

Dificuldades na Implantação de Sistemas Integrados de Gestão

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema

Os sistemas integrados de gestão (SIG) ou Enterprise Resource Planning (ERP) podem ser entendidos como sistemas informacionais capazes de integrar todos os processos realizados por uma empresa, independente do seu ramo de atuação. Essa integração se dá pela utilização de módulos, que nada mais são que subdivisões do sistema em função das áreas empresariais (como finanças, logística e recursos humanos). Na prática, o ERP é um software cujo objetivo é auxiliar a empresa a planejar, organizar, dirigir e controlar todas as suas atividades, sejam estas administrativas, produtivas, comerciais, etc. Qualquer empresa hoje que queira estar preparada para se adaptar as exigências de um mercado em constante transformação, precisa utilizar um sistema SIG, como o SAP ERP, principal produto da SAP AG, líder mundial em softwares corporativos. As dificuldades enfrentadas para implantar um sistema como esse são muitas, mas as recompensas são indubitavelmente maiores, quando o projeto é bem feito.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é expor as principais e mais comuns dificuldades encontradas nas implantações de sistemas integrados de Gestão, utilizando por base a experiência do autor em projetos de implantação do produto SAP ERP. Os objetivos específicos consistem na identificação de como essas dificuldades determinam o sucesso ou insucesso do projeto, e possíveis ações para minimiza-las.

1.3 Justificativa

O tema abordado neste artigo surgiu das várias experiências vividas pelo autor nos últimos anos, no que tange a projetos de implantação de ERPs. Muitas foram as dificuldades encontradas nas diversas fases de cada projeto, dificuldades estas que tendem a se repetir com bastante frequência, ou seja, são problemas comuns a grande maioria das empresas que implementam o sistema SAP. O autor entende que o conhecimento prévio das dificuldades mais comuns em projetos de implantação de SIGs é fundamental para o sucesso do projeto com um todo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Considerando que este artigo se baseou na experiência do autor em mais de 15 projetos envolvendo sistemas integrados de gestão, o método que se demonstrou mais apropriado à pesquisa foi o indutivo, já que parte o trabalho de visões particulares chegando a conclusões mais genéricas.

2.2 Revisão Bibliográfica

É vasta a literatura que discorre sobre as vantagens e desvantagens da utilização de ERPs, mas pouco se encontra sobre as principais dificuldades enfrentadas antes e durante a implantação destes.

Contrapondo-se aos estudos mais comuns sobre o tema, intenta-se associar as dificuldades àqueles que mais sofrem com elas, facilitando a análise e, conseqüentemente, possíveis soluções para tais situações críticas.

Como os demais artigos sobre o assunto, buscou-se também manter uma análise objetiva sobre o tema. Porém, discorreu-se inclusive sobre aspectos psicológicos inerentes ao tema, fornecendo outro ponto de vista para os mesmos problemas

2.3 Resultados e Discussão

2.3.1 Dificuldades enfrentadas pelos clientes/usuários

Mudar é difícil. Sair da chamada "zona de conforto" é difícil. Quando um novo sistema é introduzido na empresa, tudo muda, não tem jeito. Tenta-se de todas as é justamente o contrário. Não que os processos da empresa estejam errados, mas acontece que sistemas grandes como o SAP ERP, trazem consigo tantas formas diferentes de lidar com a mesma situação, que muitas vezes estas novas maneiras substituem as antigas.

Os impactos negativos dessa mudança são drasticamente reduzidos em função do perfil dos usuários-chave. Quando o usuário é avesso a mudanças, aos riscos, possui um perfil mais conservador, adepto as rotinas, a implantação de um ERP costuma ser mais penosa. Já quando o perfil do usuário-chave é mais dinâmico, focado em desafios, capaz de enxergar oportunidades nas surpresas (muito comuns nos projetos de implantação do SAP), o projeto tende a ser muito mais prazeroso. Cabe ao gestor saber escolher corretamente cada usuário de cada módulo do sistema.

O medo das mudanças pode gerar resistência que, por sua vez, gera "má-vontade" e demonstra insegurança. Quando o gestor percebe insegurança em seu subordinado com o que é novo, ele também se sente inseguro. O gestor passa a associar as dificuldades que o funcionário tem em relação ao sistema com a competência deste em todas as outras áreas, o que na maioria das vezes é uma dedução

incorreta. É uma falha grave, e infelizmente bastante comum, o gestor disponibilizar ao projeto funcionários com pouco ou até nenhum conhecimento do módulo em questão. Normalmente isso acontece quando o gestor não quer comprometer o desempenho da área pela qual ele é responsável, “perdendo” um recurso para o projeto, já que normalmente é exigida dedicação total ao projeto por parte do funcionário.

Outra dificuldade encontrada por parte do cliente e usuários do sistema diz respeito à definição clara das necessidades. Há uma frase atribuída a Sêneca que diz: “não há vento favorável para quem não sabe para onde vai”. Não há verdade maior, e com os SIGs não é diferente. Ter uma clara e objetiva definição das metas que se pretende alcançar é condição sine qua non para o sucesso do projeto. No entanto, essa tarefa é tão importante quanto difícil. Em uma implantação, poucos são os usuários que já tiveram algum tipo de contato com o ERP. Sem o conhecimento das capacidades do software, muito difícil é desenhar aonde se quer chegar. Acaba-se então, definindo-se metas muito subjetivas ou muito além das possibilidades técnicas do sistema e até mesmo do tempo e recurso disponíveis para o projeto. É na integração entre usuário e consultor, ou cliente e fornecedor, que as arestas são aparadas.

2.3.2 Dificuldades enfrentadas pelos fornecedores/consultores

Se os desafios encontrados pelos clientes são muitos, as dificuldades encontradas pelos fornecedores (aqueles responsáveis pela implantação do ERP) também não são poucas. Cada caso é um caso, e cada cliente é um mundo novo de regras, metodologias, conceitos e exceções para o consultor, mesmo se ele tiver muitos anos de experiência na profissão.

Como já dizia o ditado popular: “Quem erra ao planejar, planeja errar”. Se não é a fase mais crítica de qualquer projeto, é com certeza a que gera mais dor de cabeça no futuro. Planejar um projeto de implantação do ERP como o SAP, envolve o planejamento do tempo, da alocação dos consultores, das atividades de casa fase, e muito mais. São muitas variáveis para se levar em consideração e quanto maior o projeto, quanto mais complexo ele for, mais difícil elaborar um planejamento que atenda as necessidades do cliente no tempo que este deseja e que permita também ao consultor realizar um bom trabalho, sem a pressão “incômoda” de saber que já está “começando atrasado”. O planejamento adequado é fundamental para garantir não apenas a rentabilidade do projeto, mas também a boa relação com o cliente. Tempo é dinheiro.

Se para o cliente algumas vezes dinheiro não é o problema, tempo normalmente é. Enquanto os recursos humanos da consultoria estão integralmente dedicados ao projeto, essa realidade raramente está presente no cliente, conforme dito anteriormente. Ter o apoio da direção do cliente é indispensável para a execução do projeto de forma

eficiente. Esse apoio, embora pareça óbvio, não é fácil de obter. Mesmo o cliente desembolsando centenas de milhares de reais, existe grande dificuldade deste em priorizar o projeto quando este está ocorrendo. Essa “não prioridade” resulta em disponibilização de infraestrutura não adequada, usuários-chave parcialmente dedicados (ao invés de integralmente), falta de feed-back à consultoria, o que finalmente pode resultar em atrasos no cronograma, insatisfação quanto aos resultados alcançados, entre outros.

Quando o apoio e parceria da alta administração por parte do cliente não é um problema, as vezes o problema pode vir de casa. A incompatibilidade dos interesses do projeto com os objetivos estratégicos da empresa que realiza a implantação do sistema pode trazer danos ao projeto. Acontece, embora não seja comum, da consultoria direcionar seus melhores consultores para projetos que ela vê como estratégicos, ou seja, que possuem grande possibilidade de gerar altos retornos futuros, além de um relacionamento de longo prazo, que é o desejo de toda consultoria. Às vezes isso acontece quando os consultores já estão alocados em algum projeto. Nesses casos, tenta-se negociar com o cliente, onde esse consultor esteja alocado, a sua saída mediante alguma “compensação”, normalmente na forma de outro consultor às vezes não tão experiente.

No entanto, se a dificuldade também não está no apoio da direção da consultoria, a gerência do projeto pode ter problemas com a sua equipe de consultores. O mercado de consultoria há anos está muito aquecido, os consultores mais experientes recebem propostas a todo instante. Iniciar e terminar um projeto de médio ou longo-prazo com a mesma equipe é um grande desafio dos gerentes de projeto. Perder um consultor no meio de um projeto pode ter consequências drásticas para a implantação: Nem sempre é possível encontrar o perfil necessário no mercado para início imediato; quando este perfil é encontrado, devido à urgência, acaba sendo caro, prejudicando a rentabilidade do projeto; dependendo da fase do projeto, o conhecimento concentrado no consultor é tão grande que seu desfalque exigiria muitos dias de passagem de conhecimento para o consultor substituto, consumindo tempo e dinheiro; pode haver um desgaste da imagem da consultoria perante o cliente, que sente confiança naquele consultor e não quer que ele seja trocado, entre outros.

Pode haver casos em que a equipe (ou algum(s) membro(s)) não seja suficientemente competente, ou pelo menos não seja o perfil mais adequado para aquela necessidade. O gerente do projeto não pode escolher a sua equipe, logo ele está sujeito a ter em seu time pessoas fracas, que podem virar um gargalo para todo projeto. É função do gerente do projeto contornar essas adversidades a fim de garantir a rentabilidade exigida pela consultoria ao mesmo tempo em que garante a qualidade do serviço prestado ao cliente.

2.3.3 Dificuldades compartilhadas por clientes e fornecedores

Algumas dificuldades não são específicas da consultoria ou da empresa onde o ERP está sendo implementado. Estas são comuns a todos e dizem respeito principalmente conflitos de interesse e divergências quanto as visões, objetivos e expectativas de todos, sejam estes usuário, diretores ou consultores.

As expectativas nunca são as mesmas entre as partes, mas é preciso que ela seja minimamente realista para todos os envolvidos. Para isso, tudo deve ser muito bem formalizado. Todas as exigências discutidas, ponderadas, avaliadas e documentadas. A solução a ser implantada deve estar visível a todos, em todos os níveis hierárquicos, caso contrário, uma relação que tinha tudo para dar certo pode ir por água abaixo, não por que a consultoria falhou, ou por que o cliente não foi objetivo nas suas necessidades, mas simplesmente por que suas expectativas não estavam alinhadas.

3 CONCLUSÃO

Conforme visto, são muitas as dificuldades enfrentadas pelos participantes de projetos de implantação de sistemas integrados de gestão, sejam estes prestadores de serviços ou os requisitantes destes. As consequências desses problemas, comuns a praticamente toda implantação de ERP, podem ser minimizadas ao se tomar consciência de que eles existem e que precisam de uma atenção especial.

Uma das principais ações que podem ser tomadas a fim de reduzir os riscos e impactos no projeto devido às situações expostas é melhorar a comunicação interna. Realizar reuniões semanais para apresentação de status não basta. É preciso um plano de ação concreto, conciso, que torne cada atividade de cada etapa do projeto transparente a todos, desde o usuário-chave até a alta gestão do programa. Para isso, pode-se lançar mão de um "processo" chamada change management, ou gestão de mudança. O changer management (quem executa o gerenciamento das mudanças) é responsável por minimizar os impactos negativos dessas mudanças. É ele quem deve realizar o planejamento das ações para mitigação de riscos, falhas, custos e qualquer outro ponto que possa gerar problemas para a implantação. Embora essa pessoa esteja presente hoje em boa parte dos projetos de médio e grande porte, ela normalmente é subutilizada. Aproveitar melhor esse recurso tão importante nos dias de hoje é vital para o sucesso do trabalho.

É preciso dar a atenção devida a origem desses problemas recorrentes, que passam despercebidas por tantos projetos. Assim como em todas as esferas da vida, costuma-se tentar remediar as consequências, ao invés de realizar uma prevenção no nível de causa raiz. No entanto, a eficácia de uma ação corretiva está justamente em evita-la.

4 REFERÊNCIAS

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, Herbert Ricardo Garcia. Lições preliminares sobre custos industriais. Rio de Janeiro, Qualitymark: 2005.

CRC-SP/IBRACON. CUSTOS: Ferramenta de Gestão. São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, Luiz S.; SILVA, Raimundo N. Souza. Gestão empresarial com ênfase em custos: Uma abordagem prática. São Paulo: Thompson, 2005.

MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2011.

CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. C.; AQUINO, A. C. B.; Contabilidade Gerencial: Mensuração, Monitoramento e Incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.