

O ERP COMO SUPORTE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS ASPECTOS DA IMPLANTAÇÃO

¹André Luiz G. Saches, ²Bruno Rafael Dias de Lucena, ³Anderson B. Cruz

Resumo: Este artigo se justifica pela constatação da necessidade que as empresas nacionais no contexto atual têm de estabelecer estratégias de desenvolvimento tecnológico, de uso da informação e da capacitação. Entretanto, nota-se que as empresas que aderem a este desafio mantêm uma estrutura flexível e, conseqüentemente, conseguem se adaptar aos novos conceitos com ferramentas mais simples e de razoável eficácia. Atualmente, há uma busca incessante pela redução de custos permitindo assim uma maior competitividade dos produtos nacionais comparados com seus concorrentes importados e até mesmo similares nacionais, com isso se espera que os investimentos em tecnologia, mais especificamente em ERP, como ferramenta operacional e de gestão traga uma gama de benefícios, qualificando os processos produtivos e garantindo a todos, inclusive ao cliente, o total atendimento às suas expectativas. Não são poucas as dificuldades enfrentadas pelas empresas que decidem pela implantação do ERP. Essas dificuldades são de diversas naturezas, como de cultura organizacional, de compatibilidade de informações, de custos elevados de implantação, de manutenção do sistema implantado, entre outros. Esses aspectos negativos, formas de contorná-los e considerações na aquisição de um sistema ERP compõem o foco principal deste artigo.

Palavras-Chave: ERP, Recurso, Ferramenta, Formação Qualificada.

Abstract: This article is justified by the necessity of finding that domestic enterprises in the current context must establish strategies for technological development, use of information and training. However, it is noted that the companies that adhere to this challenge remain a flexible and therefore able to adapt to new concepts with simple tools and reasonable effectiveness. Currently, there is a constant search for cost reduction allowing for greater competitiveness of domestic products compared to their competitors and even imported similar national, it is expected that investments in technology, specifically in ERP as a tool operational and management bring a range of benefits, qualifying production processes and ensuring everyone, including the customer, total meeting their expectations. There are few difficulties faced by companies that decide the implementation of ERP. These difficulties are of various kinds, such as organizational culture, compatibility information, high costs of deployment, maintenance of the implanted system, among others. These negative aspects, ways to circumvent them and considerations in the acquisition of an ERP system form the main focus of this article.

Keywords: ERP, Resource, Tools, Training Qualified.

¹ Graduado em Administração pela Faculdade Machado Sobrinho – E-mail: andreluizguedes.jf@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela PUC-RJ – E-mail: br_lucena@yahoo.com.br

³ Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Machado Sobrinho – E-mail: cruz.andersom@gmail.com

Introdução

Considerar que o custo empreendido para a implantação de sistemas e programas atualizados justificaria a bancarrota de um incontável número de empresas hoje, isoladamente, jogaria por terra todas as estatísticas que comprovam um mercado competitivo, promissor, capacitado e de notório crescimento.

A partir da década de 90, investimentos em tecnologia, na capacitação de profissionais e no desenvolvimento do processo de informatização, mesmo considerando todas as dificuldades implícitas, têm demonstrado ser primordiais para aumentar sensivelmente as chances de sobrevivência de grupos empresariais de qualquer lugar com a economia aquecida e de reconhecido desenvolvimento industrial.

As pequenas e médias empresas são talvez as que mais se deparam com as dificuldades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e de uso da informação, entretanto, são aquelas que mais rapidamente, pela sua estrutura flexível, conseguem se adaptar aos novos conceitos com ferramentas mais simples e de razoável eficácia.

O chamado “Sistema Integrado de Gestão Empresarial”, também conhecido como *Enterprise Resource Planning* (ERP), é uma das mais importantes ferramentas para o desenvolvimento do funcionamento integrado, considerando tecnologia e informação, das empresas contemporâneas e é o foco principal deste artigo.

Com grande expectativa, grupos de diferentes portes já são usuáries e os ERPs têm respondido de forma satisfatória e a pretensão de nossa proposta é levantar suas possibilidades, necessidades de recursos, tal como seus aspectos ainda inibidos e deficitários.

1 Constatação da Realidade

Há algum tempo, tem havido uma pressão significativa na direção da contenção de custos para permitir a competitividade dos produtos brasileiros frente a seus equivalentes importados (Lucato, 2005). Tal pressão não representa simplesmente a aquisição de equipamentos mais modernos ou a redução da folha de pagamento das empresas, e sim uma revolução no modo de pensar o processo produtivo. Muitas das empresas nacionais não tem

conseguido operacionalizar essa evolução abrangente e, conseqüentemente, desaparecido do mercado.

Daquelas que superaram suas crises internas e externas, a quase totalidade tem aderido à informatização e elaboração de programas tecnológicos, implantando sistemas e capacitando seus funcionários. Quando atuam no sentido de buscar a evolução da empresa de forma global e ágil de forma racional e ordenada, as empresas através de seus gestores passam a ser capazes de fixar-se no atual paradigma da globalização.

O mercado tem vivido intensas e rápidas transformações, e sofrido ainda com a frágil oferta de profissionais treinados e aptos para dar suporte a tudo isso. As próprias organizações têm optado por responsabilizar-se pelo treinamento de seu pessoal e, em certos casos, pela contratação de novos colaboradores sem experiência no setor.

Vale lembrar que o governo tem trazido sua contribuição, aprovando leis e medidas provisórias que têm facilitado, não só a contratação e a educação de profissionais de nível técnico e superior, como a aquisição de produtos e serviços tecnológicos. Isso ainda não representa uma solução definitiva para o problema da necessária revolução das organizações nacionais, mas é parte importante desse processo.

Reconhecendo a importância da informação, muitas organizações não são sensíveis a alguns excessos na busca e na manutenção da informação. Os esforços principais de uma organização devem priorizar a busca e a manutenção de informações crítica, mínima e potencial, respectivamente. Em relação à informação sem interesse, o esforço é, obviamente, no sentido de se evitar desperdício de recursos na sua obtenção. A aceitação do princípio subjacente a classificações como esta é comum e utilizado em muitas abordagens de gerenciamento da informação. Contudo, a operacionalização deste princípio é muito delicada, pois a classificação de uma dada informação, em particular, em uma destas classes é, obviamente, um problema de difícil resolução prática (Moresi, 2000).

O empresário brasileiro de sucesso hoje retrata um profissional que chegou ao lugar devido à sua própria experiência, não exatamente à sua formação acadêmica, mas ao descobrir que o segredo de sua continuidade no mercado competitivo está em si mesmo e no seu “*know-*

how”. Para esse empresário é, também, de essencial importância ter em mente que é de grande importância a orientação e o conhecimento de seu próprio negócio.

Já é possível encontrar um número relativamente alto de organizações que optaram pela adequação ao mercado e aderiram às suas exigências, mas nem por isso suas dificuldades se tornam menores e não podemos desconsiderar a necessidade da qualificação na gestão do empreendimento e, em alguns casos, a impossibilidade de que se reverta isso rapidamente.

Poucos empresários se submetem ao risco da perda, é um desafio complexo transformar suas próprias realidades tão rapidamente, afinal isso não se limita à obtenção de recursos financeiros para arcar com o investimento. Há de se realizar a adaptação e adequação, somados ao equilíbrio e à paciência para se chegar aos resultados esperados.

Nem sempre é possível quantificar o valor da informação e estabelecer equivalência a uma soma em dinheiro. Seu valor estará associado a todo um contexto. Assim, seus valores de uso e de troca poderão ser úteis na definição de uma provável equivalência monetária.

O investimento em educação para gerir e operar melhor, somados à informação e tecnologia vem sendo valorado há algum tempo e destacado a importância do ERP como ferramenta.

Segundo o SEBRAE (2008), mesmo quando a dinâmica da economia local era menos complexa e havia maior facilidade na colocação de produtos no mercado, era difícil imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção para o futuro. Desta forma, a oferta mais ágil certamente possibilitou às empresas uma decisão mais rápida, mas a necessidade de sobreviver e de se manter fez a procura por recursos tecnológicos crescer mais rapidamente.

Entendemos que são muitos e diferentes aspectos que fizeram com que os empresários e gestores vivessem um “despertar” para essa realidade, impulsionados por seu perfil empreendedor.

2 A Informação Tecnológica e o ERP

A tecnologia da informação, definida por Batista (2006) como todo e qualquer dispositivo (eletrônicos, de informática e de telecomunicações) capaz de tratar dados e informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, engloba um número incontável de produtos e serviços, que agregam características de confiabilidade, agilidade e robustez, a preços geralmente acessíveis. Essas tecnologias proveem também a integração de sistemas da empresa, administrando sistemas conhecidos como hardware e software logicamente estruturados para atender aos negócios promovidos por ela e, ainda, suportar o fluxo de informações associadas.

O ERP é uma evolução do conceito do MRP – *Material Resources Planning*, ou em português, planejamento das necessidades de materiais. O MRP original foi constituído na década de 60 e, basicamente, a partir da carteira de pedidos o MRP verifica todas as necessidades de componentes necessários para suprir estes pedidos (Slack, 2002). Haberkorn (1999) resume afirmando que o MRP tem como objetivo gerar ordens de produção e solicitações de compras baseado em uma previsão de vendas.

O ERP, de acordo com Slack (2002) é o mais significativo desenvolvimento da filosofia MRP. Os sistemas ERP permitem que todas as bases de dados da empresa sejam integradas e tornam possível um significativo aumento de agilidade e de redução de esforço operacional e, conseqüentemente, de erros. Porém, a integração de todas as atividades da empresa, a priori, é uma tarefa difícil já que é necessário compatibilizar todas as bases de dados (que podem ter sido geradas em diferentes softwares) e procedimentos realizados na empresas, bem como a “linguagem” dos departamentos. Sabe-se que, dentro de uma mesma organização, em muitos casos, unidades de medidas, indicadores, e outros padrões, são utilizados de forma diferente em cada atividade ou departamento e o processo de homogeneização dessas informações exigem um grande esforço de todos os envolvidos.

A empresa deve ser capaz então de alcançar informações, onde quer que ela esteja ou tenha sido seja gerada (mesmo em grandes distâncias geográficas) e lidar com essa informação, como única, consistente e segura, atendendo as características de um bom banco

de dados, e envolvendo as áreas de produção, manutenção, financeira, de vendas e distribuição, materiais, contábeis, etc.

Através dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG), esses sistemas tornam possível a gestão da empresa como um todo, realizando o ERP e, gerindo quando possível toda a cadeia logística de suprimento (Ballou, 2006).

Souza & Zwicker (2000) definem como sistema de informação integrado aqueles que são adquiridos na forma de pacotes comerciais, que suportem grande parte das operações de uma empresa. Atenda requisitos genéricos do maior número possível de empresas, incorpore modelos de processos de negócio através da experiência de fornecedores, consultoria e pesquisa em processos de benchmarking. O compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos que são armazenados em um único banco de dados centralizado é que torna possível a integração nas empresas.

3 Problemas na Implantação do ERP

A implantação de um ERP pode trazer alguns problemas à empresa, diversos desses problemas já foram levantados na literatura específica por Davenport (1998) e Nah (2001), se não forem observadas questões importantes para a empresa:

- Fazer antes as escolhas estratégicas para a configuração dos sistemas e a implantação.
- A adoção do ERP tem de ser considerado um projeto empresarial e não apenas de desenvolvimento tecnológico.

Além desses fatores, as chefias devem estar comprometidas e envolvidas desde o processo de implantação, adotando prioridades estratégicas e vinculando controles e incentivos para todos os envolvidos no sucesso indiscutível do projeto.

O sucesso na adoção de um ERP se inicia na seleção. Deve-se realizar uma análise de adequação de funcionalidades para checar se as particularidades da empresa são atendidas. A implantação precisa ser gerenciada por pessoas que entendam de mudança organizacional e negócio, devendo ser conduzida por funcionários da empresa. Segundo Nahet al. (2001), a

equipe responsável pela implantação do ERP na organização deve ser composta pelo melhor do pessoal da organização, além disso, deve-se também manter, quando possível, consultores externos com experiência no desenvolvimento destes tipos de sistemas.

A equipe interna responsável pela implantação do ERP deve receber algum tipo de compensação quando do sucesso do sistema, para evitar que surjam sentimentos relativos ao não reconhecimento da importância dessa equipe. Tais compensações não são necessariamente financeiras, deve-se estar atento aos anseios de cada um dos participantes da equipe.

Durante a implantação, é extremamente necessário o comprometimento da alta direção, que deve ter uma visão clara e compartilhada da situação futura. Não há possibilidade de se implantar um sistema ERP, sem o apoio expresso da alta direção, com documentos e novas políticas quando necessárias. Neste momento os gestores podem indicar novos objetivos para a empresa.

A comunicação é um aspecto crítico no processo de implantação de um sistema ERP, a determinação das necessidades de cada função das empresas e a clareza nos processos desenvolvidos são essenciais para que se evitem equívocos e mal-entendidos que podem até mesmo provocar uma onda contrária ao movimento de evolução da empresa.

O software desenvolvido é também um fator crítico no sucesso da implantação do ERP. A adoção e o desenvolvimento destes sistemas requerem a análise detalhada dos processos executados pela empresa, além da avaliação dos recursos que serão despendidos para implementá-los. A implantação do ERP deve contemplar os aspectos de um bom projeto de mudança organizacional e reengenharia mínima. Após a implantação é preciso esforço contínuo por meio de reciclagem no treinamento e comprometimento dos envolvidos. Além disso, indicadores devem ser desenvolvidos para que se possa checar periodicamente o desempenho do sistema instalado (Corrêa, 1998).

4 Considerações Importantes na Seleção de um Sistema ERP

O primeiro passo para a seleção de um sistema ERP é ter em vista todos os fatores críticos no processo de implantação e manutenção do sistema e definir como medir o sucesso da implantação do processo.

Não é difícil presumir uma lista de importantes considerações:

- a) Seleção de fornecedores: para isso é importante consultar a internet, outros usuários de ERP, consultores, anúncios, etc.
- b) Encontrar um bom revendedor: os revendedores, quando responsáveis pelo aconselhamento na escolha dos produtos, são essenciais para redução do tempo gasto e do acerto na escolha.
- c) Desenvolver uma lista de necessidades: é necessária para informar aos vendedores suas necessidades uniformemente e poder avaliar a melhor fonte de aquisição.
- d) Conhecer e entender os custos envolvidos: deve-se conhecer todos os custos envolvidos antes de se escolher um sistema, tais como: custos de licença, implementação, suporte, hardware e de comunicação; evitando surpresas futuras.
- e) Obter demonstração dos possíveis sistemas: dentre os principais fornecedores, deve-se avaliar os modelos prévios dos sistemas e verificar o ajuste com os anseios do projeto de desenvolvimento.

5 Tempo de Implantação do ERP

As empresas que implantam o ERP, geralmente, não têm tempo livre para isso. Dessa forma, a opção por fazê-lo é uma importante decisão. Não se deve acreditar em promessas milagrosas de implantação de um sistema de ERP em tempos curtos. O tempo de implantação depende fortemente do tamanho da empresa, da restrição das áreas em que será implantado o sistema e de quanto será necessário mudar da forma de realizar as atividades na empresa.

Para realizar a implantação de um sistema ERP de forma correta é necessário que o pessoal modifique a sua forma de trabalho e isso leva tempo, a menos que tudo já estivesse

ocorrendo de forma desejada, o que não é possível ou de outra forma não se justificaria este processo. Algo importante é não focar no tempo que vai levar, já que é um processo de longo prazo, mas entender porque é necessário e como você irá se beneficiar desta nova forma de agir.

6 Liderança e Empreendedorismo na Implantação e Manutenção de Projetos

Segundo o SEBRAE (2008), gerenciar as competências humanas deveria ser encarado pela organização como um dos objetivos estratégicos a fim de assegurar a competitividade no mercado.

Os empreendedores de sucesso também possuem boa capacidade de planejamento e acompanhamento. Portanto, estão sempre ávidos por informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. (SEBRAE, 2008).

Não há mesmo o que se discutir quanto à importância de uma ferramenta adequada para que a empresa moderna possa crescer e progredir, e é nesse mercado que se destacam as personalidades empreendedoras. E o líder precisará administrar o sucesso e a sua trajetória, mais as dificuldades, desde a implantação até a reestruturação da mentalidade até então compartilhada. A resistência dos funcionários passa praticamente despercebida pelos autores analisados e, como visto antes, pode ser uma das maiores dificuldades a se enfrentar.

O marketing pode ser definido como a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores (Kotler, 1998). Entretanto, não se pode simplesmente descartar todo o recurso atual da empresa e adaptar-se as mudanças quase viciosas de uma rotina de trabalho, inclui a possibilidade de que a alta administração e os funcionários mais antigos podem não ter conhecimentos básicos e essenciais em informática e ainda, a falta de qualificação técnica para o suporte e utilização do sistema e a confiança nas informações produzidas pelo sistema.

A contratação de equipe experiente, que tanto pode ser a que fará o atendimento de fornecedor ou dele para a empresa e a demora nas respostas, a possível lentidão, o suporte técnico inadequado e consultores despreparados, também são problemas a serem enfrentados.

7 Conclusão

É evidente a expectativa que em qualquer nível uma simples mudança é capaz de provocar, o que se dizer então de um processo de mudança estrutural em bases extremamente atualizadas e modernas.

A participação da empresa como um todo, funcionando de forma sinérgica, é essencial para o sucesso da mudança comportamental e de processos. Por outro lado, este espírito de modernização tem de ser apoiado fortemente pelo gestor. Sempre atento à qualidade de atendimento, o gestor não poderá perder de vista a consultoria externa e precisa retratar a mudança e garantir a todos, inclusive ao cliente, que o novo processo realmente atende e responde às expectativas.

Não são poucas as dificuldades das empresas incluindo a implantação de um ERP. Tendo em vista que para tal, faz-se necessário um projeto de mudança organizacional e de conscientização sobre sua importância. Conforme conferimos, em conversas informais, o que se entende por ERP se trata de um projeto de informática.

Espera-se, sempre, uma maior conscientização das empresas, independente de qual seja o porte, dentro do cenário mercadológico brasileiro. Espera-se também que, por consequência, de futuros empresários, empreendimentos e de seus consultores e fornecedores, onde certamente estariam acadêmicos das diversas graduações, surja uma nova consciência, das inúmeras dificuldades à abertura, reestruturação e continuidade de seus negócios e as ferramentas adequadas e apreciadas aqui.

As informações aqui apresentadas não são suficientes para discussões conclusivas sobre a adoção de ERP, porém devem servir como um apoio àquelas empresas que desejam se iniciar na adoção desta filosofia, com objetivo de atender às necessidades e exigências do mundo moderno e, fica, ainda, a otimista argumentação de que ainda é possível aprender e realizar num modelo de crescimento e de qualidade.

Referências

BATISTA, E. O. *Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CORRÊA, H. L. *ERPs: por que as implantações são tão caras e raramente dão certo?* SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 1. *Anais...* São Paulo: FGV-SP, 1998. p. 288-300.

DAVENPORT, T.H. *Putting the enterprise in the enterprise system.* Harvard Business Review. 1998. p. 121-131.

HABERKORN, Ernesto. *Teoria do ERP Enterprise Resource Planning.* 2ed. São Paulo, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 2ed. São Paulo: Atlas 1998.

LUCATO, Wagner César. *Gestão de Pequenas e Médias Empresas: como resolver questões financeiras sem trauma.* 2ed. São Paulo: Fênix Edições Ltda, 2005.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização.* Ci. Inf. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NAH, F.F.; LAU, J.L.; KUANG, J. *Critical factors for successful implementation of enterprise system.* Business Process Management Journal, Vol 7, n. 3, 2001. p. 285-296.

SLACK, N.; Chambers, S.; Johnston, R. *Administração da Produção.* 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

LOGÍSTICA BALLOU, R. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial,* 5.ed. Porto Alegre: Artimed, 2004.

SEBRAE. *Você tem perfil empreendedor?* Disponível em: www.sebraesp.com.br, 2008. Acesso: 28/03/2008.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. *Ciclo de vida de sistemas ERP.* Caderno de pesquisas em administração, São Paulo. v. 1, n. 11, 1o trim., 2000.