

DIFICULDADES NO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO ERP TOTVS PROTHEUS . UM ESTUDO DE CASO NA SISA - SERGIPE INDUSTRIAL TEXTIL LTDA EM 2015.

Daniela Pereira Menezes*

RESUMO

O ERP(Enterprise Resource Planning) é um sistema que abrange todas as áreas da empresa, possui banco de dados único, consolida e integra todas as informações em um único ambiente computacional. O principal objetivo desse artigo foi demonstrar as principais dificuldades no projeto de implantação de um ERP em uma indústria têxtil. Foi utilizada a pesquisa de campo por meio de um estudo de caso com observação sistemática da situação e análise das informações obtidas. Também foi realizada pesquisa bibliográfica e documental no sentido de estabelecer compreensões e obter respostas para as indagações de questões da pesquisa. Foram fundamentados aspectos importantes como projeto de implantação, importância da integração, resistência às mudanças, mapeamento de processos e treinamentos. Com base nas informações obtidas nas análise de resultados, foi evidenciado que se faz necessário projetos de melhorias para reverter pontos que se mostram negativos, quanto ao atingimento do objetivo principal que é usar o ERP em sua plenitude.

Palavras-chave: Implantação; Projeto; Enterprise Resource Planning (ERP).

1 – INTRODUÇÃO

Nos anos 50, a indústria automobilística norte americana dá um passo importante quando automatiza as listas de materiais para fabricação de veículos. Nas décadas subsequentes, 60, 70 e 80, a automatização dessas listas evoluíram para a criação do MRP(planejamento das necessidades de materiais), onde, ainda muitas empresas consideravam tecnologia apenas como algo de alto custo e sem retorno. Foi característica desse período a interface, importação e exportação de

* Bacharel em Engenharia de Produção / FANESE

informações, entre os mais diversos sistemas que cada área de forma isolada utilizava. À medida que as empresas buscavam uma maior competitividade, o ciclo envolvendo o desenvolvimento dos produtos e serviços foram sendo reduzidos. No final da década de 90 a palavra interface passa a ser substituída pela palavra integração. Grandes empresas da época como, IBM, SAP, ORACLE, MICROSIGA, DATA SUL, para atender as novas demandas empresariais, introduziram os primeiros sistemas integrados de gestão ERP(planejamento dos recursos empresariais), que ofereciam a possibilidade de ter um controle automatizado dos processos, integrando todos os setores da empresa.

O ERP é um sistema que abrange todas as áreas da empresa, possui banco de dados único, consolida e integra todas as informações em um único ambiente computacional. Pode possibilitar por exemplo o balanceamento da produção com a carteira de pedidos de venda, das compras com o contas a pagar, das vendas com o contas a receber, de todas as operações e custos desembocando e sendo consolidadas na contabilidade em tempo real.

Diante desse contexto, esse artigo busca evidenciar quais as principais dificuldades para implantar um sistema ERP dentro de uma indústria?

Os objetivos desse artigo foram divididos da seguinte forma: o objetivo geral foi mostrar as dificuldades no projeto de implantação, e os objetivos específicos foram mapear o processo de implantação, detectar os gargalos , e propor melhorias.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A segunda sessão abordará fundamentos teóricos relevantes na implantação de um sistema ERP, em especial em uma empresa familiar de grande porte.

2.1 SISTEMAS ERP

A dinâmica dos negócios exige suporte das tecnologias, no sentido de tornar as empresas mais rentáveis e competitivas. Nesse contexto, segundo Hicks (1997), o Enterprise Resource Planning é uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informação entre todas as funções dentro de uma companhia, tais como logística, finanças e recursos humanos. Terão melhores resultados as organizações que

conseguirem arquitetar bem o projeto de implantação, e fizer bom uso da ferramenta após implantada.

2.2- O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO

Davenport (1998) escreve que a implantação de um ERP é, para muitas organizações, o maior dos projetos que já executaram e cujos resultados implicaram nos benefícios de maior retorno e em riscos de elevado impacto. Diante disso se faz necessário estruturar de fato um projeto de implantação, com cronograma, prazos, responsáveis e orçamento.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO

O histórico mostra que pequenas, médias e até grandes empresas tem um grande desafio de tornar a empresa uma unidade funcional, quebrando aspectos comuns onde cada área funciona como uma ilha, sem conseguir ter uma visão sistêmica da organização. Campos e Teixeira (2004) dizem que os sistemas ERP, um tipo especializado de sistema de informações gerenciais, possuem as características dos sistemas workflow (sistemas colaborativos de trabalho), pois permitem a automatização de processos de negócios, distribuição de informações de forma coordenada e coordenação e acompanhamento das atividades dos fluxos de trabalho, dessa forma quebrando o paradoxo das empresas que funcionam como ilhas.

2.4- O GERENCIAMENTO E RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

Em particular, na empresa referente a esse estudo de caso, existem barreiras culturais gigantescas quando o assunto é mudança. Por se tratar de uma empresa centenária, existem funcionários com 50 anos na mesma função, quando iniciaram suas carreiras a tecnologia era algo futurista. Vasconcelos e Pinochet (2002) descrevem que a implantação de uma nova tecnologia, como por exemplo, um sistema integrado de gestão ERP, implica em mudança de hábitos, comportamentos, estratégias e práticas sociais. As resistências em uma empresa familiar de grande porte é uma barreira a ser vencida. E para isso, no desenrolar do artigo serão oferecidas sugestões para cada barreira apresentada.

2.5 PROCESSOS

Muitas empresas de forma errônea acreditam que com a aquisição de um sistema computacional, todos os problemas das operações serão resolvidos. Na verdade a situação pode até ficar pior quando se busca implantar um sistema do porte de um ERP sem antes ter a certeza que todos os processos operacionais estão funcionando de forma correta. Hammer e Champy, (1994) definem processo como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Importante mapear os processos antes de iniciar a implantação, desse forma é possível promover melhorias nesses processos, e eventualmente diminuir o número de customizações no sistema ERP a ser implantado.

2.6 TREINAMENTO

Não existe item de maior importância nas organizações do que o capital intelectual. Mesmo adquirindo um ERP de ponta, seguramente a implantação não terá êxito se não houverem pessoas comprometidas e treinadas para esse objetivo. Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1999), a pesquisa, quanto aos fins ou objetivos pode classificar-se em três tipos: exploratórios, descritivos e explicativos ou explanatórios. Os exploratórios visam a familiarização com o fenômeno e obter nova compreensão dele, para formular um problema mais preciso ou criar novas hipóteses. Os descritivos objetivam descrever as características de uma situação, a verificação da frequência com que ocorre ou estabelecer relações entre as variáveis. Já as explicativas visam verificar, numa hipótese, a relação causal entre as variáveis independente e dependente. Nesse estudo foi utilizada pesquisa exploratória.

Quanto aos meios ou objeto Vergara (2000, p. 46) classifica a pesquisa em: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica e experimental

Este artigo usou pesquisa de campo por meio de um estudo de caso com observação sistemática da situação e análise das informações obtidas. Também foi realizada pesquisa bibliográfica e documental no sentido de estabelecer compreensões e obter respostas para as indagações de questões da pesquisa.

3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Sergipe industrial S/A. – SISA é uma indústria têxtil sergipana que está presente há mais de um século no mercado. Ela vem procurando se aperfeiçoar cada vez mais no segmento de cama, mesa e banho, através de inovações tecnológicas, de incentivo ao desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e de sua constante preocupação com o meio ambiente.

A Sergipe industrial Ltda. – SISA iniciou a suas atividades em fevereiro de 1882, com uma produção de tecidos de fibras naturais e fabricação de sacos destinados a embalagens.

Com o decorrer dos anos passou, também, a produzir tecidos para uso doméstico. Em 1969, a partir de um projeto aprovado pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, e da captação de recursos financeiros junto ao Banco do Nordeste do Brasil – BNB, o empreendimento passou a produzir tecidos para lençóis, utilizando-se da mais moderna tecnologia da época.

Com o objetivo de modernizar e ampliar o acabamento de seus tecidos, a empresa fundou, em 1973, uma filial na cidade de Riachuelo – SE, passando a contar, a partir daí com duas plantas industriais independentes. Os efeitos operacionais e produtivos foram imediatos, tornando necessária a utilização dos prédios onde funcionava uma antiga usina de açúcar pertencente ao grupo. A fundação da filial no município de Riachuelo foi um grande propulsor para o desenvolvimento daquela região, pois possibilitou a criação de muitos empregos para seus moradores.

No fim da década de 70 e durante a década de 80, a SISA ampliou a sua linha de produtos, através de grandes investimentos em máquinas e equipamentos da mais

alta tecnologia, com o objetivo de satisfazer ainda mais as necessidades dos seus clientes, passando a produzir, também, tecidos felpudos. Também foram feitos investimentos em novos processos de industrialização, tornando os produtos SISA ainda mais competitivos no mercado e seguindo as mais modernas tendências nacionais e internacionais.

Para o sucesso dos seus produtos a SISA se especializou em todas as fases do processo produtivo, começando com o controle de qualidade na aquisição de insumos e o constante aperfeiçoamento dos seus métodos de trabalho. O processo tem início na matriz, que está localizada em Aracaju – SE, com a fabricação do fio do tecido cru. Em seguida o tecido é transferido para a filial, localizada em Riachuelo – SE, onde ocorrem a tinturaria, a estamparia, o acabamento, a confecção e a distribuição dos produtos.

O meio ambiente tem sido foco de grandes investimentos por parte da empresa, como pode ser observado no processo de tratamento das águas dos rios nas imediações da fábrica e na moderna estação de tratamento de efluentes.

Conforme informações do departamento de vendas da companhia, a SISA não tem concorrentes diretos no Estado. Seus principais concorrentes a nível nacional são: a Buetner e a Karsten, ambas localizadas em Santa Catarina.

4 – ANÁLISE DE RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

As entrevistas foram realizadas com cinco gerentes da empresa SISA, das áreas Industrial, Comercial, Financeira, RH e Administrativo, levando-se em consideração os diferentes níveis de envolvimento e os objetivos individuais de seus departamentos quanto ao uso do sistema ERP.

Foi aplicado um roteiro de entrevista com dez perguntas, no período compreendido entre 15 de Outubro e 31 de Outubro de 2015. Também foram entrevistados dois diretores e um consultor responsável pelo suporte de operação do ERP.

As informações coletadas nas entrevistas indicam que a maioria dos funcionários não foi envolvida no processo de escolha do sistema e de definição dos objetivos e funcionalidades do sistema, para a empresa e para os seus usuários. Sob a visão do

diretor, o sistema tem potencial devido às pesquisas de informações e indicações que o empresário tem sobre o mesmo.

Segundo os entrevistados, a empresa escolheu implantar o seu ERP para, basicamente, tratar dos seus controles de produção e fazer o controle de erros. Limitada visão de funcionalidades, considerando o grande potencial dos sistemas ERP, que abrangem gamas muito maiores e mais complexas de funções, demonstra que apenas fazer controle de produção e de erros pode denotar a falta de conhecimento sobre as potencialidades de um sistema ERP, impulsionada pela ausência de um projeto de implantação e definição de objetivos. Percebe-se que a consultoria prestada foi tendenciosa e conduziu a alta direção a uma tomada de decisão influenciada, impedindo o envolvimento de mais atores organizacionais no processo de escolha e de definição dos objetivos e funcionalidades esperadas do sistema.

A empresa SISA além de não ter definido os objetivos e o projeto de implantação do seu ERP, tentou adequar o modelo de outra empresa. A operação do sistema continua vinculada à presença de consultores, e isto pode denotar que não houve ainda, após três anos de operação, uma plena transferência de conhecimento do uso do sistema, pelos consultores, aos 5 Gerentes da empresa.

Detectou-se, nas entrevistas, a falta de planejamento adequado da implantação do ERP. Alguns entrevistados disseram que não foram consultados, não conhecem o potencial do sistema e se sentem limitados nas funções por eles desenvolvidas.

O uso atual do sistema está limitado à alimentação de informações e os entrevistados enxergam que a tomada de decisão restringe-se somente ao fornecimento de informações básicas de controle da produção. O volume de faturamento mensal também é reportado aos dois diretores, mas não existem informações do volume de faturamento em tempo real.

Os problemas atuais estão presentes pelo fato de a empresa não ter sido modificada em sua estrutura organizacional, além de não ter definido as demandas de informação entre departamentos, as novas rotinas de trabalho, os relatórios gerenciais e as análises de informação para a tomada de decisão. A empresa

escolheu um caminho inverso: primeiro o sistema e, depois, que a empresa que se adequa a ele.

Um dos objetivos do ERP era a modernização e a automatização dos controles da empresa. No entanto, a falta da ação prévia de redesenho dos processos de negócios, que envolvesse todas as áreas e equalizasse o conhecimento destes processos por toda a empresa, impediu que estes objetivos fossem alcançados.

Atualmente, de forma pouco satisfatória e bastante limitada, o trabalho no sistema consiste em somente extrair e alimentar informações, principalmente da produção, além de informações de faturamento.

Com base nas informações obtidas nas análises de resultados, fica evidente que se faz necessário projetos de melhorias para reverter pontos que se mostram negativos, quanto ao atingimento do objetivo principal que é usar o ERP em sua plenitude.

Destacam-se como oportunidade de melhorias: planejamento de reestruturação e responsabilidades de atividades no uso do ERP, mapeamento de processos organizacionais, envolvimento e treinamento dos funcionários, eliminação de controle paralelos ao ERP.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos, foi possível constatar que, no processo de implantação do sistema ERP, devem ser considerados alguns elementos fundamentais para a obtenção de êxito e adequação efetiva do sistema à organização. Pode-se perceber que a implantação de um sistema computacional do nível de um ERP não deve ser processada somente ao nível gerencial, deve ter envolvimento de todos, e deve ser tratada como um elemento alinhado à estrutura da organização. Se a organização não possuir fluxos de processos de negócio e de trabalho bem definidos, ou se sua estrutura e forma de trabalho não for devidamente alinhada, a implantação não trará benefício algum, ao contrário, será causadora de grandes perdas financeiras.

6 – REFERÊNCIAS

CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C. Adotando a tecnologia de informação: análise da implantação de sistemas de “groupware”. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 2, jun. 2004.

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review, Boston, v. 33, n. 6, p. 121-131, jul./aug. 1998.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMER, M., CHAMPY, J. 1994. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus.

HICKS, D. A. The Manager’s Guide to Supply Chain and Logistics Problem-Solving Tools and Techniques, IIIE Solutions, Vol. 29, Iss.10, p. 24-29, 1997

VASCONCELOS, I. F. F. G., PINOCHET, L. H. C. Poder, Tecnologia e Controle Burocrático: Uma Análise Crozeriana em uma Empresa de Informática Paranaense. In: II ENEO - Observatório da Realidade Organizacional, 2002, Recife. Anais do II ENEO, 2002.

VERGARA, Sylva Constant. Projetos Relatórios de Pesquisa em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.

ANEXO

Questionário

1 – Por que implantar um ERP?

2 – Qual foi o critério para escolha do ERP?

3 – O que é ERP

4 – Quais os benefícios que um ERP pode trazer para a empresa ?

5 – Todos os processos da empresa são conhecidos e padronizados?

6 – Os funcionários conhecem bem seu papel na empresa?

- 7 – Existe planejamento de desenvolvimento de rotinas operacionais na empresa ?
- 8 - Os controles em excel são insubstituíveis ?
- 9 – Até que ponto as barreiras culturais de uma empresa de mais de 100 anos pode atrapalhar a automatização dos processos ?
- 10 – Vocês acreditam na total informatização dessa empresa ?