empresas que desistiram de um fornecedor, mesmo que seu produto pudesse controlar todos os seus requisitos funcionais, somente devido a problemas de compatibilidade. Você pagará uma taxa de manutenção anual pelo software, que permite que o fornecedor custeie novas melhorias e tecnologias. O fornecedor irá adicionar funcionalidades do seu interesse? Você poderá tirar proveito das capacidades estratégicas, não apenas na implementação inicial, mas no período de dois a cinco anos? O fornecedor será um parceiro de longo prazo para você?

Para complementar, a avaliação do fornecedor de software é um aspecto muito importante para o seu projeto de seleção. Lembre-se sempre de que você está firmando uma parceria estratégica com este fornecedor. Já vimos empresas que desistiram de um fornecedor, mesmo que seu produto pudesse controlar todos os seus requisitos funcionais, somente devido a problemas de compatibilidade. Você pagará uma taxa de manutenção anual pelo software, que permite que o fornecedor custeie novas melhorias e tecnologias. O fornecedor irá adicionar funcionalidades do seu interesse? Você poderá tirar proveito das capacidades estratégicas, não apenas na implementação inicial, mas no período de dois a cinco anos? O fornecedor será um parceiro de longo prazo para você?

Fornecedor das Implementações

O aspecto mais ignorado, e geralmente o mais importante, do processo de seleção de um software de ERP é a escolha de um parceiro para a implementação. O parceiro correto de implementação pode trazer experiência, conhecimento de indústria, melhores práticas e capacidades técnicas que terão um grande impacto sobre o sucesso do seu projeto. É importante entender que as opções de implementação estão disponíveis para você. Você deve exercer o seu direito de selecionar um parceiro de implementação do jeito que achar melhor.

Para entender melhor sobre as suas opções de implementação e sobre como proceder ao selecionar um implementador, precisamos primeiro falar sobre os modelos de venda de software que os fornecedores empregam para distribuir seus softwares. Os fornecedores de software usam dois modelos de vendas: venda direta a partir do fornecedor e venda por meio de um revendedor com valor agregado (VAR). Alguns fornecedores de software apenas vendem diretamente ao cliente, enquanto outros vendem exclusivamente por meio dos VARs, e outros ainda usam os dois modelos, dependendo da situação. É importante que você entenda o método de venda do fornecedor que está avaliando, a fim de fazer uma análise adequada do parceiro de software e de implementação para cada fornecedor individual.

Pontos de Avaliação do Fornecedor de Implementação

Pontos de Avaliação do Fornecedor de Implementação		
Modelo de Vendas Diretas	Modelo de Vendas por Revendedor com Valor Agregado	Avaliando um VAR

Modelo de Vendas Diretas

Se o fornecedor de software vende diretamente ao cliente, você precisa lidar diretamente com essa força de vendas. Esse é geralmente o caso de fornecedores de ERP de ponta, de SaaS e outros menores específicos da indústria. Os fornecedores menores específicos da indústria irão querer que você use suas equipes de implementação internas. Os fornecedores de ponta já exigem que você compre o software diretamente e esperam que você utilize suas equipes de implementação, mas alguns ainda permitem implementadores de terceiros, que fornecem a você o acesso a melhores taxas, experiência, disponibilidade e conhecimento da indústria. Os fornecedores de SaaS esperam que você use sua própria equipe para implementar, mas um número crescente de VARs de SaaS já está se formando.

Modelo de Vendas por Revendedores com Valor Agregado

Diversos dos principais fornecedores de software de médio porte, como a Microsoft e a Sage, vendem exclusivamente por meio de uma rede de VARs. Se você pensa em um fornecedor que use este modelo, precisa então selecionar o VAR antes de começar a avaliação do software. O VAR será o seu contato durante a sua avaliação, irá conduzir as demonstrações de produto e ainda fornecer os recursos para a implementação. No futuro, o VAR será o seu ponto de contato para manutenção, atualizações, treinamento e suporte. O VAR fornece o suporte, mas não garante o software que vende.

Avaliando um VAR

Avaliar um VAR exige o mesmo esforço que a seleção do fornecedor, concentrando-se nas pessoas que desempenham o trabalho. O que mais você deve considerar ao avaliar um VAR?

Tamanho e experiência da empresa. Quantos funcionários possui o VAR? Existem recursos suficientes para a sua implementação e para fornecer suporte ao produto após o go-live? Lembre-se de que, algumas vezes, um VAR menor pode atendê-lo melhor do que uma rede nacional de organizações. Concentre-se nas qualificações e nas experiências da equipe.

Foco no produto. Descubra se o VAR está realmente focado no produto que você planeja adquirir. Que outras aplicações ele implementa? A equipe de implementação tem experiência constatada na indústria? É importante entender quantos produtos eles implementam, quantas pessoas estão no suporte de cada produto, quantas instalações eles têm de cada produto e quais os planos para eles. Isso faz com que você saiba onde está o foco e as capacidades do fornecedor.

Local. Ele é um VAR local ou uma rede nacional? Caso você precise de uma implementação nacional ou internacional, ele terá recursos para suportar o tamanho do seu projeto? Por outro lado, uma empresa local que tenha grande interesse na sua região pode suprir melhor as suas necessidades.

Foco na indústria. Existe alguma indústria específica em que o VAR pareça se concentrar ou com a qual tenha grande experiência? Se possível, você deve encontrar um VAR que tenha experiência em trabalhar com empresas semelhantes, dentro do seu ramo industrial. Em alguns casos, você terá de procurar VARs de outros estados para encontrar a experiência que deseja.

Recursos Técnicos. De que forma o VAR se integra com a sua equipe de TI interna? Se você não possui uma equipe de TI interna, de que forma o VAR irá suportar os seus requisitos técnicos? Ele agrega recursos suficientes para auxiliá-lo de forma correta? Ele é familiarizado com a tecnologia na qual você tem interesse? O VAR é capaz de integrar o sistema a outros sistemas que você usa, como um sistema de faturamento separado para uma necessidade exclusiva?

Escolher o VAR ideal ou o parceiro de implementação é fundamental para o sucesso do projeto. Na medida em que você vai avaliando suas opções de implementação, o seu foco principal deve estar nos membros atuais da equipe de implementação. Você deve pensar se está confortável em trabalhar com a equipe de projeto que o fornecedor recomenda. Os membros atuais da equipe são aqueles com quem você irá trabalhar na implementação. Caso você não se sinta confortável com eles, peça para que o fornecedor os substitua. Você precisa da equipe correta, que entenda tanto do software como da indústria. Você está firmando uma parceria de longo prazo e precisa ter uma boa adaptação com todos.

Manutenção e Suporte

O primeiro fator a ter em mente com relação à manutenção e ao suporte é que você não está implementando um sistema estático. Você deve considerar o seu software de ERP um componente principal da sua organização, assim como faria com uma máquina do chão de fábrica, que necessita de cuidado, manutenção e atualização. À medida que o fornecedor aprimora suas tecnologias e funcionalidades, você deve adquirir vantagem sobre essas melhorias. Você ainda poderá maximizar o seu investimento e usar o sistema para ganhar uma vantagem estratégica.

Pontos de Avaliação de Manutenção e Suporte			
Manutenção	Suporte	Treinamento	Análise Periódica

Manutenção

Após a implementação, você paga uma taxa anual de manutenção, ou então uma taxa mensal de assinatura em um ambiente SaaS. Essa taxa é usada para custear o desenvolvimento contínuo das novas funcionalidades por meio das atualizações. A sua taxa de manutenção cobre essas atualizações, permitindo que você aprimore, continuamente, as funcionalidades e tecnologias do seu software sem precisar substituir o seu sistema de pouco em pouco tempo. Além disso, um sistema de ERP torna-se uma ferramenta continuamente expansível e proveitosa para os seus negócios.

As empresas, algumas vezes, decidem parar de pagar sua taxa anual de manutenção por diversos motivos. Elas podem achar que não estão se beneficiando nem obtendo suporte, ou então podem ter personalizado tanto o software que acabaram saindo do caminho da atualização. O resultado é que seu software de ERP acaba permanecendo em seu estado estático. Isso pode funcionar bem durante alguns anos, mas, na medida em que as tecnologias e as funcionalidades se tornam desatualizadas, as empresas acabam ficando cada vez mais distantes da curva tecnológica. Elas são então forçadas a escolher outro sistema.

Suporte

O suporte é uma consideração de grande importância, principalmente durante o primeiro ano após o go-live. Os fornecedores que vendem diretamente também irão oferecer suporte. Se você comprar por meio de um VAR, receberá dois níveis de suporte—do fornecedor do software e do VAR. O fornecedor fornece basicamente um suporte geral, enquanto o VAR, já familiarizado com as nuances da sua instalação, fornece um suporte mais detalhado. Como certos níveis de suporte são incluídos nas taxas de manutenção, você pode comprar um suporte adicional com base em um número fixo de horas ou no número de incidentes. Entre os principais tipos de programas de suporte estão:

FAQs (Perguntas Mais Frequentes) e manuais do sistema. Esse é o nível mais básico de suporte e, algumas vezes, está incluído na manutenção. Você não obtém o serviço de personalização, mas caso seja adepto a buscar os problemas e a resolver questões por si só, essa é uma boa maneira de obter as respostas para as dúvidas mais comuns. Nos casos em que as configurações e as personalizações são planejadas, o seu implementador deve fornecer uma documentação específica e manuais de suporte para esse trabalho.

Suporte online. O suporte online abrange diversas formas, que incluem email, sessões de bate-papo e quadros de mensagens. O tempo de resposta pode ou não ser imediato, portanto, você deve ter paciência com esse tipo de suporte.

Suporte por telefone. Dependendo do nível de suporte, pode haver o suporte imediato ou o retorno garantido dentro de um período. O suporte em horários não-comerciais está disponível apenas em grandes fornecedores. Os fornecedores menores geralmente têm uma equipe que retorna a sua ligação, caso ocorra algum problema durante um horário não-comercial. Você deve procurar saber qual o tipo de suporte por telefone, se o retorno da ligação é garantido e qual a cobertura para certos locais e para os horários não-comerciais. Você deve estar ciente sobre a cobertura do suporte do VAR ou do fornecedor de implementação. Em alguns casos, você precisará de suporte global do tipo 24/7. Para as pequenas empresas, o suporte local pode ser mais importante do que a disponibilidade dia e noite. Você deve associar aquilo que o fornecedor ou o VAR pode suportar com relação aos seus requisitos.

Suporte no local. Os fornecedores de software geralmente têm a capacidade de acessar remotamente o sistema para consertar problemas, poupando bastante tempo e dinheiro para você e para o fornecedor. No entanto, é necessário, de vez em quando, ter um fornecedor no local para lidar com os maiores contratemplos. Esse é um método comum de suporte durante e imediatamente após a implementação inicial, mas, dependendo da complexidade do problema, ele não é usado com frequência devido ao custo. Todos esses métodos de suporte apresentam níveis de custo diferentes. De imediato, pode ser difícil identificar o nível adequado para a sua empresa. A maior parte do custo com suporte acontece geralmente no primeiro ano. Você pode optar por um plano abrangente no primeiro ano e, nos anos seguintes, optar por um sistema retroativo.

Treinamento

Um dos maiores problemas com sistemas de software não diz respeito às capacidades ou tecnologias atuais do software. Diz respeito ao treinamento do usuário. Geralmente, o treinamento de pós-implementação é muito abrangente. No entanto, a menos que seja oferecido um treinamento contínuo, alguns maus costumes podem surgir, impactando o conhecimento do usuário quanto às capacidades e funcionalidades do software. Novos funcionários contratados podem ser treinados por usuários que não utilizam direito o sistema, transmitindo então os maus costumes que criaram. Isso gera frustração com o sistema, induzindo os usuários a inventar certas coisas usando recursos de fora do sistema, como as planilhas. Após alguns anos trabalhando fora do sistema, os usuários ficam insatisfeitos e pedem para mudá-lo. Mesmo que o sistema seja totalmente adequado, os usuários ainda pensam que ele não possui aquilo de que precisam. Uma nova seleção de software pode ser garantida, pois os usuários não usarão o sistema em questão.

Como precisam reduzir custos, as empresas às vezes cortam o treinamento após a implementação inicial. Na verdade, organizar uma agenda adequada de treinamentos contínuos ajuda a empresa a economizar em longo prazo. Um treinamento contínuo ajuda os usuários a utilizar, de forma completa, efetiva e adequada, o sistema durante muitos anos, preservando ainda o investimento inicial.

Análise Periódica

A cada quatro ou cinco anos, você deve fazer uma análise do seu software de ERP para saber como ele anda mantendo os seus negócios. Os negócios mudam e se desenvolvem com o passar do tempo, portanto, você não terá os mesmos requisitos funcionais que teve anos antes, quando comprou o sistema de software. Uma análise periódica permite que você identifique os requisitos para ajustar o sistema de acordo com as suas necessidades ou para fornecer razões sólidas para uma mudança.

As três principais áreas que você deve analisar são:

- 1. Funcionalidade.** O sistema ainda possui a funcionalidade de que você precisa para os negócios? Na sua indústria, existem requisitos novos que exijam melhorias ou produtos suplementares de software?
- 2. Tecnologia.** Você está em dia com o resto do mundo no que se refere à tecnologia? Você mantém sua vantagem competitiva?
- 3. Integração.** As integrações com os sistemas auxiliares funcionam corretamente? Existe alguma tecnologia ou funcionalidade nova disponível, que permita que você elimine algumas das suas aplicações de terceiros?

Se você analisar periodicamente o seu sistema, poderá mantê-lo focado em ser uma ferramenta útil para a sua empresa e sua indústria.

Custo Total de Propriedade

Em geral, as empresas gastam mais dinheiro com software do que deveriam, pois compram mais software do que realmente precisam. Ao se concentrar naquilo de que precisa e ao entender o custo total de propriedade das opções de software, você tem a certeza de que está pagando o valor correto para ter seu software. O desafio de avaliar o custo total de propriedade de uma solução de software é que nem todos os custos podem ser estimados antes da implementação. Além disso, existem certos descontos na licença de software durante o processo de vendas que podem tornar indefinido o custo total. O negócio é avaliar o custo de uma perspectiva de longo prazo—geralmente cinco anos—para ajudá-lo a eliminar o pensamento de "bom negócio" e concentrar-se nos custos reais.

Você deve pensar na três principais áreas de custo: licença de software, implementação e manutenção/suporte.

Pontos de Avaliação do Custo Total de Propriedade		
Licença de Software	SaaS	Custos Internos
Serviços de Implementação	Custo com Infra-Estrutura	Retorno Sobre o Investimento
Custo com Manutenção e Suporte		

Licença de Software

Existem tantos métodos de licenciamento de software quanto seus fornecedores. Portanto, você precisa entender os elementos-chave do fornecedor de software que pensa em contratar. Isso geralmente surge a partir de uma conversa com o representante de vendas antes de solicitar um orçamento. Você deve então verificar, internamente, as necessidades da organização e prover ao fornecedor informações suficientes para obter um orçamento.

O custo com licenciamento de software é geralmente calculado com base nos módulos ou pacotes de funcionalidade que você compra, além do número de usuários no sistema. Certifique-se de entender a definição do fornecedor para conseguir estimar, de maneira precisa, o número de usuários que você terá. Além da contagem de usuários, alguns fornecedores baseia o custo em fatores, como os módulos comprados, o número de locais, o número de servidores, os volumes da transação e o número de empresas e subsidiárias. Alguns fornecedores oferecem preços empresariais, que permitem usuários ilimitados e possibilita a adição de outros módulos dentro de um conjunto.

Certifique-se de comprar apenas as funcionalidades e os módulos dos quais você precisa. Muitas empresas compram módulos e funcionalidades que nunca implementam, pagando a manutenção de um software que acabam não utilizando nunca. Se você concentrar a sua análise e a compra apenas nas funcionalidades realmente necessárias, sem dúvida poderá economizar bastante. Caso você precise de um módulo específico mais adiante, pode negociar o preço dos módulos adicionais antes de fechar negócio. Lembre-se de que você está comprando o seu sistema por longo prazo e de que precisa engrandecer os negócios para poder adicionar mais funcionalidades e usuários, se necessário.

Não se esqueça de incluir módulos suplementares de terceiros ou produtos de ISV à sua estimativa de preços. Esse é um custo adicional que você irá incluir em sua análise de custo total.

A licença de software tem mais flexibilidade com relação aos descontos. Os fornecedores podem oferecer descontos significativos dependendo da situação. Isso se aplica especialmente ao final de um trimestre ou de um ano fiscal. O melhor é usar o seu poder de negociação antes de assinar um contrato. O fornecedor de software está tão interessado em assinar o contrato e ir em frente quanto você. O desconto pode fazer o acordo progredir.

Serviços de Implementação

Na medida em que você inicia as conversas com os fornecedores e VARs, você fala sobre os serviços de implementação como uma proporção. Isso é geralmente expressado como uma proporção entre o custo com implementação e com a licença de software. Cada implementação é exclusiva, portanto, os custos reais variam muito. Os requisitos complexos com muitas integrações geram um custo maior de implementação, mas uma proporção estimada de uma média empresa estaria na faixa de 1:1. Em outras palavras, para cada centavo gasto com o software, espere gastar o mesmo centavo com custos de implementação. Para implementações mais complexas, a proporção poderia estar na faixa de 2:1 ou 3:1.

Os serviços de implementação geralmente incluem instalação, configuração, configuração personalizada, integrações, treinamento inicial e solução de problemas. Ou seja, tudo o que você precisa para manter seu software em execução como uma ferramenta útil para os seus negócios. Alguns fornecedores e VARs irão fornecer uma proposta de custo fixo, mas o escopo do projeto deve estar geralmente bem definido e tudo o que estiver fora dele pode ocasionar custos extras.

Cada VAR e fornecedor de implementação estabelece seus próprios valores de faturamento. Um valor maior nem sempre significa um serviço de melhor qualidade. Procure a associação ideal de preço e experiência, lembrando que você tem diversas opções de implementação. Os serviços de implementação são tão fundamentais ao sucesso do projeto que precisa ser levado muito em conta no processo de avaliação do software.

Custos de Suporte e Manutenção

Você pode esperar pagar entre 18% e 25% do custo com a licença de software, por ano, para suporte e manutenção. O custo com manutenção inclui atualizações, patches e um certo nível de suporte, dependendo do plano que você escolhe. O efeito real é que você, na verdade, acaba pagando novamente o valor do software a cada cinco anos. Lembre-se: você não está comprando um produto estático, mas uma solução de ERP que vem se aprimorando e desenvolvendo constantemente.

Custo da Infra-estrutura

A infra-estrutura compreende o hardware, como os servidores e o cabeamento necessários na operação do novo sistema. Algumas vezes, este custo está incluído no custo de implementação. Caso a sua empresa já tenha feito um investimento significativo em infra-estrutura, isso já terá influência sobre o software que você escolher. Em casos em que a funcionalidade conduz o processo de decisão quanto ao software, uma mudança de infra-estrutura deve ser considerada uma possível despesa. Embora essa seja uma importante consideração, o custo relativo com hardware e infra-estrutura caiu significativamente com o passar dos anos, se comparado com os custos de implementação e licença de software. As empresas geralmente deixam que as funcionalidades sejam o principal elemento em uma decisão, ajustando o hardware para otimizar o software escolhido.

SaaS

Em um ambiente SaaS, você invalida a taxa inicial de licença de software e a taxa anual de manutenção. Os fornecedores do SaaS incluem esses dois custos em sua taxa de assinatura mensal fixa. O custo com infra-estrutura é geralmente menor em um ambiente do SaaS, pois não existe um hardware para comprar e manter; tudo o que você precisa é de um navegador atualizado e uma boa largura de banda da Internet. Dependendo da complexidade da sua situação, os custos com implementação podem ser comparados a uma implementação no local, caso você tenha configurações significativas, personalizações e integrações. Para analisar adequadamente o custo do SaaS, você deve reunir todas as taxas mensais, referentes a um período de cinco anos, e fazer uma comparação com os custos de licença de software e manutenção, no mesmo período de cinco anos, de uma implementação no local.

Custo Interno

O custo interno é extremamente difícil de se estimar e quantificar. Esse é o custo de produtividade que será perdido durante a implementação, possível rompimento do negócio que você implementa, e outros custos não pagos juntamente com as despesas gerais.

Os dois componentes do custo interno são o direto e o indireto. O custo direto é aquele atribuído aos funcionários da equipe do projeto e a qualquer equipe necessária para concluir o trabalho diário em nome dos membros da equipe oficial. Inclui também o tempo de treinamento de um novo sistema.

O custo indireto inclui o tempo de parada que ocorre devido à implementação, à duplicação da entrada de dados e a outro trabalho que deva ser realizado para acomodar a implementação. É difícil quantificar, pois, com o tempo, os usuários se envolvem com o novo sistema e aprendem gradativamente como usar o software de uma forma efetiva. Para quantificar o custo indireto de uma implementação, você deve supor alguns itens, pois esse custo não apresenta uma diretriz muito específica. Embora aumente o seu custo interno, constatamos que, quanto mais recursos internos você incluir no projeto, menor será o tempo de implementação e maior a probabilidade de a implementação ser bem-sucedida. As empresas que passam por problemas durante a implementação geralmente não dedicaram recursos adequados a ela. Em longo prazo, elas acabam pagando mais pelo sistema.

Retorno sobre o investimento

Algumas empresas precisam fazer uma análise do ROI para justificar a escolha e a implementação de um novo sistema de ERP. As análises do ROI dependem das suposições dos benefícios que não se conseguem estimar.

O ROI é basicamente determinado pela estimativa dos custos e a sua comparação com a economia em longo prazo, a partir de suposições de eficiência e economia de tempo resultantes do uso de um novo sistema. Para calcular essas economias, você também precisa reduzir as despesas ou cortar as horas dos funcionários que estão usando o novo sistema. Na verdade, as pessoas fazem o que é correto e as horas que foram gastas com a entrada de dados no sistema antigo são migradas para novas atividades mais produtivas. Por fim, se você tem uma solicitação de ROI, deve fazer boas estimativas quanto à eficiência e horas de economia.

Embora existam diversos métodos diferentes para a análise do ROI, incluindo o período de recuperação de investimento e valor agregado econômico, os componentes básicos são:

- **Estimativa de custo pela implementação**
- **Estimativa de custo de manutenção do software**
- **Custo de capital**
- **Horas de economia estimadas**
- **Período**

Como o ROI baseia-se em estimativas, a validade de sua análise depende da precisão das suas estimativas. É importante entender que o software de ERP não é geralmente comprado com base em uma análise de ROI. Em vez disso, ele é usado para aumentar a eficiência e garantir que você tenha vantagens pelos recursos técnicos e funcionais do sistema.

Conclusão

Quando compartilhamos ou ensinamos os princípios apresentados neste artigo, nós os representamos como pedaços de quebra-cabeças que devem ser unidos para formar uma imagem inteira. Se uma das partes estiver faltando, ou se uma parte não estiver ligada a outras da forma correta, o resultado fica incompleto. É aí que se deve escolher o software. Nenhum dos elementos para decisão pode permanecer sozinho, assim como o elemento para decisão de uma pessoa não pode identificar uma solução precisa, a menos que outros elementos sejam considerados como parte do todo. Não que a solução se torne mais perfeita; ela se torna mais óbvia por você ter feito a decisão certa.

Cada parte da seleção do software é mais um processo de eliminação do que de inclusão. De saber o que não deve ser selecionado e o porquê do valor tão considerável nas análises pós-decisão. Incentivamos os clientes a ter uma lista de produtos que foram eliminados, juntamente com as razões para isso.

Saiba desde o início que a solução final não será perfeita; na verdade, você irá considerar alguns recursos atrativos para preservar os principais ganhos que deve encontrar no novo sistema. É fácil cair em uma armadilha quando nos referimos aos detalhes do projeto, portanto, primeiro identifique os principais problemas para eliminar a maioria dos pacotes e depois analise os detalhes durante o andamento do processo. Saber quais devem ser os ganhos principais e depois mantê-los dentro do foco, no decorrer do processo, é fundamental para manter a equipe alinhada na direção correta. Nossa experiência diz que, se você levar em conta os seis elementos-chave para a decisão, terá em mãos uma solução que impulsionará a sua empresa na direção que você deseja.

Fonte: <http://www.microsoft.com/brasil>

