

O que vem primeiro? O processo ou o ERP?

Carlos Ossamu , da Info CORPORATE
15 de julho de 2008



A implantação de um sistema de gestão pode não ter uma regra única, mas é preciso fazer uma mudança e tanto nos processos. Veja o que dizem seis experientes CIOs sobre qual é o melhor momento para isso

Há quem seja da opinião de que primeiro é preciso arrumar a casa, para depois escolher e implementar um sistema de ERP. Outros acham que o ERP já é uma forma de estruturar os processos e que, portanto, não é necessário revisar e redesenhar todos os processos antes da implantação do pacote de gestão. Há ainda o time do meio-termo, que acha importante mapear os principais processos, sem a necessidade de redesenho, para aí escolher o ERP. Qual a melhor forma? Conheça a opinião dos CIOs André Dalla (Monsanto), Cláudio Fontes (Spaipa), Celso Tonolli (Marcopolo), Francisco Ráo (Cooperativa de Consumo Coop), João Raimundo Muszynski (CPFL Energia) e Rui Soares (Constran).

André Dalla, diretor de TI, Monsanto

" A implementação de um ERP é uma questão estratégica e fazer uma boa escolha é fundamental. Essa implementação demanda muito trabalho, grandes investimentos e uma escolha equivocada trará enormes prejuízos à empresa, que terá de conviver com o sistema por um bom tempo. Não compartilho a opinião de que se deva inicialmente fazer uma grande revisão e redesenhar tudo. Acho que é preciso fazer um mapeamento dos principais processos, sem a necessidade de entrar em detalhes, de forma a ter uma visão ampla do negócio. Após isso, a empresa precisa ir ao mercado para escolher o ERP que melhor irá atender as necessidades. Redesenhar tudo antes, além de dar muito trabalho, acarretará o risco de ter processos específicos, que irão demandar muitas customizações do sistema de ERP, encarecendo o projeto. Na implementação, os processos podem e devem ser redesenhados. Nessa fase é importante que haja a participação e o envolvimento das áreas de negócio. Na Monsanto, todos os grandes projetos contam com a liderança de dois gerentes, um da TI e outro de negócios."

Cláudio Fontes, gerente da divisão de TI, Spaipa

"Essa é uma questão muito clara para mim. Sem dúvida, o que vem primeiro é a revisão e a definição dos processos, que inclusive deverá determinar a escolha do melhor ERP. A idéia de que o ERP por si só iria resolver todos os problemas foi um dos principais

motivos de fracasso na primeira onda de implantações. Fato semelhante ocorreu quando as empresas começaram a se informatizar. Muitas não arrumaram a casa antes e passaram a ter uma bagunça automatizada. Assim, antes da implantação do ERP, é necessário uma revisão de todos os processos, eliminar os desnecessários, otimizar os que são importantes e saber onde se quer chegar. Aqui na Spaipa esse processo foi híbrido e ocorreu em 1997. Optamos pelo SAP por julgarmos o mais completo, mas investimos seis meses no redesenho dos processos, para entender os desafios, mapear os impactos na organização e fazer as análises de gaps e dos ajustes que seriam necessários no ERP. Esses ajustes foram feitos com desenvolvimento interno e com a compra de aplicações complementares, como um sistema de roteirização, importante para nosso negócio. Dos dez meses do projeto, a customização do SAP demandou quatro."

Celso Tonolli, CIO, Marcopolo

"Esse é um dilema, pois se a empresa recorre a uma consultoria para redesenhar os processos, se guiará pelas melhores práticas e seguirá templates que são padrão de mercado. Por outro lado, os ERPs, na sua maioria, trazem esses mesmos templates nativos e também seguem as melhores práticas. Em ambos os casos a empresa muitas vezes acha que está inovando, sendo criativa, mas na verdade está seguindo os mesmos padrões de mercado. Estamos agora implementando o SAP e o Go Live ocorrerá em janeiro. O que fizemos foi definir processos que julgamos ser nossos diferenciais e traçar uma linha macro. Isso ocorreu em 2005. A partir disso, criamos um time multidisciplinar, formado por líderes de processo, que são representantes das áreas de negócio, a equipe da consultoria de processos de negócio e a equipe da consultoria do ERP. Essa é uma tendência, pois resolve muitos problemas, mas nem por isso deixa de ter complicadores. O maior deles é que o time precisa de entrosamento e uma liderança forte. Esse líder não deve ser o CIO, mas alguém da área de negócios. O CIO vai dar subsídios, baseado em sua experiência."

Francisco Ráo, gerente de TI, Coop - Cooperativa de Consumo

"Há quatro anos usamos o ERP RMS e aqui na Coop fizemos um meio-termo. A primeira providência foi ir ao mercado co-nhecer as soluções específicas para essa área. Era importante entender os processos antes de fazer a escolha do sistema de ERP, pois como usávamos uma solução desenvolvida internamente, faltava documentação. Contratamos uma empresa de consultoria para realizar essa tarefa de análise. Os processos principais foram mapeados, o que originou um documento de 300 páginas. Nessa fase, não foram realizados redesenhos ou modificações nos processos. Foram necessários três meses de trabalho. Após isso, fomos novamente ao mercado, dessa vez sabendo melhor o que queríamos. Montamos uma equipe específica para o projeto, com a participação de todas as áreas de negócio. O líder era o vice-presidente da companhia. Avaliamos dez ERPs e ficaram três no final, mais a possibilidade de manter o desenvolvimento interno, como antes. Para ajudar na avaliação, montamos um questionário com 2 500 perguntas. O que melhor se adequou foi o da RMS, que é específico para o varejo."

João Raimundo Muszynski, diretor de TI, CPFL Energia

"Não há uma fórmula única a ser seguida. Os grandes ERPs do mercado, por si só, são estruturadores de processos, pois integram as várias aplicações administrativas. Existem muitas ofertas e a empresa deve optar por aquele que atende o seu porte. Funcionalmente, todos fazem a mesma coisa. Mas a experiência nos ensina que é desejável, antes da implementação, colocar a casa em ordem primeiro, não digo realizar

uma grande revisão dos processos, pois com certeza, após a implementação, será necessário adequar os processos no ERP. Um exemplo de como o ERP ajuda na estruturação de processos é a aderência à SOX, pois os controles internos podem ser automatizados e basta uma única validação. Se a empresa não tem um ERP, são necessárias dezenas de validações. Na primeira onda dos ERPs, por causa do Bug do Milênio, as implantações foram feitas às pressas. Era mais importante o sistema estar rodando, depois se pensaria nos ajustes. Esse fato ocorreu conosco. Eu vim para a CPFL para fazer a revisão do ERP, que ocorreu entre 2001 e 2002. Uma nova revisão está prevista para 2008."

Rui Soares, gerente de informática, Constran

"O ERP é uma ferramenta e deve estar alinhado à estratégia de negócios da empresa, e não o contrário. O primeiro passo, após a decisão de adotar um sistema integrado, é conhecer os processos atuais e identificar quais serão os futuros processos. É importante que a empresa saiba onde deseja chegar com o projeto e prepare o terreno para o desenvolvimento dos novos processos que resultarão. Após essa avaliação é que se deve escolher a ferramenta, que dará suporte à estratégia de negócio. A empresa precisa ir ao mercado sabendo o que quer. Se deixar na mão do fabricante, há grandes chances de se comprar gato por lebre. É preciso ter certeza de que a ferramenta escolhida terá aderência aos processos de negócios. Mas o ERP, qualquer que seja ele, nunca irá suportar os processos 100%. Sempre será necessário adequações e customizações do sistema. Na Constran temos um ERP desenvolvido internamente, mas queremos adotar um programa de mercado. Estamos no estágio de avaliação dos processos, que deve durar até dezembro. Após esse processo é que vamos escolher o ERP."

Publicado originalmente na Corporate de Novembro de 2007

Fonte: <http://info.abril.com.br/corporate/erp/o-que-vem-primeiro-o-processo-ou-o-erp.shtml>

Acesso: 2010.

URL alternativa: <http://evolvebr.wordpress.com/2010/05/18/o-que-vem-primeiro-o-processo-ou-o-erp/>