



PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE DE UMA EMPRESA NO MUNICÍPIO CATARINENSE DE TUBARÃO¹

Saul Beltrame Derner Silva

Resumo: Este artigo visa elaborar um estudo de caso acerca de um processo de implantação de software. Busca-se maneiras de encontrar métodos de contorno para falhas existentes, tais como conhecimento dos envolvidos, satisfação do cliente, tempo perdido e retenção de clientes, além de sugestões de melhorias para o processo de implantação de software de uma empresa de Tubarão/SC. Para isso, realizou-se a fundamentação teórica sobre o assunto, estudou-se o processo de implantação de software da empresa e aplicou-se um questionário com os sujeitos participantes (agentes implantadores e técnicos implantadores) a fim de encontrar soluções. A partir de um conjunto de análises baseadas nas informações obtidas acerca do processo, realizou-se a aplicação de sugestões a partir dessas análises e após 02 meses de trabalho, pode-se observar que as soluções propostas potencializaram a fidelização com clientes atuais e futuros da empresa.

Palavras-chave: software, implantação de software, modelagem de processo, tecnologia da informação.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações buscam estar sempre em evolução constante, seja no modelo de trabalho, seja na forma de atender seus clientes ou até mesmo nos processos internos e externos. Esses processos são de suma importância para que as empresas consigam agregar valores ao seu negócio e principalmente ao seu público alvo.

Para melhor explicar o que seria um processo, é importante destacar que:

Há diversas perspectivas sobre processos. Contudo, todas concordam num ponto: o propósito de qualquer processo é transformar uma entrada qualquer (energia, infor-

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de TI.

mação, materiais ou clientes) em uma ou mais saídas, com maior valor econômico ou social. Processos só existem se geram algum benefício para algum interessado. Contudo, na prática, as coisas não são bem assim. A realidade é um pouco mais complexa. Frequentemente nos deparamos com processos organizacionais cuja agregação de valor não está clara para os seus próprios operadores, nem tampouco para os clientes. Em inúmeros outros casos, o que se ignora são as saídas indesejadas (poluição, por exemplo). Neste sentido, uma boa gestão dos processos serve, antes de tudo, para dar maior transparência à organização. (BALDAM, R; VALLE, R; ROZENFELD, H., 2014, p. 22)

Na área de TI, os processos procuram seguir um padrão de boas práticas, comumente exigidas no cenário atual. O conceito a ser utilizado é o de modelagem de processos, onde as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, podem optar por utilizar a metodologia chamada BPM (*Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio), para um melhor detalhamento e melhoria contínua dos processos de negócio de TI.

Segundo Almeida (2015), o objetivo do BPM é integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes. Com a gestão de processos, a organização é capaz de analisar, definir, executar, monitorar e gerenciar os processos com mais efetividade, ganhando competitividade no mercado.

Com esta metodologia é possível elaborar o processo de forma detalhada e de fácil entendimento para os sujeitos que colocarão tal processo em prática na organização:

O Gerenciamento de Processos é o esforço constante de identificar pontos de melhoria e desenvolver planos de ação para melhorar os processos empresariais. Todo esse esforço é direcionado para alcançar melhores resultados nos indicadores de desempenho da empresa. Existem diferentes metodologias que direcionam de forma estruturada a ação do gestor de processos: mapeamento da situação atual, identificação dos pontos de melhoria principais (ou gargalos) dos processos, desenvolvimento das ações necessárias para alcançar melhores resultados, implementação das mudanças planejadas, acompanhamento dos resultados obtidos. O Gerenciamento de Processos de Negócio é essencial e indispensável para qualquer empresa que busca se destacar no mercado. (JORDÃO; OLIVEIRA, 2016)

Na empresa em questão, o processo já está modelado através do BPM, e, com o uso da mesma tecnologia, o processo receberá uma experiência mais agradável com as melhorias, que pode ser através de ferramentas mais simples e intuitivas.

Atualmente, praticamente em todos os ramos de varejo/indústria, a Tecnologia da Informação (TI) tem se tornado cada vez mais presente. Ora por obrigações fiscais, evolução, mas principalmente por uma necessidade de otimização e melhoria de vendas e/ou processos internos/externos das empresas.

Nesses casos, as buscas geralmente são por ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, para atender as necessidades da orga-

nização. Para entender melhor o que é o ERP e como ele pode ajudar uma organização, destaca-se que:

A partir da década de 1990, tais modelos passam a ser identificados com os produtos de software denominamos *Enterprise Resource Planning* – ERP. O ERP promete resolver uma grande gama de desafios empresariais através da integração dos processos de negócio em uma única arquitetura integrada de informação, o que exige mudanças na estrutura da organização, no processo de gerenciamento, na plataforma tecnológica e na capacidade de negócios. O ERP é o passo seguinte na evolução dos modelos de gestão, na medida em que parte dos princípios e fundamentos desenvolvidos desde a década de 1950, mas apresenta um maior grau de sofisticação das metodologias, técnicas e ferramentas empregadas. Essa sofisticação se deve, em grande parte, à evolução da própria tecnologia da informação que passou a contar com sistemas gerenciadores de banco de dados, linguagens de quarta geração, arquitetura cliente-servidor e a disseminação da microinformática e das redes de computadores. (ANDRADE, G; AUDY, J; CIDRAL, A., 2005, p. 125)

Porém, nem tudo são as mil maravilhas, muitas vezes, as dificuldades acontecem logo no início do processo de implantação do sistema.

Como o autor interage com implantação de software no dia-a-dia, por fazer parte dos colaboradores da empresa, a equipe encontra algumas dificuldades e são visivelmente falhas do processo de implantação do software. Tendo isso em vista, é observado que alguns desafios desse processo tendem a ser melhorados e também novos a serem descobertos ao longo do estudo de caso. É diante desse contexto que surge a pergunta: como garantir a qualidade do serviço e satisfação dos implantadores antes, durante e após a implantação do software?

Acredita-se neste trabalho que a resposta está em analisar a qualidade do serviço e satisfação dos implantadores antes, durante e após a implantação do software. Com base nisso, falhas poderão ser identificadas e melhorias poderão ser sugeridas através dos dados obtidos da aplicação de um questionário com os participantes envolvidos diretamente do dia-a-dia processo.

O principal intuito da empresa é fazer com que seus colaboradores e seus clientes estejam motivados e bem preparados para a implantação do software, o que hoje não acontece. Maiores problemas são visualizados quando acontecem deslizamentos em clientes “chave”, como a organização chama os clientes principais, ou os que tem potencial para alcançar este patamar.

A organização deve mostrar o que seu software poderá agregar de positivo e lucrativo para o negócio do cliente, o que anteriormente não era feito, pois em muitos casos, os mesmos apenas compram o sistema para adequação à legislação de seu estado. É de suma importância mostrar aos clientes no que o software poderá ajudar para motivá-los a utilizar os recursos e funcionalidades cada vez mais, para que seja satisfatório para ele e para a empresa. Cliente satisfeito agrega valor ao produto que a empresa fornece para o mercado em que atua.

O presente artigo visa adequar e melhorar o processo de implantação de software de uma empresa de tecnologia da informação no município catarinense de Tubarão/SC. Atualmente a organização² utiliza um processo modelado, porém o mesmo apresenta falhas e exceções que viram regra no dia-a-dia do colaborador/implantador. Além disso, o maior número de clientes desistentes ou descontentes com o sistema, são, na grande maioria, os que acabaram de chegar. A primeira visão do cliente sobre o produto e a organização, após o contato comercial, é o processo de implantação de software, onde estará envolvido diretamente com o produto oferecido. Isso torna o processo em questão uma peça chave e de grande importância para alavancar o crescimento da empresa, não só como marca, mas como um todo.

A Figura 1 mostra como está o processo antes das sugestões:

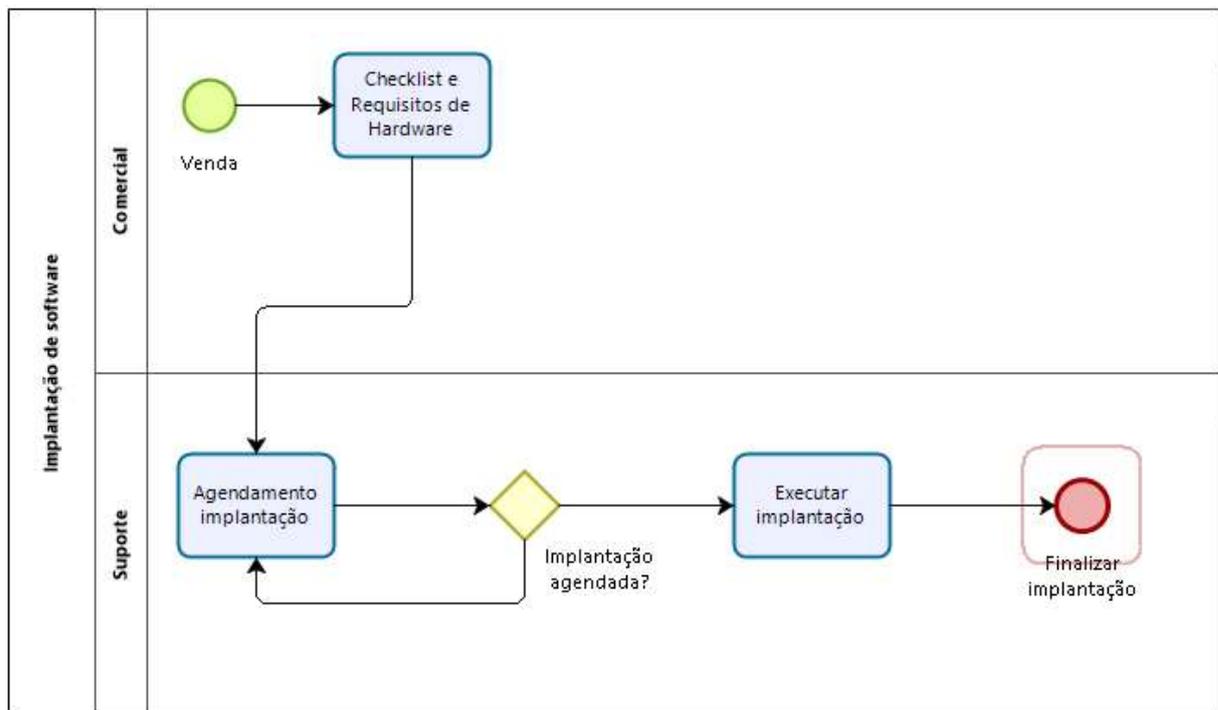


Figura 1: Processo de implantação de software "antigo"

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 As lideranças, juntamente com a direção da organização tiveram comum acordo para divulgação dos dados contidos no presente artigo.

Nos dias de hoje e, futuramente, é possível observar que todo e qualquer tipo de comércio, seja varejista ou atacadista, indústria ou distribuidores/fornecedores, necessita ou necessitará de um ERP implantado. Seja para controlar estoque, financeiro, vendas, compras, gerar relatórios, apurar impostos etc.

Com o surgimento de várias empresas que fornecem softwares para todos os tipos de ramos de atuação dos varejistas, atacadistas, indústria ou fornecedores/distribuidores, o mercado tem se tornado cada vez mais flexível e competitivo. Isso para conseguir conquistar ou chamar a atenção de mais clientes e conseguir atender todos os tipos de ramo de atividades.

Na maioria dos casos, a tecnologia auxilia os estabelecimentos a aumentar sua própria competitividade em sua área de atuação, bem como reduzir custos, aumentar lucros e produtividade, automatizar/simplificar/melhorar seus processos de negócio.

Para mostrar como um sistema de informação é importante para uma organização, é útil entender que:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos e criar novos produtos. (LAUDON & LAUDON, 2004, p. 7)

Neste artigo, o sistema de informação em questão é voltado para automação comercial. Isso quer dizer que ele ajudará seus usuários a ter um maior conforto e performance, principalmente, na gestão e operação de uma loja, como por exemplo, na hora de atendimento aos clientes do estabelecimento.

É importante saber o que significa automação comercial e como ela poderá ajudar os processos e os negócios dos usuários:

Automação comercial é a utilização de ferramentas e métodos tecnológicos para automatizar atividades do dia a dia da loja. Uma empresa automatizada utiliza softwares (sistemas) e hardware (equipamentos) para dar suporte aos procedimentos operacionais e com isso gerar informações para tomada de decisão, bem como automatizar processos operacionais, como, por exemplo, atendimento ao cliente. Sem automação comercial, todos os processos têm que ser realizados manualmente, o que abre margem para erros e para lentidão na execução dos processos. Portanto, a automação comercial vem para padronizar, automatizar, otimizar e agilizar as rotinas necessárias para a operação e gestão de um negócio. (JUNQUEIRA, 2018)

Porém, antes de o software de automação comercial estar funcionando, ou seja, fazendo as operações necessárias para o bom funcionamento do negócio, é necessário fazer a implantação do sistema no estabelecimento.

O processo de implantação da empresa de desenvolvimento de software para automação comercial Logtec³ é um dos passos mais importantes para fidelizar o cliente, qualificar o serviço prestado e também otimizar o suporte obtido pelo usuário, caso necessite do mesmo. Para alcançar a excelência, o processo precisa ser bem analisado e modelado.

Para a modelagem do processo, foi utilizada a tecnologia do BPM, que serve para gerenciar os processos de negócio de uma organização:

Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade. Com ênfase sobre o desenho de processos ponta a ponta, que transcendem as fronteiras organizacionais, as empresas podem eliminar os custos indiretos que não agregam valor e que se acumulam nesses limites funcionais. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode determinar quando um processo não está mais atendendo as suas necessidades e as dos clientes e, por isso, precisa ser substituído. (BROCKE, J.; ROSEMAN, M., 2013, p. 21)

Hoje em dia, é possível observar algumas falhas ou negligências contidas no processo da empresa, seja por ele ser mal elaborado/planejado ou mal executado quando são agendadas e executadas as implantações.

Para o melhor entendimento do que pode ser caracterizado como falha, é importante salientar que:

As falhas apresentadas por um sistema ou processo estão diretamente relacionadas a confiabilidade. (...). Entendendo que um processo é um conjunto de atividades e tarefas que interagem utilizando recursos para converter entradas em saídas com valor agregado. Um exemplo bem simples para entender isso é num processo produtivo, onde a entrada seria o insumo, ou matéria-prima, e a saída o produto ou serviço. Logo, se um processo é falho, vai interferir diretamente no produto final. (BUENO, M.; MARTINS, R., 2014)

Conforme o que abordam Laudon & Laudon (2004), ao analisar os processos de negócio, é possível alcançar uma compreensão muito clara como os negócios realmente funcionam. Além disso, ao realizar uma análise dos processos de negócios, será possível começar a entender como mudar o negócio de modo a torná-lo mais eficiente ou eficaz.

É de suma importância que ao realizar a implantação do sistema Logtec, sejam aparadas todas as arestas que o cliente tem com o setor comercial quando acontecer a venda/acordo/proposta. Isso se faz necessário para que o setor de implantação possa dar início ao processo e posteriormente o suporte a continuidade. Devem ser levantados os requisitos mínimos (tantos físicos quanto lógicos) para adequação do sistema ao comércio/negócio do cliente.

3 Logtec é uma empresa de desenvolvimento software que atua na área de supermercados, lojas, restaurantes, materiais elétricos, materiais de construção e varejo em geral. Mais informações em <http://www.logtecsistemas.com.br>.

Também é indicado envolver os responsáveis da empresa que está sendo implantada em todas as etapas, tanto de instalação, como de treinamento, para que saibam o que está ocorrendo em determinado momento.

De acordo com Sammon e Adam (2010), a empresa corre o risco de não ser bem-sucedida na implantação quando não tem claro o entendimento dos seus processos. É importante que haja participação de todos os atores organizacionais relevantes, a fim de que sejam treinados e preparados para identificar os potenciais problemas.

Ao ter esses cuidados em vista, pode-se dizer que alcançar a excelência no processo será a consequência de um trabalho bem executado desde o setor comercial ao suporte técnico da empresa de automação e demais setores/atores que venham ser envolvidos.

Segundo Kruse (2006), os maiores problemas não surgem necessariamente das aptidões e funcionalidades do sistema, mas da falta de uma metodologia documentada de implantação, que já tinha sido testada e executada anteriormente pela equipe responsável.

Algumas das maiores dificuldades do processo de implantação pode ser citada pelo desconhecimento do sistema ERP por parte de quem vende e também falta de um treinamento contínuo de quem realiza a instalação. Nesse sentido, é importante que quando as funcionalidades novas sejam programadas pelo setor de Desenvolvimento, as mesmas sejam apresentadas e detalhadas a nível técnico e comercial para os setores que vão se envolver direta e indiretamente ao processo de implantação do sistema.

Com o Estudo de Caso elaborado em cima do processo de implantação de software do sistema Logtec, será possível verificar em quais pontos estão ocorrendo um mau entendimento, tanto por parte da empresa como do cliente, a fim de analisar os problemas e apresentar melhorias e soluções para o processo ficar bem entendido e executado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa acerca deste projeto será aplicada e empírica, visto que visa identificar falhas e melhorar o processo de implantação de software de uma empresa de TI tubaronense. Será exploratória, pois se tem a necessidade de identificar as dificuldades encontradas atualmente e de melhorias para um futuro próximo. O método utilizado para esta pesquisa será o de Estudo de Caso, pois tem-se uma empresa e um processo definidos para a execução do projeto.

Os sujeitos serão os técnicos implantadores da empresa e os agentes de campo implantadores do sistema. Como a empresa conta com dois técnicos implantadores e dois agentes implantadores, todos serão entrevistados através de um questionário. Este será realizado com perguntas específicas para os técnicos de apoio e para os agentes implantadores. Com base nos resultados obtidos pelas respostas dos envolvidos ao questionário, espera-se detectar falhas para, em um momento posterior, realizar sugestões de melhorias para o processo, tanto para o técnico de apoio, como para o agente implantador.

Por fim, serão apresentadas soluções para falhas e melhorias para atingir as necessidades dos clientes e da empresa no processo de implantação de software. Com base nisso, a empresa implementou essas sugestões e foram avaliadas de acordo com os resultados obtidos.

4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso foi elaborado a partir de questionário realizado com os sujeitos envolvidos no processo, através de perguntas e respostas objetivas e discursivas. Com base nas respostas, o processo foi inteiramente analisado e melhorias foram sugeridas para alcance da excelência do processo e da satisfação dos clientes e dos funcionários que participam do processo em geral. Acredita-se que com essas adequações, o número de clientes aumentará gradativamente, a médio prazo.

A empresa tubaronense em questão, atua no mercado desde 1997 com softwares voltados para mercados de pequeno porte, supermercados, restaurantes, materiais elétricos, materiais de construção e o varejo em geral. Conta, atualmente, com 25 (vinte e cinco) profissionais, sendo 6 (seis) desenvolvedores, 3 (três) gerentes, 3 (três) vendedores e 13 (treze) funcionários dedicados ao suporte. No setor de suporte tem-se tanto atendentes diretos (via chat/telefone) ao cliente como técnicos implantadores do software (internos e externos).

Atualmente, a empresa conta com 300 (trezentos) clientes ativos e mais de 20 (vinte) chamados pendentes de implantação para serem executados, sendo que a média de retenção de clientes implantados é de no máximo 5 (cinco) novos clientes.

Conforme cronograma, os dados foram coletados entre os dias 10/06/2019 e 14/06/2019. O questionário foi aplicado para funcionários de duas funções da empresa: agentes implantadores e técnicos implantadores.

Os agentes implantadores (externos) são os funcionários que atuam diretamente no estabelecimento do cliente. Ou seja, eles vão até a loja do cliente, fazem a instalação do sistema e passam treinamento ao usuário para utilização do software.

Já, os técnicos implantadores (internos), atuam dentro da empresa de software. Isso quer dizer que eles prestam suporte/apoio/treinamento (se necessário) ao funcionário que está no cliente (agente implantador).

Para esta pesquisa, aplicou-se um questionário online aplicado com os sujeitos envolvidos no processo (sendo dois agentes implantadores externos e dois técnicos implantadores internos), através de perguntas e respostas objetivas e discursivas enviadas pela ferramenta Google Forms. De um total de 4 (quatro) funcionários do setor, todos responderam à pesquisa.

Segundo os dados coletados no questionário aplicado para os sujeitos envolvidos na parte de técnico implantador (interno), 100% deles concluíram que o processo de implantação de software da empresa, hoje em dia, é considerado ruim. Além disso, também ressaltaram que os documentos (*checklist* e requisitos de hardware) prévios para realizar a implantação são extremamente mal preenchidos, tendo 80% de reprovação do que é apresentado a eles pelo setor comercial.

O *checklist* de implantação é um documento que une as informações necessárias para ambos os funcionários envolvidos (agentes e técnicos implantadores). Nele, consta o que o cliente utilizará do sistema, quantos e quais usuários serão treinados, além das informações sobre as regras de negócio (configurações do software). Vale ressaltar que esse *checklist* é de suma importância para o técnico e o agente implantador conhecerem a estrutura do cliente a ser instalado e também para poderem se preparar melhor para a execução da implantação. Hoje em dia, este documento é confeccionado pelo setor comercial (vendedores).

O documento de requisitos de hardware é utilizado pelos técnicos implantadores (internos) para averiguar se os equipamentos do cliente se adequarão ao sistema que será implantado, onde inclui dados específicos dos computadores e também periféricos (impressoras fiscais e não-fiscais, leitores de códigos de barras, impressoras de etiqueta, teclados reduzidos, terminais busca-preço, balanças etc.).

Quando questionados sobre o conhecimento acerca do sistema dos agentes implantadores (externos), julgados pelos técnicos implantadores (internos), também tem 100% de reprovação, ou seja, falta algum tipo de treinamento para sanar as dúvidas destes sujeitos, a fim de aperfeiçoar a performance in loco do agente implantador.

Por fim, os técnicos implantadores (internos) salientaram que geralmente as exceções acabam virando regras dentro do processo de implantação, onde isso gera maiores complexidades e dificuldades para o andamento e conclusão da instalação e dos treinamentos das funcionalidades do software.

Já, os agentes implantadores (externos) tiveram opiniões diferentes, onde 50% deles avaliam o processo de implantação num nível bom. Em relação ao atendimento prestado, ao conhecimento técnico e de negócio do sistema e também a agilidade de tempo de resposta para apoio pelos técnicos implantadores (internos), 100% deles julgaram como ótimo. Em contrapartida, 80% deles, também alegaram dificuldades com instalação do sistema, pois para fazer este procedimento, precisam de internet para deixar o software rodando na última versão disponibilizada. Hoje em dia, ainda é possível encontrar lojas que não tenham internet instalada. Além de que, o combinado, segundo eles, sempre foi chegar ao cliente e solicitar a liberação da chave (licença de uso) para instalação. Essa liberação envolve o setor financeiro, onde, na maioria das vezes, o tempo de resposta leva mais de 30 (trinta) minutos. Neste caso, esses minutos, segundo os agentes implantadores (externos) atua como tempo perdido.

De acordo com Sammon e Adam (2010), o sucesso para implantar um sistema ERP depende de foco, empenho da empresa e uma formalização do gerenciamento da implantação.

Na visão de Kruse (2006), os maiores problemas não resultam necessariamente do desempenho do sistema, mas sim da falta de padrão metodológico de implantação, sem um estabelecimento e planejamento dos recursos e negócios.

Tendo essas observações como base, o processo deve ser mais bem elaborado e de fácil entendimento para que tanto a empresa quanto o cliente possam ter sucesso na parceria que está por vir.

Tendo essas observações como base, partiu-se para uma nova etapa no processo de melhoria da empresa em questão. Conforme verificado na pesquisa feita junto aos técnicos implantadores e agentes implantadores, foram encontradas algumas falhas e dificuldades. A partir destes dados, foram realizadas sugestões para correção destas falhas e dificuldades. Os responsáveis pelo setor implementaram tais sugestões e, ainda dentro do escopo desta pesquisa, melhorias já puderam ser descritas e apresentadas para os envolvidos no processo de implantação.

O relato desta etapa consta registrado no tópico a seguir.

4.1 SUGESTÕES PARA CONTORNAR FALHAS E PROMOVER MELHORIAS DO PROCESSO

Com as falhas detectadas, o processo como um todo, será melhorado a partir do momento em que tiver um setor responsável para fazer a análise de negócio do estabelecimento, tirando essa responsabilidade dos vendedores, pois a função deles é comercializar o sistema, e não necessariamente entender da regra de negócio a ser aplicada. Em cima dessa análise, o analista poderá gerar o documento de *checklist* para o técnico e o agente implantador.

Sobre as regras virarem exceções, deve-se ter documentado o que pode e o que não pode ser feito, de acordo com a urgência de cada cliente, apesar de cada caso ser um caso. Já, o conhecimento dos agentes pode ser melhorado através de treinamentos específicos de eventuais dúvidas que eles possam ter de regras de negócio ou funcionalidades do sistema. Por exemplo, pode-se agendar treinamentos, não necessariamente presenciais, para sanar dúvidas encontradas durante alguma implantação ou então para saber como tal coisa funciona no sistema antes de ir implantar um cliente, que é de conhecimento que usará tal ferramenta.

Na demora para liberação de licença do sistema para o cliente, foi sugerido para solicitar essa liberação um dia antes da implantação, para assim, quando o agente implantador chegasse ao local, já estar com o sistema liberado para instalar, configurar e começar o treinamento com o usuário. Essa liberação seria apenas diária, e não mensal como acontece hoje. Após o agente implantador confirmar que a instalação foi realizada, será solicitada a liberação mensal.

Sobre as versões e a demora para atualização no momento da implantação, a cada nova versão liberada do sistema, será liberado executável de instalação atualizado, onde não se faz mais necessária a atualização num primeiro momento, apenas quando novas versões surgirem após a implantação já ter sido realizada.

Com base nas sugestões, o processo foi remodelado a partir da tecnologia BPM, onde o mesmo ficou da seguinte forma como demonstra a Figura 2:

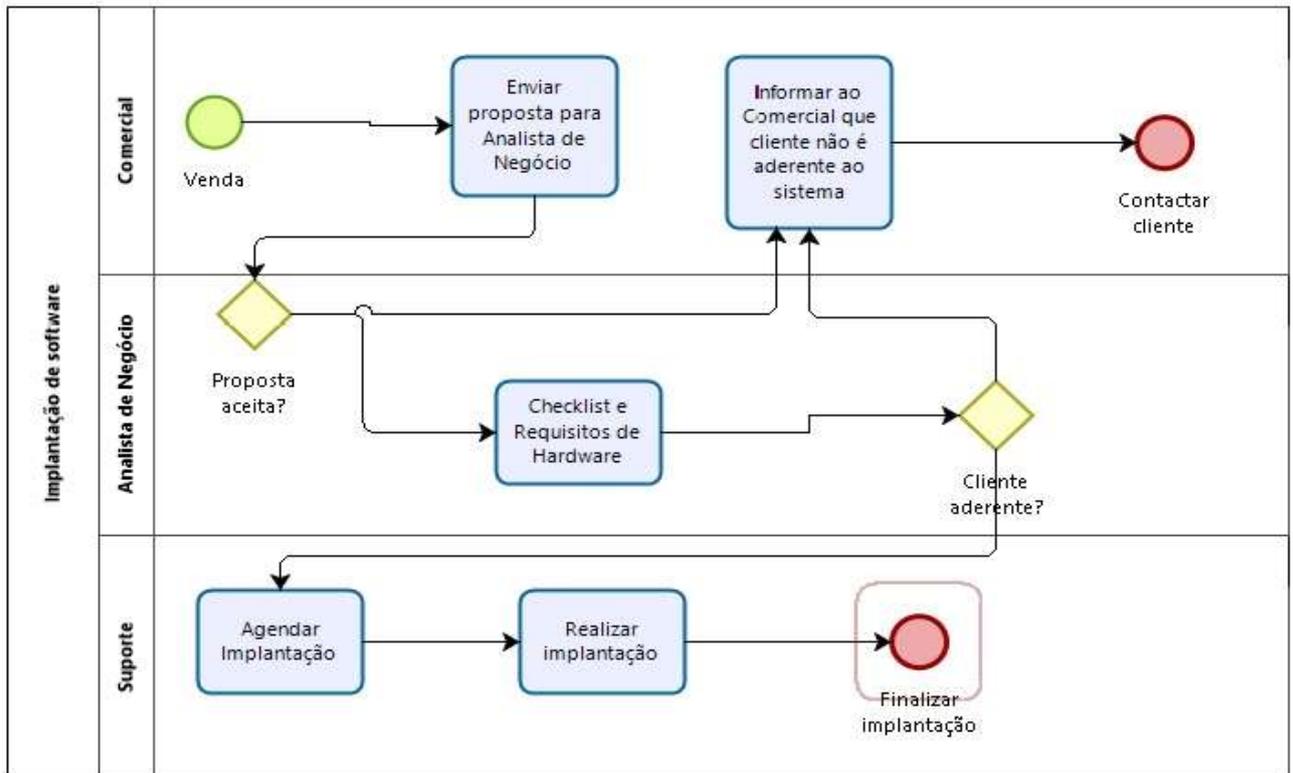


Figura 2: Processo "novo" após sugestões

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Com essas sugestões e melhorias descritas e documentadas, foram colocadas em prática no mês julho/2019 de implantações dos novos clientes. Teve uma melhora significativa em relação a expectativa e satisfação de clientes e agentes implantadores, também foram evitadas falhas que aconteciam, como por exemplo, não ter o checklist preparado para utilização e auxílio.

Internamente, os funcionários obtiveram um desempenho melhor, pois o processo ficou simplificado para cada etapa de execução, porque tiveram o apoio de um analista de negócio/implantação antes mesmo de acontecer o agendamento com o cliente e com o agente implantador.

Após 30 dias das sugestões implementadas, foram colhidos os novos dados, para ter base da nova realidade da empresa que está por vir.

Com o analista de negócio, ao invés de a empresa conseguir finalizar e reter 5 clientes a cada 20, a média subiu para 16 clientes a cada 20, pois o analista tem um primeiro contato com o cliente, onde explica detalhadamente o software e mostra o percentual de utilização

do mesmo de acordo com o estabelecimento. Com isso, a clientela se sente mais segura na hora da implantação e também mais interessada em aprender a utilização do sistema.

Em paralelo a satisfação do cliente pré-implantado com a análise de negócio, foi verificado também que as exceções pararam de virar regras, pois ao serem realizadas as análises, as “surpresas” pararam de acontecer. Das 20 implantações, mais nenhuma apresentou alguma exceção de última hora para a demanda atender, satisfazendo os técnicos e agentes implantadores, que tiveram mais tempo de preparo e também uma melhor performance e um ótimo resultado esperado pela liderança.

Treinamentos com agentes foram agendados nesse período, foram tiradas as maiores dúvidas encontradas e, na pesquisa pós-implantação realizada pelo técnico implantador, o resultado obtido foi satisfatório, pois o conhecimento dos agentes implantadores cresceu para suprir a necessidade do cliente na hora da implantação, ou seja, sem demora para o cliente obter a resposta precisa.

O problema de demora para liberar licença foi extinto, pois foi criado um padrão de e-mail que é mandado um dia antes das implantações para o setor Financeiro, contendo as informações dos clientes que vão ser implantados (precisam ser liberados) e dos que não foram implantados (precisam ter a licença regredida). No caso de a implantação não acontecer por algum motivo, ficou de responsabilidade do agente implantador avisar ao técnico implantador, para colocar essa informação no e-mail que é enviado diariamente.

Uma solução paliativa para as atualizações na hora da implantação foi a geração do instalador com a última versão liberada do software. Porém, foi acordado com o setor de Desenvolvimento para aprimorar/melhorar o processo de atualização do sistema, onde o processo, ao invés de manual, seja feito de forma automática. Ainda não foi estudado como poderá ser feito, mas o líder do setor colocou na fila para o programador analista elaborar algum plano para melhoria.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho foi apresentado aos gerentes/líderes, agentes e técnicos implantadores e setor comercial como sugestão para melhorias de seu processo interno e externo de implantação de sistema da empresa, visto que hoje este processo é de nível crítico, ou seja, de extrema importância, para a fidelização do cliente. As falhas previamente identificadas e sugestões de

melhorias/adequações auxiliarão nas tomadas de decisões dos sujeitos envolvidos, bem como compreensão da atual problemática apresentada pelo processo.

Para o desenvolvimento do trabalho, procurou-se manter a mesma estrutura já existente do processo, até por isso ele não foi mostrado literalmente, apenas uma exploração teórica, para tomar como base as iniciativas. Isso se fez necessário para evitar que o processo já existente fosse descontinuado, pois a ideia do projeto sempre foi apontar as falhas encontradas durante o trajeto exploratório e, sugerir e melhorar, e não realizar algo inteiramente novo. Com esse intuito, foi possível estabelecer os resultados esperados e obtidos de forma mais rápida, simples e satisfatória para o desenvolvedor deste artigo e também dos que participam ativamente do processo de implantação de software.

Os resultados foram obtidos em caráter de “teste” juntamente ao setor de Implantação, onde o mesmo foi bem visto pelos sujeitos envolvidos (agentes implantadores, técnicos implantadores, comercial e o próprio cliente final).

Com o estudo de caso apresentado, foi possível observar que não necessariamente só o cliente final precisa estar satisfeito com o serviço prestado. Os próprios agentes implantadores e técnicos implantadores deveriam se mostrar satisfeitos (que não foi o que aconteceu em sua maioria no questionário realizado), pois, com estes motivados, os clientes finais seriam muito mais bem atendidos, mais interessados no processo e também se envolveriam de maneira que pequenos erros/equívocos pudessem ser minimizados adequadamente para o conforto de todos.

Apesar de hoje o processo já estar utilizando as soluções de BPM, é sempre importante continuar evoluindo e aprimorando os processos da empresa, não só de implantação, como os demais dos setores existentes dentro dela.

Por fim, o presente trabalho servirá de motivação para novas sugestões de melhorias ou até mesmo de novas práticas dentro da área de Tecnologia da Informação. Uma prática, ou framework, que seria um ótimo diferencial para com os concorrentes da empresa e serviria para agregar valor ao processo descrito, tanto como o negócio, seria o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que resumindo, nada mais é que um conjunto de boas práticas detalhadas para o gerenciamento e manutenção dos serviços de TI que se concentra no alinhamento, na continuidade e na melhoria contínua destes serviços juntamente com as necessidades dos negócios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vinícius Nóbile de. **O QUE É BPM (BUSINESS PROCCES MANAGEMENT);** o guia completo para implantar a Gestão de Processos na sua empresa!. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2015/06/bpm-business-process-management-o-que-e/#oqueebpm8>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BROCKE, J.; ROSEMAN, M. **Manual de bpm: gestão de processos de negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

BUENO, M. C.; MARTINS, R. **CLASSIFICAÇÃO DAS FALHAS NO PROCESSO.** Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/classificacao-das-falhas-no-processo/>>. Acesso em: 02 set. 2019.

JORDÃO, L.; OLIVEIRA, I. **GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: o que é?.** Disponível em: < <https://ucj.com.br/gerenciamento-de-processos-de-negocios/>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

JUNQUEIRA, Alcides. **O QUE É AUTOMAÇÃO COMERCIAL?.** Disponível em: < <https://www.infovarejo.com.br/o-que-e-automacao-comercial/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

KRUSE, G. **See no evil, hear no evil, speak no evil:** the reality about enterprise resource planning implementations is often shrouded in mistruths. The IET Manufacturing Engineer, v. 85, n. 2, p. 40-43, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LOUNDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SAMMON, D.; ADAM, F. **Project preparedness and the emergence of implementation problems in ERP projects.** information & management, v. 47, n. 1, p. 01-08, 2010.

TELES, Fabio. **O QUE É ITIL**: aprenda tudo o que você precisa saber sobre o assunto. Disponível em: < <https://blog.deskmanager.com.br/o-que-e-itol/>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

APÊNDICE A – Questionário realizado para coleta de dados com agentes implantadores

1. Como é seu nome?
2. Há quanto tempo presta serviço de implantação para a Logtec?
 - a) Até 1 ano
 - b) Até 2 anos
 - c) Até 3 anos
 - d) Mais que 3 anos
3. De 1 a 5, como você avalia o processo de implantação do sistema Logtec?
 - a) Muito ruim
 - b) Ruim
 - c) Regular
 - d) Bom
 - e) Muito bom
4. De 1 a 5, como você avalia o atendimento do técnico de apoio?
 - a) Muito ruim
 - b) Ruim
 - c) Regular
 - d) Bom
 - e) Muito bom
5. De 1 a 5, como você avalia o conhecimento do técnico de apoio?
 - a) Muito ruim
 - b) Ruim
 - c) Regular
 - d) Bom
 - e) Muito bom
6. De 1 a 5, como você avalia o tempo de resposta do técnico de apoio?
 - a) Muito ruim
 - b) Ruim

- c) Regular
 - d) Bom
 - e) Muito bom
7. Demais observações:

APÊNDICE B – Questionário para coleta de dados com técnicos implanta- dores

1. Como é seu nome?
2. Há quanto tempo trabalha com implantações na Logtec?
 - a) Até 1 ano
 - b) Até 2 anos
 - c) Até 3 anos
 - d) Mais que 3 anos
3. De 1 a 5, como você avalia o processo de implantação de software da Logtec?
 - 1) Muito ruim
 - 2) Ruim
 - 3) Regular
 - 4) Bom
 - 5) Muito bom
4. De 1 a 5, os agentes implantadores têm o devido conhecimento para realizar a implantação in-loco?
 - 1) Muito ruim
 - 2) Ruim
 - 3) Regular
 - 4) Bom
 - 5) Muito bom
5. De 1 a 5, os pré-requisitos para a realização das implantações (checklist) são realizados e bem detalhados?
 - 1) Muito ruim
 - 2) Ruim
 - 3) Regular
 - 4) Bom

- 5) Muito bom
6. Demais observações.