



SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL: AS VANTAGENS COM A TROCA DE FORNECEDOR

Enara Antunes Costa Colonetti

Resumo: Este estudo busca apresentar uma análise das possíveis vantagens que as empresas consumidoras de tecnologia podem obter com a troca de fornecedor do seu sistema de gestão dos recursos empresariais, ERP, mesmo quando a troca ocorre entre ferramentas de mesmo porte. Sendo este sistema uma das ferramentas de maior valor agregado na operação de uma empresa, responsável desde a gestão da operação até apuração dos resultados, uma mudança deste nível pode gerar incertezas e desconforto para a organização como um todo, e os resultados podem não agradar a todos no ponto de vista da mudança. Na visão de uma área de Tecnologia da Informação que tem como missão agregar valor ao negócio, é que se propõe uma avaliação dos benefícios de inovar propondo uma transformação naquilo que já estava consolidado. O presente estudo está baseado em uma pesquisa bibliográfica a qual foi desenvolvida através de referenciais oferecidos por diversos autores de livros e artigos de revistas técnicas, tais como: Paulo Silas Martins, Rodrigo Ricco, Henrique L. Corrêa e Irineu G. N. Giansi.

Palavras-chave: Mudança. Tecnologia. Gestão.



1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar as possíveis vantagens que uma grande empresa pode ter ao investir na troca da sua ferramenta de gestão de recursos empresariais (ERP), buscando um novo fornecedor, quando esta troca ocorre entre ferramentas do mesmo porte.

Apesar do acompanhamento empírico de empresas que passam pela atualização dos seus sistemas integrados de gestão empresarial, resolveu-se refletir sobre os impactos e as implicações desta ação nas organizações que buscam o crescimento com o apoio da tecnologia.

Com mercados cada vez mais globalizados, a excelência nas operações torna-se também um requisito indispensável nas empresas e o sistema de planejamento dos recursos empresariais deve ser capaz de suportar os futuros processos que surgirão. Caso a empresa planeje maiores investimentos, torna-se extremamente importante ter um sistema de nível global que possibilite mais segurança e informações mais precisas aos futuros investidores.

A Tecnologia da Informação é uma peça chave no desenvolvimento de uma empresa, por isso a gestão precisa estar atenta a cada movimento das tecnologias dentro e fora da organização onde muitos são os pontos a serem analisados, e segundo Martins (2011, p. 1):

A tecnologia evolui, as empresas crescem e o ERP deve acompanhar essas mudanças. Há softwares que permitem customizações, mas nem sempre elas resolvem o problema, e a empresa se prejudica com um sistema que não atende mais as necessidades. É nessa hora que nasce a questão: chegou o momento de trocar o ERP?

Dependendo do nível de customizações do sistema, das dificuldades de adaptação da aplicação cada vez que ocorrem mudanças de legislação, do quanto a empresa executa atividades importantes dependendo ainda do uso apenas de planilhas ou do quanto a empresa está perdendo pela falta de integração entre os processos e as áreas, pode ser o momento de a alta gestão pensar em mudanças. Neste ponto Martins



(2011) também nos lembra que se a empresa precisa de um "sistema" paralelo, significa que não atende a necessidade e já está obsoleto.

Tendo como base também que para as empresas que querem manter-se competitivas no mercado, o uso de novas ferramentas e tecnologias deve sempre ser um aliado forte que garanta um diferencial no dia a dia da organização e que o mercado dos fornecedores de tecnologias tem disponibilizado os mais variados recursos para atender estas demandas viabilizando cada vez mais, para as organizações que buscam por melhorias, mecanismos para auxiliar o constante crescimento, o presente estudo buscou responder este questionamento. E como afirma Ricco (2011, p. 1):

A mudança do sistema de gestão deve partir de uma visão estratégica, pois não existe a melhor ou pior tecnologia, e sim a mais adequada ao planejamento, processos e pessoas da organização. Com olhar na estratégia, é necessário avaliar se a tecnologia atual é capaz de suportar, nos médio e longo prazos, os processos necessários para sua execução.

E quando o foco da organização é o crescimento, muitos são os questionamentos no momento de investir e as análises de investimento em tecnologia devem sempre estar alinhadas a estratégia para não se perderem nos riscos que o mercado também oferece.

Os benefícios que um sistema integrado de gestão empresarial pode oferecer a uma empresa são muitos, como por exemplo: agilidade e otimização nos processos, redução de custos de estoque, otimização no fluxo das informações, melhorias na comunicação e no controle das operações da empresa, dentre outros.

A tecnologia que os ERP's aportam, é um ativo de grande valor para a empresa e como todo ativo pode tornar-se obsoleto e virar peça de museu quando não agrega mais valor à empresa e principalmente quando não suporta mais o crescimento desejado.

Visando entregar tecnologia e outros benefícios, as empresas do mercado de tecnologia investem em melhorias constantes dos seus produtos, com o objetivo de manterem-se competitivas, satisfazendo seus clientes e buscando novos no mercado. E segundo Corrêa, Giansi e Caon (2006, p.26) "Ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência naqueles aspectos de desempenho que os nichos de mercados visados mais valorizam.”.

Não é uma tarefa fácil para uma organização avaliar o momento de mudar, mas Rosa (2011) nos alerta que para as empresas competirem em mercados globais, a



excelência na operação se torna um requisito indispensável, sendo este um fato pelo qual a gestão precisa estar sempre atenta a estes dois pontos, o mercado e a operação da empresa.

Para a elaboração e desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias onde procurou-se explicar o problema a partir de referenciais teóricos publicados.

2 OS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Existem vários motivos que levam empresários e gestores a buscar no mercado uma ferramenta ERP para implantar em suas empresas, e é de conhecimento de alguns deles também, que um sistema de gestão empresarial bem implantado e com pessoas capacitadas para a sua utilização pode ser uma ferramenta poderosa de apoio aos processos de negócios e nas tomadas de decisão.

Dentre os motivos que impulsionam as organizações em busca de soluções ERP, podemos citar:

- O **Atendimento às exigências e obrigações legais**, onde através da evolução que nosso país tem apresentado em automatização nos processos de arrecadação e controles sobre as empresas, como por exemplo, a informatização do fisco com o SPED Fiscal/ Contábil/ PIS / COFINS - Sistema Público de Escrituração Digital, NFS-e - Nota Fiscal de Serviço Eletrônica, NF-e - Nota Fiscal Eletrônica, CT-e - Conhecimento de Transporte Eletrônico, PAF/ ECF - Programa Aplicativo Fiscal Emissor de Cupom Fiscal, e-Lalur - Livro de Apuração do Lucro Real Eletrônico e também porque não citar o SPED Social ou e-Social, projeto do governo federal que ainda está em andamento e que vai unificar o envio de informações do empregador com relação aos seus empregados. Com tudo isto, torna-se imprescindível para as empresas, o uso de recursos e ferramentas confiáveis que automatizem os processos e garantam a precisão das informações, sendo que o ERP pode ser um diferencial.

Conforme Ricco (2011, p. 1):

E, na escolha do sistema, a empresa deve optar por fabricantes que investem em atualizações constantes com correções e inovações no sistema. Explico: o desenvolvimento das empresas, movimentações do



mercado e a exigência de novas leis fiscais no país demandam novos processos.

E a realidade de quem trabalha na TI de uma empresa multinacional, nos mostra que a agilidade com que o mercado evolui e as mudanças legais ocorridas não somente no nosso país, mas pelo mundo, precisam ser atendidas por sistemas que acompanhem estas mudanças respeitando também as particularidades das empresas.

- A Maior competitividade entre as empresas, faz cada vez mais que os gestores busquem informações que mostrem a real situação financeira e o caminho a ser seguido para o constante crescimento, o que muitas vezes pode ser complicado quando a ferramenta ERP utilizada tem apenas recursos operacionais para automatizar as principais operações sem recursos para a gestão tática e estratégica do negócio como, por exemplo, o controle sobre a margem de lucro por produto, por pedido, por família de produtos. Conforme a maturidade da gestão das empresas evolui, cresce também a necessidade de ferramentas que acompanhem as suas necessidades e garantam a sua permanência e evolução no mercado.

Os motivos acima citados também podem ser fundamentais quando a empresa já adota uma solução ERP e seu fornecedor não acompanha a maturidade exigida pela gestão ou quando a empresa não se sente segura quanto ao atendimento das informações legais, daí pode ser a hora de trocar de fornecedor. Acompanhar o crescimento ou a expansão dos negócios e a constante atualização tecnológica também são boas razões para uma empresa dar um upgrade de sistema ERP e por que não dizer de fornecedor.

2.1 TROCA DE FORNECEDOR DE ERP

São vários os objetivos que uma organização busca ao implantar um sistema ERP, como redução de custos, melhoria na qualidade e controle de processos, centralização e dinamização das informações, modernização e melhoria nos seus processos decisórios. Mas com as constantes mudanças e incertezas nos mercados que estão cada vez mais globalizados pode surgir a questão: Qual é a hora certa para trocar de ERP?



Este é o questionamento de algumas organizações que mesmo aparentando estarem confortáveis com as suas soluções de ERP, resolvem revolucionar e sair da zona de conforto investindo em um projeto de implantação de um novo sistema com um novo fornecedor. Martins (2011, p. 1) nos lembra que:

O mercado competitivo obriga as empresas a serem mais ágeis e a investirem cada vez mais na qualidade de seus produtos e serviços e também no atendimento aos clientes. Uma solução de ERP adequada é indispensável para que uma empresa obtenha destaque em seu segmento.

A cobrança por agilidade nos processos está cada vez mais presente nas empresas, junto com a cobrança por entregas, qualidade e principalmente foco no cliente e para isso os sistemas devem cada vez mais ser ferramentas ágeis e confiáveis. Quando o sistema não contribui com os resultados esperados, a empresa corre o risco de que seus usuários busquem soluções alternativas e paralelas aos seus sistemas de gestão o que muitas vezes é comum e alheio ao conhecimento da TI. As áreas compram sistemas para atenderem as suas necessidades que em geral chegam a TI no momento da implantação ou na necessidade de integrar com outros sistemas, gerando assim um emaranhado de sistemas pendurados ao ERP e dificultando para a TI a governança dos seus próprios processos, produtos e serviços.

Para Prado e Souza (2014, p.18): "A informação tem se tornado um ativo cada vez mais estratégico para as organizações. Com isto, o papel da Tecnologia da Informação (TI) tende a assumir posições mais relevantes dentro das empresas.”.

A informação como ativo, pertence as áreas de negócio e a TI como parte da empresa tem um papel relevante na manutenção e gestão deste ativo o que torna muito importante o alinhamento da TI com as áreas de negócio. E esse alinhamento deve existir a todo o momento, principalmente na hora de decidir os rumos das ferramentas de tecnologia para a empresa.

Para Rosa (2011), temos como certo de que tudo nesta vida muda e principalmente com as tecnologias, os sistemas de gerenciamento dentro das empresas também podem sofrer mudanças significativas uma vez que as empresas crescem e o ERP deve acompanhar esse crescimento. As atualizações de versões em geral deveriam corrigir pequenas falhas, atender as obrigações legais e buscar manter a aderência da



ferramenta com o negócio, mas dependendo do crescimento da empresa esta aderência não se torna tão simples e acaba gerando uma demanda maior para a própria TI que precisa customizar a ferramenta para garantir a eficiência da operação do negócio. Os pequenos ajustes desenvolvidos internamente para suprir as ineficiências da aplicação, fazem com que a TI muitas vezes sem perceber construa a famosa "colcha de retalhos", onde cria um problema para ela mesma administrar.

Neste caso acaba gerando não um, mas vários problemas, como por exemplo:

- Um precedente com as áreas de negócio que começam a enxergar a TI como uma equipe de desenvolvimento disponível para atender as suas "exigências" no momento que lhes for conveniente;
- Necessidade de contratar desenvolvedores que conheçam a ferramenta desenvolvedora da aplicação;
- Fazer a gestão destas customizações, principalmente no momento em que são feitas as atualizações de versões da aplicação.

Muitos são os desafios da TI em uma empresa, principalmente porque nos dias de hoje a tecnologia juntamente com as pessoas e processos, devem fazer parte da estratégia de evolução da organização como negócio. Por isso a tecnologia aplicada à uma empresa precisa estar adequada a mesma, facilitando de forma inteligente, segura e precisa os processos geradores de informações estratégicas para o negócio.

Não podemos dizer que exista a melhor ou a pior tecnologia, mas podemos sim dizer que existe a tecnologia mais adequada para o negócio e uma visão estratégica é que irá apontar isto no momento certo. Se o foco é o crescimento, com abertura de novas filiais, criação de novos negócios ou ter mais eficiência, a gestão precisa avaliar que tecnologia irá apoiar a organização nas suas estratégias sem deixar de olhar também para o futuro como um todo.

A empresa prepara a sua estratégia baseada no mercado e a TI faz a sua estratégia focada nos rumos que a organização traçou, desta forma o que precisa ser avaliado é se dentro do cenário planejado a atual tecnologia ainda é a adequada e



eficiente ou mudanças serão necessárias. O que fazer neste momento? Aposentar o sistema de planejamento dos recursos empresariais (ERP) e investir em algo novo pode ser uma saída, uma vez que não pode existir um espaço entre a ferramenta e a necessidade do negócio.

Uma análise cuidadosa e detalhada deve ser iniciada, onde é preciso olhar para dentro e fazer uma avaliação do cenário existente e buscar no mercado a melhor solução, para ver e entender o que ele tem de melhor para oferecer.

E na linha desta análise, podemos citar como dica para uma boa implementação, alguns dos questionamentos de O'Connor (2012, p. 1):

O aplicativo que você está revendo já tem funcionalidades específicas da vertical de atuação e é confiável da forma que você precisa para estar em linha com os objetivos de negócios? Será que a tecnologia vai ser capaz de fazer o que você solicitará? Vai atender às necessidades dos usuários?

Estes são questionamentos importantes, mas também é relevante ressaltar a necessidade de ter-se uma visão clara da realidade da empresa, entendendo se existem processos bem desenhados e/ou o quanto os meus processos estão maduros e o quanto as pessoas estão preparadas para mudarem seus processos e encararem um novo sistema.

2.2 A EMPRESA E O CAPITAL HUMANO

O capital humano não pode ser esquecido no momento em que a empresa decide mudar de ferramenta de gestão de recursos empresariais, aliás, é um dos primeiros a ser lembrado. Principalmente porque as pessoas e as áreas de negócio têm um papel importantíssimo no momento da implantação de um sistema, são eles que fazem parte do início ao fim do projeto, desenhando novos processos, melhorando os já existentes, testando a ferramenta, validando carga e por fim operando a aplicação no dia a dia. Borges (2011) nos lembra da importância da participação dos clientes internos para o desenvolvimento das empresas, fato que as empresas foram percebendo com o crescimento da competitividade do mercado.



Por isso também, o mercado está cada vez mais exigente com os profissionais e a sua atuação frente aos desafios empresariais.

Em um mundo cada vez mais globalizado, a excelência nas operações tornou-se um requisito importante para a sobrevivência. As ferramentas de tecnologia têm papel primordial para diminuir a complexidade e trazer melhorias operacionais nas atividades empresariais, desde um simples lançamento de uma requisição de compra até a apuração de todos os impostos a serem recolhidos pela organização.

2.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Deixar o investidor satisfeito, atender as necessidades da gestão, preparar a empresa como um todo para receber e operar uma nova ferramenta, sendo uma TI que transforma, que agrega valor ao negócio sem esquecer das pessoas e dos processos e de olho nas melhores práticas de mercado, são alguns dos desafios da área de tecnologia dentro de uma organização. De acordo com Neto e Leite (2015), a durabilidade nos investimentos que uma empresa faz em TI, pode ser longa ou curta, o que exige uma análise previa mais cuidadosa, uma vez que incerteza pode impactar nos resultados de cada investimento.

Baseado no contexto acima, podemos citar a responsabilidade da TI em buscar soluções tecnológicas conforme a realidade da organização e o seu modelo de gestão estratégico, superando suas limitações de sobrevivência com vantagens competitiva, perpetuando em seu segmento com a percepção de sua expectativa atrelada à sua missão de negócio. A TI precisa preparar a empresa para o mundo e o mundo lhe devolve um universo de opções em soluções tecnológicas desde as mais simples até as mais complexas, apresenta melhores práticas de mercado, sugere novos desafios e oxigena as ideias dos seus gestores para o novo, o inovador. E é com esta visão, de uma TI transformadora e que agrega valor à organização, que se faz necessário avaliar em algum momento as vantagens de manter-se a atual ferramenta de gestão dos recursos empresariais ou investir-se em algo novo para a sua sustentabilidade como negócio, maximizando os lucros.



Muitos são os questionamentos levantados pelas organizações diante das inúmeras possibilidades que os mercados de tecnologia oferecem para alavancar o crescimento das empresas e sendo o sistema de gestão dos recursos empresariais uma das ferramentas de maior importância na operação de uma empresa hoje, a TI deve estar preparada para responder a pergunta "É a hora de trocar o meu fornecedor de sistema ERP?".

Diante de avaliações como as relativas à competitividade dos mercados que acabam fazendo com que as empresas se tornem mais ágeis nos seus negócios, buscando mais qualidade dos seus produtos e serviços através do investimento em soluções ERP adequadas, aliadas a questões como o fato de que a mudança do sistema de gestão deve partir de uma visão estratégica da empresa, reforçaram para o entendimento de que as empresas podem obter uma grande vantagem competitiva efetuando a troca da ferramenta de gestão dos recursos empresariais.

Questionamentos como:

- O seu sistema ERP e você falam a mesma língua?
- O nível de customização do seu sistema restringe a sua excelência operacional?
- Alterações na legislação são motivos de pânico para a sua empresa?
- A sua empresa ainda depende de planilhas?

Enriqueceram a pesquisa e apontam para análises que levam a ponderações sobre quanto tempo uma organização pode sobreviver e arcar com as despesas de NÃO substituir o seu Sistema Integrado de Gestão Empresarial.

Todos estes pontos aliados ao fato de ter passado pela experiência de participar em um projeto para a troca do Sistema Integrado de Gestão Empresarial onde a escolha de uma nova ferramenta trouxe para a empresa mais robustez nos seus processos, foi possível completar a avaliação do tema com uma visão mais positiva e ampla. Criou-se o entendimento de que mesmo não sendo uma questão de fácil abordagem para as empresas devido ao lado financeiro envolvido, uma troca de sistema pode trazer muitas vantagens competitivas para as organizações.

3 CONCLUSÃO

Desta maneira, com esta pesquisa bibliográfica concluiu-se, sem a avaliação do fator custo, que a troca da ferramenta de gestão dos recursos empresariais, pode ser uma vantagem competitiva para as empresas que buscam não somente manterem-se vivas no mercado, mas principalmente terem um diferencial de negócio na busca do crescimento. A garantia de sucesso para um projeto onde a organização decide investir em um novo sistema e principalmente em um novo fornecedor está, sobretudo, no alinhamento desta decisão com o planejamento estratégico da empresa.

A estratégia de uma organização deve estar amparada pelos processos, pessoas e tecnologia que quando está ajustada com o momento da organização, passa a ser um facilitador inteligente garantindo a segurança e a maior precisão dos processos geradores das informações necessárias para as decisões estratégicas.

Um dos fatores críticos de sucesso quando uma empresa decide em mudar de fornecedor do sistema integrado de gestão empresarial, são as pessoas, que precisam estar preparadas e confiantes da sua atuação diante do novo desafio. Desta forma poderão contribuir sempre com o crescimento da empresa, adotando as decisões mais corretas para atender a estratégia da empresa.

Sabe-se que o uso de ferramentas integradas de gestão é imprescindível para obter-se a excelência na administração de uma empresa e que quanto maior a empresa se torna, mais difícil fica de efetuarem-se controles e ter-se a garantia das informações recebidas, o ganho com a integração neste caso podem eliminar interfaces com outros sistemas, tornando mais seguro e mais rápido alguns processos entre as áreas.

O que inicialmente pode parecer não apenas uma ideia ousada, mas uma loucura, de começar do zero, escolher um novo fornecedor, voltar para a prancheta e reimplantar o ERP, na verdade pode ser uma decisão bastante acertada. A escolha é claro deve ser do tamanho das possibilidades da organização de investir e suportar as mudanças e principalmente de saber aonde quer chegar com este novo recurso. O novo o ousado traz desconforto para as pessoas, que às vezes se sentem ameaçadas pelas mudanças, mas para as organizações que querem se manter no mercado mudanças são imprescindíveis para o crescimento.



REFERÊNCIAS

BORGES, Marcos Silvestre da Silva. A Importância do Capital Humano para as Organizações. 2011. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-capital-humano-para-as-organizacoes/57181/>. Acesso em: 20 mar 2017.

CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N., CAON, Mauro. Planejamento, Programação e Controle da Produção. ATLAS, 2009.

MARTINS, Paulo Silas. Qual é o momento certo de trocar o ERP? Computerworld. 2011. <http://computerworld.com.br/gestao/2011/12/01/qual-e-o-momento-certo-de-trocar-o-erp/>. Acesso em: 01 mar 2017.

MARTINS, Paulo Silas. Como saber se é hora de trocar o ERP? CIO. 2011. Disponível em: <http://cio.com.br/gestao/2011/12/01/como-saber-se-e-hora-de-trocar-o-erp/>. Acesso em: 15 mar 2017.

NETO, Jocildo Figueiredo Correia, LEITE, Jaci Corrêa. Decisões de Investimentos em Tecnologia da Informação. Google Books, 2015. Disponível em <https://books.google.com.br/>. Acesso em 17 mar 2017.

O'CONNOR, Fred. E quando a adoção de ERP fracassa? Computerworld. 2012. Disponível em: <http://computerworld.com.br/gestao/2012/03/26/e-quando-a-adocao-de-erp-fracassa/>. Acesso em: 19 mar 2017.

PRADO, Edmir V. P., SOUZA, Cesar Alexandre. Fundamentos de Sistemas de Informação. CAMPOS / ELSEVIER, 2014.

RICCO, Rodrigo. É Hora de Mudar o ERP? CIO. 2011. Disponível em: <http://cio.com.br/gestao/2011/06/29/e-hora-de-mudar-o-erp/> Acesso em: 15 mar 2017.

RICCO, Rodrigo. Quando Mudar é Preciso - 5 Perguntas que Auxiliam o Gestor a Decidir pela Troca ou não do ERP. Empresas S/A. 2011. Disponível em: <http://www.empresassa.com.br/2011/06/quando-mudar-e-preciso-5-perguntas-que.html>. Acesso em: 15 jan 2017.



ROSA, Celso Tomé. Artigo:Dez Sinais Indicam a Hora de Trocar seu ERP. Olhar Digital. 2011. Disponível em:
https://olhardigital.uol.com.br/noticia/artigo_dez_sinais_indicam_a_hora_de_trocar_seu_erp/15621. Acesso em: 15 mar 2017.