



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
BACHARELADO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

YAN CARLOS SOUZA SILVA

**SISTEMAS ERP: CONTRIBUIÇÕES DA CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE VIRTUAL
PARA ATENDIMENTOS REMOTOS**

**UBERLÂNDIA
2019**

YAN CARLOS SOUZA SILVA

**SISTEMAS ERP: CONTRIBUIÇÕES DA CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE VIRTUAL
PARA ATENDIMENTOS REMOTOS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Gestão da Informação, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr José Eduardo Ferreira Lopes

**SISTEMAS ERP: CONTRIBUIÇÕES DA CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE VIRTUAL
PARA ATENDIMENTOS REMOTOS**

Yan Carlos Souza Silva

Monografia aprovada para a obtenção do título do Bacharel no Curso de Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes
Professor Orientador

Prof. Camila Assunção Santos
Membro

Prof. Ms. Régis Michel dos Santos Sousa
Membro

Uberlândia, dia 6 de Dezembro de 2019

RESUMO

As evoluções mercantis obrigam as empresas fabricantes de ERP à se recriarem incessantemente buscando manter o mercado conquistado ao mesmo tempo em que busca conquistar novos clientes. Essas inerentes mudanças forçam os gestores a ajustarem seus modelos de atuação. Como qualquer outra empresa uma busca incessante é a diminuição dos custos, e o atendimento remoto somado a melhoria constante da conexão de internet e as novas tecnologias alavancam a evolução no atendimento, quebrando a velha cultura das agendas presenciais. Alguns pontos limitantes do modelo remoto dificultam a venda do produto, por ser um produto que demanda adaptação do cliente, tempo e dinheiro, o poder de convencimento precisa ser muito bem trabalhado para se obter sucesso.

Palavras-Chave: ERP, Remoto, Implantação.

ABSTRACT

As market developments are required, ERP manufacturers are constantly recreating themselves to keep the market conquered while seeking new customers. These inactive changes change managers to adjust their role models. Like any other business, a relentless pursuit is a low cost, and remote service slows the steady improvement of the Internet connection and new technologies leverage service evolution, breaking the old culture of face-to-face calendars. Some limiting points of the remote model make it difficult to sell the product for a product that requires customer adjustments, time and money, or the power to convince needs to be worked hard to succeed.

Keywords: ERP, Remote, Implantation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 CONTEXTO INVESTIGADO E SITUAÇÃO PROBLEMA.....	8
3 INTERVENÇÃO PROPOSTA.....	10
4	
RESULTADOS.....	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
6 REFERÊNCIAS.....	15

INTRODUÇÃO

Uma informação abrangente e rápida torna o gestor capaz de escolher entre as melhores opções para o seu negócio. O fato do crescimento das vendas de softwares para Planejamento de Recurso Empresarial ou *Enterprise Resource Planning* (ERP) para empresa dos mais diversos setores reforça essa ideia (SCHMITT, 2004).

Um assunto abordado diariamente nas organizações é a redução das despesas e dos custos e o aumento das receitas. Para que seja possível realizar a verificação desses dados para definir a melhor estratégia para alcançar esse objetivo, é necessário que eles estejam íntegros, disponíveis e organizados. Para contribuir com o desenvolvimento destas atividades, foram desenvolvidos os softwares ERP.

Os ERPs consistem em plataformas que unificam o armazenamento dos dados de todas as áreas da empresa em um único banco de dados (GOZZI *et al*, 2006). Além da integridade que a empresa obtém com o esse tipo de sistema, os dados são transformados em importantes informações para a tomada de decisões dos gestores.

Outros fatores que levam as empresas a adquirir um sistema para gerenciamento de suas informações é a vantagem competitiva, ao ter seus dados guardados, manipuláveis e integrados, a empresa obtém com maior facilidade os seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e fraquezas diante dos seus concorrentes. Além de conseguir projetar melhor seus resultados para o futuro ela também recebe uma sólida aliada no processo de tomada de decisão, segundo Pereira e Varajão em 2016.

Mesmo que esse tipo de sistema traga benefícios para a organização, a simples aquisição não garante os resultados esperados. É necessário ressaltar a necessidade da implantação destes sistemas, fato este que demanda tempo e esforço tanto da empresa que está adquirindo (cliente), quanto da empresa que está comercializando (fornecedor), quer seja para fazer o sistema se encaixar nos

processos adotados ao longo de sua vida empresarial, como para os funcionários se adaptarem à nova realidade (BIANCOLINO, 2010).

Introduzindo um componente essencial para a implantação de ERP, a gestão de projetos visa o sucesso na execução e entrega dos projetos, utilizando conhecimentos, técnicas e ferramentas (PEREIRA;VARAJÃO, 2016). Conforme apresentado pelo PMBOK (2016), o uso das técnicas, ferramentas e processos de gerenciamento de projetos fornecem base para utilizar corretamente os recursos, evitar riscos e definir as metas para execução das etapas do projeto.

Para que haja organização na entrega do sistema para o cliente, atendendo aos prazos e as datas firmadas com a equipe de vendas, a metodologia utilizada pelos analistas de projetos é baseada no renomado livro PMBOOK®. Livro que aborda e divide os projetos em diferentes etapas para entrega.

A empresa estudada, possui uma área denominada Central de Projetos, que realiza todas as atualizações do método de entrega periodicamente. Desde a criação do primeiro modelo, esse departamento dividiu o projeto para não sobrecarregar o cliente, e deixá-lo ciente da necessidade de organizar os seus colaboradores nas etapas em que eles precisarem participar. Dentre as mais importantes estão: As sintonias entre Cliente x Analista de projetos x Consultor comercial que realizou a venda, o Compartilhamento das Melhores Práticas, a Homologação dos Processos, a Entrada em Produção, e o Acompanhamento Pós-Produção.

Os esforços realizados pelo cliente até o momento da Entrada em Produção, uma das etapas que todos os projetos possuem na metodologia adotada pela Software House, são para a alimentação do sistema com os dados diários gerados pela empresa. As entregas gerenciais, as quais agregam mais valor para o tomador de decisões são realizadas na segunda etapa do projeto, ou seja, após o cliente popular o banco de dados, para que as informações geradas sejam mais confiáveis.

Apesar de todo o projeto de implantação terminar ao fim da etapa de Acompanhamento Pós-Produção, o cliente precisará passar por upgrades, para correção de *bugs* e melhorias, ou após a compra de algum módulo, ao qual é necessário realizar a abertura de uma nova Ficha de Acompanhamento do Projeto (FAP), com todas as etapas do projeto, de forma reduzida.

Como premissa da empresa estudada, para que o consultor de implantação esteja habilitado e certificado para entregar os módulos do sistema, é necessário que ele passe por treinamentos dentro de um departamento que realiza os cursos e provas da plataforma, com as denominadas Melhores Práticas adotadas pelo mercado, os treinamentos são divididos em processos ou módulos, varia conforme a complexidade da ferramenta. O consultor primeiramente tem uma visão geral da plataforma e dos processos comuns dentro de todas as empresas, depois são feitos cursos mais específicos para cada processo, esses cursos específicos englobam também módulos mais complexos e que demandam de uma maturidade maior do cliente.

Nesse contexto, objetiva-se com este relato técnico, descrever o processo de formatação e constituição, em uma *softwarehouse*, de uma área responsável por implantação remota de sistema ERP.

Identifica-se ao longo deste trabalho que a implantação de sistemas ERP de forma presencial, apresenta hoje um custo muito alto para o cliente, um custo de tempo alto para os consultores que precisam se deslocar até o cliente para definir algumas etapas do projeto, cliente esse que pode ou não estar na mesma cidade da empresa vendedora. Clientes que se encontram muito distantes das unidades foram alocados na carteira dessa Unidade Virtual que se beneficia do atendimento remoto quando necessário.

CONTEXTO INVESTIGADO E SITUAÇÃO-PROBLEMA

Todos os dados do trabalho foram coletados através de entrevistas realizadas com os consultores de implantação, o coordenador de serviços, os analistas de projetos e com os gerentes de relacionamento.

Falando um pouco mais sobre o cenário tratado, o produto oferecido e o histórico que esse produto possui no mercado, é importante ressaltar que o ERP, durante muitos anos, foi comercializado apenas para empresas de grande porte, pelo alto custo de implementação. Contudo, vislumbrando um amplo mercado, composto por pequenas e média empresas, fez com que um produto surgisse com

um escopo mais fechado e que é vendido por módulos melhor definidos do que os escopos das grandes empresas.

Apesar de ser um escopo menor e mais fechado a adaptações, o sistema abrange grande parte do que é exigido hoje pelas pequenas e médias empresas. Esse produto foi desenvolvido para que quando o cliente evolua e torne os seus negócios mais complexos, o *upgrade* para o produto desenvolvido para grandes empresas tenha o mínimo de impacto possível, ou seja, traz a facilidade quando ocorrer a evolução no cliente.

Para manter o sistema mais atualizado conforme as regras contábeis e fiscais, além de corrigir erros e *bugs* que surgem, são feitas manutenções e liberação de versões diariamente da plataforma através de um link para download. Esses erros identificados por consultores, clientes ou pelos atendentes do Suporte Especializado, precisam passar por uma avaliação e testes realizados pelo próprio Suporte para que sejam corrigidos pela equipe de manutenção do sistema.

Para o estudo em questão, uma empresa de tecnologia que fornece softwares ERP em Uberlândia foi utilizada como exemplo. Já com bastante experiência no mercado, a empresa observou que grande parte das suas filiais e franquias fecharam por não conseguir arcar com os custos necessários para mantê-las e as que permaneceram, necessitam rever com frequência, a sua estrutura de custos.

Para manter o atendimento à carteira de clientes nas cidades que não possuem mais franquias ou filiais, toda a carteira de cliente foi direcionada para a matriz, que fica em Uberlândia - MG. Como grande parte desses clientes se localizam em outros estados, ou no mesmo estado, mas distante da cidade sede da matriz, surge a necessidade de o atendimento ser realizado remotamente, tanto pensando em redução de custos, quanto para garantir agilidade no atendimento.

Existe hoje uma tendência em criar células dentro das Unidades para melhorar o atendimento dos consultores e, também, para alocar melhor os recursos disponíveis nos clientes, essas células são criadas de acordo com a área de atuação dos consultores. Algumas das áreas que mais são criadas são: Fiscal/Contábil, Desenvolvimento Java/PL SQL e Processos, a primeira normalmente trata todos os assuntos relacionados às regras atuais da parte fiscal/contábil brasileira, mudança de regime tributário, alíquotas impostas pelo governo, e a transição das notas de

entrada e saída, o desenvolvimento em Java/PL SQL trata os assuntos relacionados à criação de telas, relatórios e gráficos personalizados, e a parte de Processos atua mais na definição de como o sistema irá se adequar aos processos do cliente e de que maneira os processos do cliente se adequam às Melhores Práticas adotadas pelo mercado.

Apesar de atender empresas de todos os portes, o foco da empresa estudada é de atingir as empresas de pequeno, médio e grande porte. As micro empresas não tem sido foco da estratégia de vendas, um dos fatores é a complexidade do sistema, ao qual não se tem um custo-benefício atrativo quanto aos de outras ferramentas existentes no mercado focados nessas empresas.

Tendo em vista esse cenário, ao qual mesmo que esses pequenos negócios não gerem tanta movimentação, os empresários necessitam de uma ferramenta para auxílio em suas decisões. Para que esse empresário chegue até o momento de conseguir tomar as decisões sobre como praticar o melhor preço dos produtos, qual o melhor fornecedor para adquirir mercadorias ou identificar, contas vencidas ou a vencer, por exemplo, tudo precisa ser organizado dentro do sistema que faz a integração de todas as áreas da empresa.

Além do valor atribuído no produto e no serviço entregue pela empresa, sempre que necessário o deslocamento de um consultor de implantação até o cliente que se encontra em outra cidade, os custos de deslocamento, alimentação e estadia ficam por conta do cliente.

Outro importante cargo presente na empresa é o que trata da evolução do cliente, a princípio é feito um diagnóstico na empresa do cliente, para identificar qual o nível da sua gestão, para que seja assim vendido o produto com os módulos necessários para a sua evolução. Conforme as entregas são feitas ao longo do tempo, é realizada uma visita para que seja verificado o quanto esse cliente cresceu em nível de gestão até então.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

A nova Unidade criada como protótipo para entregas remotas, atua desde então com projetos voltados para a pequena empresa, aos quais apresentam

projetos com escopo menores. Mas a tendência é que agora como uma Unidade que realiza vendas e entrega projetos para grandes, médias e pequenas empresas, todos esses tipos de entrega sejam realizados.

Em um cenário onde estavam sendo avaliadas formas de reduzir gastos na implantação dos projetos, aliado com algumas franquias distantes da matriz fechando as portas deixando clientes sem uma Franquia correspondente, os líderes levantaram que um Centro de Serviços Compartilhado precisava ser criado, com o atendimento sendo realizado completamente por uma área da Matriz. De tempos em tempos esse Centro de Serviços ganhou forma de uma Unidade, atendendo de maneira remota toda a carteira de clientes que não tivesse unidade.

Com a percepção de melhoria e praticidade nas entregas realizadas remotamente pelos analistas de implantação, a alta gerência identifica a oportunidade/necessidade de criar uma nova Unidade que realizam somente esse tipo de entrega. É criada então a Unidade Virtual, com uma estrutura que possui o coordenador da Unidade, um coordenador de serviços e do comercial, seis pessoas no time comercial que trabalham somente por meio de canais de comunicação, duas pessoas no acompanhamento evolutivo dos clientes, um apoio do coordenador de serviços para analisar os indicadores do projetos e dos analistas e consultores da área de serviços, três analistas de projetos, que gerenciam os projetos e as demandas que advém dos mesmos, e os analistas e consultores que somam doze pessoas.

Devido ao fato de um sistema ERP ter o preço elevado, a necessidade do grande esforço de tempo, recursos financeiros e profissional para colocar esse sistema em produção, o empresário precisa ter uma grande confiança no que produto que ele está adquirindo (PADILHA *et al.*, 2012). Conforme Schmitt (2004), ao adquirir um produto que traz tantas mudanças na organização, que demanda muito tempo até ter a conclusão efetuada, faz com que a alta administração pense diversas vezes até fechar o contrato com os vendedores.

A ideia central proposta pela alta gerência foi de unificar e centralizar os profissionais que realizam as vendas e as entregas de serviços prestados, voltados para a implantação dos sistemas oferecidos pela empresa. Para que isso fosse possível, os novos projetos deveriam ser vendidos e implantados de maneira

remota, via telefone, Skype ou Hangouts para a comunicação e para o acesso remoto os programas utilizados são o AnyDesk, ou o LogMeIn.

Com a experiência de alguns meses já atuando com o modelo proposto, foi verificado que há clientes que preferem esse método pela facilidade da comunicação e a rapidez com que são disponibilizados os consultores, em contrapartida têm clientes que não gostam pela falta de pessoalidade, e por fatores externos que demandam com que o cliente saia para resolver outras questões no momento da agenda remota. Pelo fato da agenda ser remota, na maioria das vezes o cliente não se vê obrigado a estar no mesmo local durante toda agenda, e sai para resolver outras questões, em clientes que possuem empresas de pequeno porte, esse cenário é frequente, pois ele nem sempre delega funções que demandam a tomada de decisão em sua empresa.

Para que os processos dentro da empresa do cliente sigam às melhores práticas identificadas no mercado, é necessário que o consultor de implantação identifique o atual processo e o molde de conforme necessário para que os dados sejam imputados no sistema, para que a partir desses dados, seja gerada a informação para a tomada de decisão. Nesses momentos de levantar as práticas de gestão do cliente surge a oportunidade de o consultor identificar quais outras práticas ou quais outros processos necessitam de algum apoio, ou qual módulo o sistema possui que pode auxiliar essa empresa, gerando assim novas demandas.

As demandas levantadas pelo consultor movimentam a carteira de clientes da Unidade e gera novas oportunidades para o próprio consultor ou para outros consultores trabalharem e gerarem horas para atingir a meta de produtividade da equipe, a prática já era realizada no modelo anterior de atendimento presencial, porém agora está sendo mais incisiva. Além de trazer contribuições para os profissionais e para a própria Unidade, o processo também aproxima o cliente e identifica oportunidade de evolução no cliente, gerando uma maturidade ainda maior nos seus processos internos.

RESULTADOS

A mudança estratégica proposta para essa nova Unidade, traz para o time de vendas dificuldades para adquirir a confiança do cliente quanto à qualidade do sistema e da entrega que será estabelecida após assinarem a proposta. A equipe responsável pelas entregas, em primeiro momento, não traz tanta segurança para o cliente, por não ter o contato físico com os consultores. Uma das práticas que estão sendo adotadas para que o contato com o cliente não seja tão “frio” é de sempre ligar a WebCam, se apresentar e listar todas as atividades que serão realizadas durante a agenda.

Para fins comparativos, a implantação de um cliente em Vitória, SC, que adquiriu um produto que possui um pacote de 200 horas para ser entregue, considerando o valor da hora paga como R\$130,00, esse gestor pagará somente para a implantação do sistema R\$26.000,00 sem considerarmos os custos de deslocamento e estadia. Considerando hoje o preço da passagem aérea, na classe econômica, e os custos com estadia para que o consultor fique na cidade por aproximadamente um mês, o aumento do custo do projeto para o cliente aumentaria em 15%, considerando dados da viagem do consultor que realizou esse atendimento em Março de 2019.

Apesar das dificuldades, os pontos positivos são notáveis. Como a possibilidade de atender mais demandas sem a necessidade de considerar o tempo de deslocamento, a oportunidade de receber apoio de outro consultor que está mais próximo, e também traz a chance do consultor pesquisar em materiais sobre o assunto que está sendo tratado, traz mais segurança e firmeza na tomada de decisão do consultar para definir algum processo ou auxiliar em alguma inconsistência que seja encontrada ao longo do atendimento.

A comodidade de estar sempre próximo dos Analistas de Projetos, relatando sobre todo o andamento da implantação traz mais segurança para o projeto e mais assertividade na tomada de decisão dos Analistas de Projeto e é comum que surjam novas demandas recorrentes de descobertas de processos importantes para o cliente que não eram contempladas no escopo inicial. Quando ocorre a descoberta dessa nova demanda, é necessário que o analista de implantação acione o analista de projetos para que a execução dessa demanda seja negociada com o cliente e logo em seguida executada.

Foram identificados resultados também na interação entre os membros da equipe. Em alguns momentos os gerentes de relacionamento não detêm tanto conhecimento técnico da ferramenta e das necessidades que ela tem, em questão de infraestrutura para o banco de dados e a aplicação do sistema. Ao trazer todos os profissionais para uma mesma sala, a comunicação interna melhorou e trouxe mais facilidade para sanar essas dúvidas que são rotineiras. Processos muito específicos também podem ser tratados de maneira mais minuciosa entre o Gerente de Relacionamento e o Consultor que irá fazer o atendimento, e essa comunicação foi facilitada da mesma maneira.

Uma importante decisão tomada após ser identificado que a equipe de venda não estava conseguindo alcançar as metas, foi a disponibilização de mão de obra dos consultores às outras Unidades do Brasil com um preço mais competitivo. Com uma relação de troca melhor para ambas as unidades, a equipe de serviços da Unidade Virtual conseguiu atingir as metas previstas.

Outro resultado importante identificado é a possibilidade de atender diferentes estados do Brasil sem a necessidade de deslocamento. É possível, por exemplo, atender um cliente de Recife no período da manhã e no período da tarde, atender outro cliente de Santa Catarina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados apontam que o atendimento remoto é um passo importante a ser dado pelas empresas que vendem sistemas ERP que buscam competitividade no mercado, sinergia entre as equipes de trabalho, melhoria no gerenciamento dos projetos e proximidade com os clientes da base. Observa-se por outro lado que a prospecção e venda para clientes novos apresenta dificuldades, há dispersão dos clientes nas agendas com os consultores de implantação e em alguns clientes falta a estrutura adequada para esse tipo de atendimento.

Nota-se também pelas entrevistas realizadas com os consultores de implantação que há uma tendência em projetos para empresas maiores que sejam realizadas algumas visitas em datas específicas do projeto para conhecer o espaço de trabalho do cliente, para melhor determinação dos processos.

REFERÊNCIAS

BIANCOLINO, C. **Valor de uso do ERP e gestão contínua de pós-implantação**: estudo de casos múltiplos no cenário brasileiro. 2010. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi:10.11606/T.12.2010.tde-29112010-152921. Acesso em: 2019-10-03.

GAMA, A. **Condições Básicas para Implantação de Sistemas Corporativos de Gestão de Projetos (EPM) - Um estudo Comparativo com Sistemas ERP**: VI SEMEAD - USP, 25-26 de mar., 2003.

GAMBOA, F. **Método para Gestão de Riscos em Implementações de Sistemas ERP Baseado em Fatores Críticos de Sucesso**, Vol. 1, No. 1, , p.46-63, 2004.

GOZZI, S. et al. **Competitividade organizacional por meio do sistema ERP: uma análise dos resultados alcançados na fase da pós-implantação**: Organizações em contexto, Ano 2, n. 4, dezembro, 2006.

PADILHA, T. et al. **Tempo de Implantação de Sistemas ERP: Análise da influência de fatores e aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos**, v.11, n.1, p.65-74, jan.-abr, 2002.

PEREIRA, N. & VARAJÃO, J. **Fatores de Sucesso da Gestão de Projetos de ERP - Uma Revisão de Literatura**, 16a Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2016), p. 163, 22-24 de Set., 2016, Porto, Portugal.

SCHMITT, C. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Uma Contribuição no Estudo do Comportamento Organizacional e dos Usuários na Implantação de Sistemas ERP**, 2004.