

Série Especial



Prêmio Profissional
de TECNOLOGIA
da INFORMAÇÃO
2008

Claudia Tozetto

Indústria

A vida gira em torno do ERP

Ruy Casale dirigia toda a distribuição da Dixie Toga quando Walter Schalka, presidente da empresa, o nomeou CIO. Ruy passou o primeiro semestre de 2003 só observando a TI. Inventariou a infra-estrutura, os sistemas de gestão usados nas 14 fábricas; inventariou como a equipe de TI atendia os pedidos dos usuários. Depois, Ruy deu seu diagnóstico: a Dixie Toga precisava ter apenas um ERP.

Com só um ERP, diz Ruy, a Dixie Toga economiza: menos pessoas conseguem supervisionar todas as fábricas e gerenciar todas as vendas; menos técnicos conseguem atender todos os usuários, pois o serviço criado para uma fábrica funcionará numa outra também. “A mão-de-obra”, diz Ruy, “é o maior gasto da empresa.”

Desde 1995, a Dixie Toga comprou quatro fábricas, se associou a três fábricas e construiu mais seis. Cada uma delas usava um ERP distinto; tinha de tudo. Cada fábrica trabalhava de forma independente e, quando alguém precisava, demorava para conseguir uma informação a respeito de todas as fábricas, pois os ERPs eram incompatíveis. Só dois setores (financeiro e contábil) usavam o mesmo ERP (Baan) e prestavam serviço para todas as fábricas, o que facilitava a montagem do balanço financeiro no fim do mês.

Em 2002, os diretores da Dixie Toga tentaram migrar todos os ERPs para Baan. Para isso, a Dixie Toga gastou bastante com consultoria

e licenças. A equipe de TI começou a instalar o sistema; a consultoria e a equipe de TI não analisaram direito os processos de negócio, nem identificaram como deveriam ajustar o ERP antes da instalação. “A consultoria”, diz Ruy, “não entendia nada sobre nossos negócios e, como os usuários não conheciam o software, se envolveram pouco.” Resultado: o projeto prejudicou os negócios. Os diretores da Dixie Toga abortaram o projeto.

Usuários acostumados

Lidar com consultores e fornecedores de TI faz parte do dia-a-dia de Luis Janssen, CIO da Yara Fertilizantes. Assim como a Dixie Toga, a Yara está sempre comprando outras empresas. Luis

resolveu terceirizar as tarefas de TI para integrar as empresas mais rápido. “Como o mercado de fertilizantes é muito dinâmico”, diz Luis, “é melhor contratar empresas para suprir as demanda de TI.” A equipe de TI da Yara atende 14 fábricas no Brasil, mas os 12 técnicos da equipe de Luis só gerenciam cláusulas de qualidade dos serviços (SLAs).

Só que, ao terceirizar os serviços, Luis arranhou outro problema para resolver. “Em geral”, diz Luis, “o fornecedor quer entregar o produto dele e só.” O mesmo acontece com os serviços regidos por SLAs. Quando Luis precisa de algum serviço fora do contrato, o fornecedor em geral demora para atendê-lo e, muitas vezes, entrega algo



Ruy, da Dixie Toga: com um único ERP, a empresa economiza com recursos humanos.

que não condiz com o que a Yara precisava. “Eu quero que o fornecedor entenda do meu negócio e do mercado onde minha empresa atua.”

Na Dixie Toga, Ruy pediu propostas para vários fornecedores sobre

ataalho

Indústrias precisam de sistemas de gestão empresarial: elas seguem procedimentos rígidos, investem há tempos em qualidade, buscam sempre um jeito de fazer a mesma coisa com menos gente. Mas, como as indústrias investem há tempos em ERPs, em geral o CIO da indústria enfrenta o seguinte problema: ele sempre tem um ERP velho para atualizar. Mais recentemente, as indústrias andam se comprando umas às outras, para economizar ainda mais. O CIO ganhou um problema novo: padronizar o ERP em várias fábricas distintas, ou seja, trocar vários ERPs velhos por um ERP novo. O principal problema é conseguir a ajuda do usuário. Acostumado com o ERP velho, o usuário não vê motivo para aprender a usar um ERP novo... para fazer o que ele já fazia com o velho.



fotos divulgação

Luis, da Yara Fertilizantes: nem todo fornecedor conhece os negócios do cliente.



Marcos Pelaez, da CSN: se a TI não conhece os processos, tem de pedir a ajuda dos usuários.

depois que a Dixie Toga abandonou o projeto em 2002; sua equipe de TI tinha técnicos que conheciam bem o Baan. Ruy decidiu usar o que tinha. “O custo para migrar os ERPs ficava bem menor.”

Os diretores da Dixie Toga se reúnem com o presidente a cada dois meses para discutir os negócios. Ruy propôs unificar os ERPs numa dessas reuniões. Seus colegas ficaram divididos: os que trabalhavam com Baan aprovaram; os que trabalhavam com sistemas de outras marcas desaprovaram. Seus funcionários teriam de mudar a rotina, e demorariam para se adaptar ao novo sistema. “A empresa estava dando bons resultados”, diz Ruy. “Eles não viam sentido em fazer qualquer tipo de mudança.”

Na indústria, o CIO tem que persistir para colocar seus projetos em prática. Como não é a TI que gera dinheiro para a empresa, é difícil convencer os diretores a investir nos projetos. “A diretoria”, diz Ruy, “ainda considera a TI um custo.” Quando Walter (o presidente) diz que a Dixie Toga deve produzir mais, por exemplo, Ruy sempre sugere algum sistema de informática para ajudar. Uma vez, sugeriu a instalação de um sistema para gerenciar várias máquinas de produção de embalagens. Walter preferiu comprar uma máquina nova e

colocá-la para trabalhar junto com as outras. “Resolve o problema mais rápido.”

Em meados de 2003, a Dixie Toga fechou um contrato para fornecer todos os potes de plástico de margarina para a Sadia. Uma das unidades da Dixie Toga (a Insit) ficava em Paranaguá (PR), perto da fábrica da Sadia. A Insit gerenciava a fábrica com Progress. Ruy aproveitou a chance: conversou com Walter e propôs mudar o ERP dessa fábrica, de Progress para Baan; seria um piloto para testar o projeto. “Eu lhe pedi um voto de confiança.”

Ruy montou um comitê para direcionar a migração do ERP na Insit. Um usuário do sistema gerenciou o projeto, com o apoio de um técnico de TI. Os dois discutiam quais as diferenças entre o Progress e o Baan que poderiam interferir no trabalho dos usuários. Quando a área de TI conclui um projeto, diz Ruy, o usuário deve saber como será a nova vida. Ruy envolveu os usuários, para que eles se sentissem donos do projeto. Quando algum usuário reclamava, Ruy levava a reclamação a um comitê. “Tem processos”, diz Ruy, “dos quais o usuário não quer abrir mão.” Na maioria das vezes, havia funções equivalentes nos dois ERPs; em alguns casos, Ruy contratou consultores para adaptar o Baan.

ERP de cimento

Marcos Pelaez, CIO da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), guarda uma lista com os nomes de vários usuários em seu escritório. “Quando vamos iniciar um projeto”, diz Marcos, “convocamos alguns desses usuários para participar.” Marcos notou que, quando técnicos e usuários participam do mesmo projeto, ambos se comprometem mais com prazos e resultados. Os projetos de TI na CSN são feitos dessa forma desde 1999, quando Marcos assumiu a diretoria de TI. Na época, Marcos precisava adaptar o ERP da SAP, mas os técnicos da CSN não conheciam nada sobre os negócios da CSN. Os usuários que conheciam bem o ERP ajudaram a equipe de TI. “Esses usuários”, diz Marcos, “configuram o sistema até hoje.”

Esse método de trabalho tem sido útil agora; a CSN está montando negócios novos — aços longos e cimento, por exemplo. Marcos e sua equipe não conhecem os processos do setor de cimento, mas, com a ajuda dos usuários, eles têm aprendido bastante. “Dependemos mais dos usuários de cimento do que dos usuários de siderurgia, pois já conhecemos bem os processos de siderurgia.”

Na Dixie Toga, cinco técnicos instalaram o Baan na Insit em quatro meses. Ruy não parou a fábrica nem

uma vez, e não prejudicou a entrega de embalagens para a Sadia. Walter autorizou Ruy a levar o projeto para outras unidades: na primeira etapa, Ruy poderia trocar os ERPs por Baan ou por Progress. Na segunda etapa, trocaria Progress por Baan, e ficaria com Baan em todas as fábricas.

Até agora, Ruy já migrou o ERP de seis fábricas da Dixie Toga. Uma delas ainda funciona com um ERP escrito em Clipper. Como a linguagem é muito antiga, Ruy enfrenta problemas para atender os pedidos da fábrica. “Os diretores já se deram conta de que precisam trocar o sistema.” Em janeiro deste ano, Ruy e o comitê verificaram com os usuários quais funções do ERP/Clipper eles realmente usam. Agora, o comitê discute com os usuários como a troca do sistema vai modificar o dia-a-dia. Ruy pretende migrar o sistema de Clipper para Baan em três meses.

Outro desafio espera Ruy depois de migrar todos os sistemas para Baan: diretores da Bemis, grupo que comprou a Dixie Toga em janeiro de 2005, disseram que todas as empresas do grupo terão de usar o ERP da SAP. “Como estamos unificando todos os sistemas para uma única linguagem”, diz Ruy, “a Bemis nos deixou no final da fila.” Ruy deve instalar SAP em todas as fábricas em até cinco anos.

como unificar o ERP, mas não fechou contrato com nenhuma delas: ficaria caro demais comprar as licenças e treinar os técnicos de TI. Ruy se lembrou que muitas licenças de Baan sobram