

Dificuldades operacionais causadas pela falta de alinhamento dos sistemas ERP com os processos de negócio: múltiplos estudos de casos em concessionárias de veículos

Flávio Morgado (PUC-SP) – fmorgado@pucsp.br

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre as dificuldades operacionais, causadas pela falta de alinhamento dos sistemas ERP, com os processos de negócio, feito com gestores e outras fontes de evidências, de um tipo particular de organização, as concessionárias de veículos no Brasil.

A metodologia escolhida foi a de múltiplos estudos de casos. As concessionárias de veículos foram selecionadas, em função do seu porte, do relacionamento com outras concessionárias, das marcas que representam, dos sistemas de gestão que utilizam, do segmento a que pertencem e da região onde atuam.

Os sistemas informatizados de gestão são responsáveis pela automação de tarefas e deveriam contribuir para a maior produtividade e flexibilidade dos processos. No entanto, são sub-utilizados, gerando controles paralelos, que prejudicam o fluxo de informações para a análise de desempenho e para a tomada de decisão.

As deficiências nos sistemas informatizados e os processos mal definidos fazem com que grande parte do trabalho administrativo seja formada de controles, conferências, redigitações, conciliações, tratamentos de erros e retrabalhos. Essas deficiências são agravadas pelo treinamento insuficiente ou inadequado e da não utilização de manuais de organização.

Palavras-chave: *Sistemas ERP; Processos de Negócio; Dificuldades operacionais; Concessionárias de Veículos.*

Abstract

This paper presents a study on the operational difficulties caused by the lack of alignment between ERP systems and business processes, performed along with managers and other evidence sources of a specific type of organization, the Brazilian car dealers. The methodology selected was the multiple case studies. The car dealers were chosen due to their size, their relations with other dealers, the brands they represent, the management systems they use, their segment and the region they operate in. The informatized management systems are responsible for the automation of tasks, and they should contribute to a greater productivity and flexibility of the processes. However, they are sub-utilized, thus generating parallel controls, which impair the information flow for the performance analysis and for the decision-making process. The deficiencies in the informatized systems and the poorly-defined processes make that controls, conferences, retyping, conciliations, error treatment and reworks occur in the majority of the administrative work. Such deficiencies are aggravated due to insufficient or improper training, and due to the fact that organization manuals are not used.

Keywords: *ERP systems; Business Processes; Operational Difficulties; Car Dealers.*

1. INTRODUÇÃO

Uma questão importante para as organizações é a adequação dos seus processos, que dão suporte à busca da eficiência operacional e à estratégia da empresa. “Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia” (GONÇALVES, 2000). Sua definição contém as tarefas a serem executadas, mas também a quantidade de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados.

Os processos empresariais devem ser apoiados por sistemas de gestão altamente integrados e aderentes. Em estudo realizado com as 500 maiores empresas brasileiras, Saccol et al. (2004), mostra o impacto dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) nas variáveis estratégicas dessas empresas.

É neste contexto, de mudanças tecnológicas, de desejo das montadoras de redução dos custos de distribuição e de novos modelos de negócio, no qual os dirigentes das concessionárias devem decidir sobre como a empresa irá operar, que se coloca a questão que será básica para todo o trabalho: como que as empresas, mesmo dispondo de sistemas integrados de gestão, não conseguem utilizá-los adequadamente, devido à falta de alinhamento destes com os processos de negócios.

A questão da definição dos processos continua relevante. Para Hammer (2001), a mentalidade de processos baseia-se na crença de que o sucesso dos negócios é o produto de formas de trabalho bem planejadas. Não se pode confundir a idéia de reengenharia ou de redesenho de processos com a de downsizing, que, na tentativa de diminuir a quantidade de níveis hierárquicos das empresas, deixaram-nas, muitas vezes, sem as pessoas necessárias para fazer frente à crescente competitividade.

O objeto de estudo deste trabalho é a concessionária de veículos, um importante setor da economia, que emprega cerca de 250 mil pessoas, em quase 5.000 empresas, responsável pela venda de mais de dois milhões de veículos anualmente (FENABRAVE, 2006). Outro aspecto importante, é a diversidade de negócios, pois são empresas com uma base no comércio (veículos e peças) e outra na prestação de serviços (oficina). Estão, também, ligadas diretamente a um dos motores da economia mundial, a indústria automobilística.

Um sub-produto deste trabalho é a possibilidade de reutilização dos resultados das análises dos processos e dos sistemas informatizados de gestão, para empresas com características semelhantes às concessionárias, em termos do tipo de processo, estágio tecnológico, quadro de pessoal, etc., tais como hospitais, hotéis, agências de publicidade, postos de gasolina, locadoras de automóveis, laboratórios, clubes etc., para as quais existem sistemas ERP de nicho.

2. PROCESSOS EMPRESARIAIS

O principal motivo das transformações organizacionais, nas duas últimas décadas, foi para lidar com a incerteza causada pela velocidade das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico. Essas mudanças, para resolver problemas ou melhorar a empresa, do ponto-de-vista operacional, podem ser:

- a) Na estrutura organizacional, centralizando ou descentralizando, flexibilizando ou hierarquizando as relações entre os componentes da empresa;
- b) Nos processos, buscando novas formas de fazer as coisas, de maneira mais eficaz e eficiente;
- c) Nos sistemas informatizados de gestão, desenvolvidos ou adaptados para se ajustarem a um processo definido ou como agente de intervenção e redefinição de processos;
- d) Nos comportamentos e atitudes das pessoas.

Este artigo aborda os itens referentes aos processos e sistemas informatizados (itens “b” e “c”), principalmente nas sinergias possíveis entre eles.

Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. A idéia de processo como um fluxo, com entradas e saídas bem definidas, com tarefas, seguindo uma seqüência, com dependências claras, vem da engenharia, vindo daí a idéia de reengenharia (GONÇALVES, 2000). Por esta visão, os processos podem ser aperfeiçoados e os desperdícios eliminados. Para Hammer (2001:76), “processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes”.

A padronização é fundamental para a gestão de processos, atividades ou tarefas, pois estabelece claramente a responsabilidade e autoridade e estabiliza os processos. Também, é a base para a melhoria contínua e, portanto, para o aumento da produtividade, garantia da qualidade e para o acúmulo do conhecimento tecnológico da empresa (TACHIZAWA e SCAICO, 1997). “O desenho do processo prescreve como o trabalho de cada uma das unidades deve confluir para um ponto comum, a fim de atingir o objetivo mais amplo. Ele especifica exatamente como o trabalho será executado, em que seqüência, em que localidade e por quem. O desenho do processo é requisito para repetição” (HAMMER, 2001:78). Na especificação do processo, cada uma das suas dimensões – estrutura, gestão e função – é modelada como um processo independente, até o ponto em que os conhecedores da realidade do negócio considerem, em senso comum, tratar-se da fronteira do contexto em questão (GATTAZ SOBRINHO, apud BUENO, 2001).

3. SISTEMAS ERP

Um dos principais investimentos em TI, é na implantação de um ERP (Enterprise Resource Planning), que é um software que permite a gestão integrada das empresas – clientes, pedidos, produção, logística e finanças – com forte enfoque contábil, preocupação com o aspecto mundial da empresa, envolvendo também os fornecedores e distribuidores, por meio do conceito de cadeia de suprimento. Uma das premissas dessa classe de software é o tratamento completo de uma transação.

Uma das objeções a esse tipo de software, além do fato de serem considerados caros e de difícil instalação, é que eles interferem demais nas operações da empresa, reforçando a idéia de intervenção, por meio dos sistemas, que se tornam instrumentos disciplinadores das organizações. Segundo Hammer (2001), um dos motivos de fracasso na implantação, é a não compreensão da natureza dos sistemas ERP, que é uma ferramenta de apoio a processos completos.

Um dos argumentos de venda utilizado pelas empresas fornecedoras de sistemas integrados de gestão, é que eles incorporam as melhores práticas de negócio do mundo, sendo mais vantajoso segui-las do que tentar adaptar o sistema às regras já existentes na empresa. Essas práticas representam conhecimento sobre administração, e, portanto, inteligência corporativa adquirida. Segre & Bastos (2000) identificam certa apropriação do conhecimento das gerências, por sua incorporação aos sistemas.

O sistema implantado pode, ao contrário do desejado, inibir não só a criatividade mas também a inovação. Além disso, o fato de se conseguir altíssima eficiência operacional, não garante que a estratégia esteja correta e que funcionários altamente padronizados percebam mudanças importantes no ambiente.

Segundo Gamboa, Caputo e Bresciani Filho (2004), “é na etapa de implementação que o sistema ERP é moldado para atender as necessidades da organização”. Algumas técnicas são fundamentais para uma boa implementação: gestão de projetos; análise de processos de negócios; gestão da mudança; gestão da qualidade e gestão de risco.

As razões para implementação dos sistemas ERP, segundo a pesquisa de Ruben, Wainer e Dwyer (2003), são:

a necessidade de integrar os processos e informações da organização (91%). As outras respostas obtidas (os entrevistados podiam escolher múltiplas respostas) foram: ‘necessidade de seguir uma tendência’ (71%), ‘necessidade de responder às pressões da área de TI’ (41%), e ‘pressões da matriz’ (41%).

4. AS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS

Uma concessionária de veículos é uma empresa do setor terciário, varejista, que vende produtos (veículos e peças) e serviços (oficina mecânica e funilaria). Possui também, vendas agregadas, como financiamentos, leasing, seguros, acessórios, despachante, consórcio, lanchonete, etc.

O processo de reestruturação do setor reflete as mudanças que vêm ocorrendo nos principais mercados mundiais (norte-americano, europeu, japonês), com a concentração de redes e o surgimento de novas formas de vendas e atendimento ao cliente (Gazeta Mercantil, 1998, Volume II:1). Isso implica, também, novos processos internos. A indústria automobilística incorporou, nas décadas de 80 e 90, “práticas de racionalização e redução de custos, intensificando os processos de globalização e financeirização da produção, de hierarquização de fornecedores, de modularização, de consórcios e condomínios industriais” (ARBIX & VEIGA, 2001), alterando a dimensão industrial do negócio. No final do século XX, a indústria passou a focalizar o lado comercial do negócio, apontando para novos desenhos e novas fronteiras nas relações com os revendedores e consumidores.

Em virtude do grande poder que concentram, as montadoras atuam como juízes na divisão dos custos e benefícios de todo o negócio, retendo, normalmente, a maior parte do bônus e descarregando o ônus nos elos mais frágeis da cadeia produtiva. As concessionárias são vistas pelas montadoras com uma “usina de desperdícios”. Após a reestruturação de quase toda a cadeia produtiva, “as montadoras começam a dar passos cada vez mais seguros e velozes na busca de alterações profundas na distribuição de veículos e serviços pós-venda” (ARBIX & VEIGA, 2001).

5. METODOLOGIA

Este capítulo visa explicar as escolhas metodológicas feitas na pesquisa, na sua concepção, preparação, execução e análise, visando garantir a validade dos conceitos utilizados, as validades interna e externa e a confiabilidade do estudo.

A questão principal deste trabalho é: como que o círculo vicioso do uso precário dos sistemas ERP causa problemas nos processos de negócios, que realimentam um uso cada vez mais inadequado e dispendioso da tecnologia. Assume, assim, a forma de um estudo explanatório (como e por quê), podendo usar como estratégia o experimento, a pesquisa histórica ou o estudo de caso.

O trabalho examina eventos contemporâneos, o que permite lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. Quanto ao controle sobre eventos comportamentais, não seria desejável fazer um experimento, como em um laboratório, para estudar processos, utilizando, por exemplo, um simulador de processos. Seriam perdidos muitos aspectos qualitativos dos processos. Assim, o estudo de caso foi a estratégia indicada, por se tratar de acontecimentos contemporâneos e não ser possível a manipulação de comportamentos relevantes (YIN, 2001).

As unidades de análise escolhidas foram os grandes processos – veículos, peças e serviços e o uso dos sistemas ERP, analisados quanto ao atendimento das necessidades básicas, para operação do negócio e quanto aos requisitos especiais, que estendem a funcionalidade do sistema, evitam controles paralelos, apóiam a estratégia, facilitam a relação homem-máquina, fornecem novas visões do negócio, etc. Os sistemas interferem no processo em função da flexibilidade com que se moldam ao negócio ou da rigidez na forma de operar.

A partir do referencial disponível sobre processos, sistemas ERP e da experiência do pesquisador, como profissional de organização e sistemas, foram definidas as seguintes proposições teóricas, na forma de hipóteses, a serem verificadas:

- Os sistemas de gestão são sub-utilizados;

- Os processos mal definidos e as deficiências nos sistemas informatizados de gestão, fazem com que grande parte do trabalho administrativo seja de controles, conferências, redigitações, conciliações, tratamentos de erros, retrabalhos etc.;
- Grande parte dos problemas nos processos está no treinamento insuficiente ou inadequado dos procedimentos operacionais e do sistema informatizado de gestão, além da falta de utilização de manuais de organização.

O desenvolvimento da teoria serve para facilitar não apenas a fase de coleta de dados mas também para a generalização dos resultados do estudo de caso. Este papel da teoria é caracterizado como “generalização analítica”, em vez da “generalização estatística”. Na generalização estatística, faz-se uma inferência sobre uma população, baseada nos dados empíricos coletados sobre uma amostragem. Este método é reconhecido, porque os pesquisadores podem acessar prontamente fórmulas que determinem o grau de certeza das generalizações, dependendo, principalmente, do tamanho da amostra e da variância. Não se podem generalizar os resultados dos estudos de caso com a generalização estatística, pois os casos não são unidades de amostragem. O método correto de generalização dos resultados é a generalização analítica, na qual “se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com a qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (YIN, 2001).

5.1. Qualidade da pesquisa

Existem alguns critérios para se julgar a qualidade de uma pesquisa. Quatro testes são utilizados para estudos de caso (YIN 2001):

a) Validade do construto

O teste de validade do construto busca estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo, evitando-se a utilização de julgamentos subjetivos para a coleta dos dados (YIN, 2001).

Três táticas, usadas na realização de estudos de caso, aumentam a validade do construto. Uma delas é a utilização de múltiplas fontes de evidência, para incentivar linhas convergentes de investigação (YIN, 2001). Para os conceitos, envolvendo processos, foram usadas como fontes de evidência, as entrevistas com os gestores das concessionárias, os manuais de organização e de sistemas existentes, atualizados ou não, a utilização simulada dos sistemas de gestão instalados e as observações diretas do pesquisador.

A segunda é o encadeamento de evidências, que permite ao leitor do estudo de caso, ligar as questões iniciais aos resultados da pesquisa e às conclusões finais. Isto foi feito em dois momentos: na elaboração das questões, em função dos objetivos da pesquisa e na análise dos resultados, cruzando-se as observações sobre os processos (venda, peças e serviços) com as teorias sobre sistemas informatizados de gestão, exceções, treinamento e novas tecnologias.

A terceira tática é a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso, por alguns informantes-chave, feita algumas semanas antes da entrega do relatório definitivo.

b) Validade interna

O teste de validade interna é aplicado apenas nos estudos de caso causais (ou explanatórios), que podem estar ameaçados por efeitos espúrios, que dificultam as inferências causais. A análise é feita nas variáveis dependentes, que são:

- A irracionalidade dos processos;
- A sub-utilização dos sistemas de gestão;
- As exceções não tratadas pelos sistemas de gestão;

- O treinamento inadequado ou inexistente;
- As tecnologias existentes e as que serão implantadas;
- A existência de controles excessivos, devidos a traumas éticos (roubos, favorecimentos etc.), negligências ocorridas ou aos estilos executivos.

c) Validade externa

O terceiro teste aborda “o problema de saber se as descobertas de um estudo de caso são generalizáveis além do estudo de caso imediato” (YIN, 2001:58), ou seja, se os resultados obtidos nas concessionárias analisadas, são aplicáveis a todas as concessionárias no Brasil.

A generalização não é automática. Deve-se testar uma teoria por meio da replicação das descobertas em outros locais, onde se supõe que devam ocorrer os mesmos resultados. Segundo Yin (2001), cada caso deve ser cuidadosamente selecionado, de modo a prever resultados semelhantes (replicações literais); ou produzir resultados contrastantes, apenas por razões previsíveis (replicações teóricas).

As unidades de análise deste trabalho são os processos e os sistemas ERP, implantados nas concessionárias. O estudo poderia ser em uma única concessionária (caso único), tendo como unidades incorporadas os diversos processos. Seria possível comparar o processo de vendas com o de estoque, o de compras com o financeiro, etc., para verificar se em alguns deles haveria uma melhor utilização do ERP. Porém, seria também, interessante verificar em outras concessionárias, se o processo de vendas é semelhante, ou seja, usar replicações literais. Havia indícios de que os processos fossem diferentes, em função de algumas características das concessionárias, alterando a forma como os sistemas ERP são utilizados. Assim, foram feitas replicações teóricas, em função dos seguintes atributos das concessionárias:

- **Porte**
O porte das concessionárias pode estar relacionado à complexidade de gestão, pois quanto maior o volume de transações (vendas de veículos, peças e serviços) maior deve ser a complexidade do processo administrativo;
- **Segmento**
O segmento de atuação – automóveis e comerciais leves, motos, caminhões e ônibus – pode ter influência pela quantidade de transações e pelos valores unitários envolvidos;
- **Ligação com um grupo econômico**
Neste caso, algumas práticas administrativas podem ser comuns e alguns recursos podem ser compartilhados. A consolidação de resultados do grupo, não existentes em concessionárias isoladas, acrescenta alguma complexidade à gestão dos negócios. O uso de diferentes sistemas de gestão, principalmente quando o grupo é resultado de aquisições de empresas, pode dificultar a gestão unificada de estoques, compras, finanças, etc.
- **Localização**
O custo de frete e a legislação fiscal afetam alguns processos, em alguns Estados brasileiros, como a exigência ou não do cupom fiscal, a permissão ou não da impressão da nota fiscal em impressora laser, sem a necessidade de formulário contínuo, etc.
- **Bandeira**
A marca representada pela concessionária é importante para os processos, devido ao estabelecimento, pelas montadoras, de políticas de concessão, de padrões de controle e de comunicação, da homologação de sistemas informatizados de gestão ou exigência da utilização de software fabricado por empresa ligada à própria montadora.
- **Sistema de gestão**
Os sistemas integrados de gestão influenciam no processo, em função da flexibilidade, da ajuda (helps) oferecida, da forma como trata as exceções ao processo ou de serem adquiridos de empresa especiali-

zada ou serem desenvolvidos internamente, que causa diferença nos processos de suporte técnico, de treinamento operacional e de manutenção, em virtude de alterações da legislação, correção de falhas, atualização técnica, etc.

d) Confiabilidade

Esse teste é utilizado para permitir que um pesquisador, que repita os mesmos procedimentos descritos por um outro anterior a ele, chegue às mesmas descobertas e conclusões. “A confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo” (YIN, 2001:60).

Para que possa haver a repetição do estudo é necessário documentar os procedimentos adotados. Sem esta documentação, nem mesmo o próprio pesquisador poderia repetir seu trabalho. Para que haja confiabilidade, utiliza-se um “protocolo para o estudo de caso”, que contém o instrumento de pesquisa (questionário) e as regras gerais para uso do instrumento.

As entrevistas, feitas com os proprietários, com os gestores dos principais processos de negócios e com os responsáveis pela área de TI, contém questões relativas ao movimento de vendas, fornecedores do sistema de gestão, controles paralelos, tecnologias utilizadas, manuais de procedimentos e treinamentos.

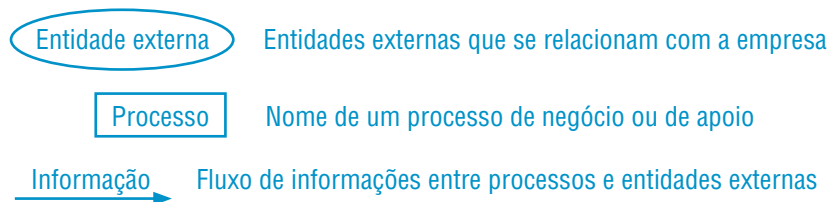
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisados os questionários, descrição de processos, manuais, etc, de 15 concessionárias, de 4 diferentes Estados da federação, representando 7 bandeiras, utilizando 7 diferentes sistemas informatizados e pertencentes aos diversos portes e segmentos. Além disso, houve conversas com dirigentes das principais empresas fornecedoras de software do mercado.

A pesquisa revelou que a combinação de processos mal definidos e sistemas de informação deficientes, sub-utilizados e com treinamento inadequado, fazem com que a empresa não tenha domínio sobre sua operação, além de resultar em trabalhos administrativos não relevantes, menos de análise e planejamento, mais de controles, digitações, conciliações, tratamentos de exceções, retrabalhos, etc.

Existem várias empresas que comercializam sistemas que abrangem todas as áreas de uma concessionária. Neste trabalho, esses sistemas serão considerados ERP. As maiores são Spres, Sercon, CNP e DiaSystem, homologadas por algumas montadoras, principalmente nos processos de comunicação com as concessionárias (pedidos, garantia, conta corrente, etc.). A maior parte das concessionárias não conta com equipe própria de desenvolvimento de sistemas.

A figura 1 mostra os principais processos e as principais entidades envolvidas. A simbologia utilizada é:



Alguns processos perpassam a organização, não estando representados no fluxo:

- Gestão de pessoas;
- Gestão de conhecimento;
- Planejamento estratégico;
- Orçamento empresarial e controladoria;
- Acompanhamento da concorrência; e
- Acompanhamento da legislação pertinente ao setor, etc.

Dificuldades operacionais causadas pela falta de alinhamento dos sistemas ERP com os processos de negócio: múltiplos estudos de casos em concessionárias de veículos

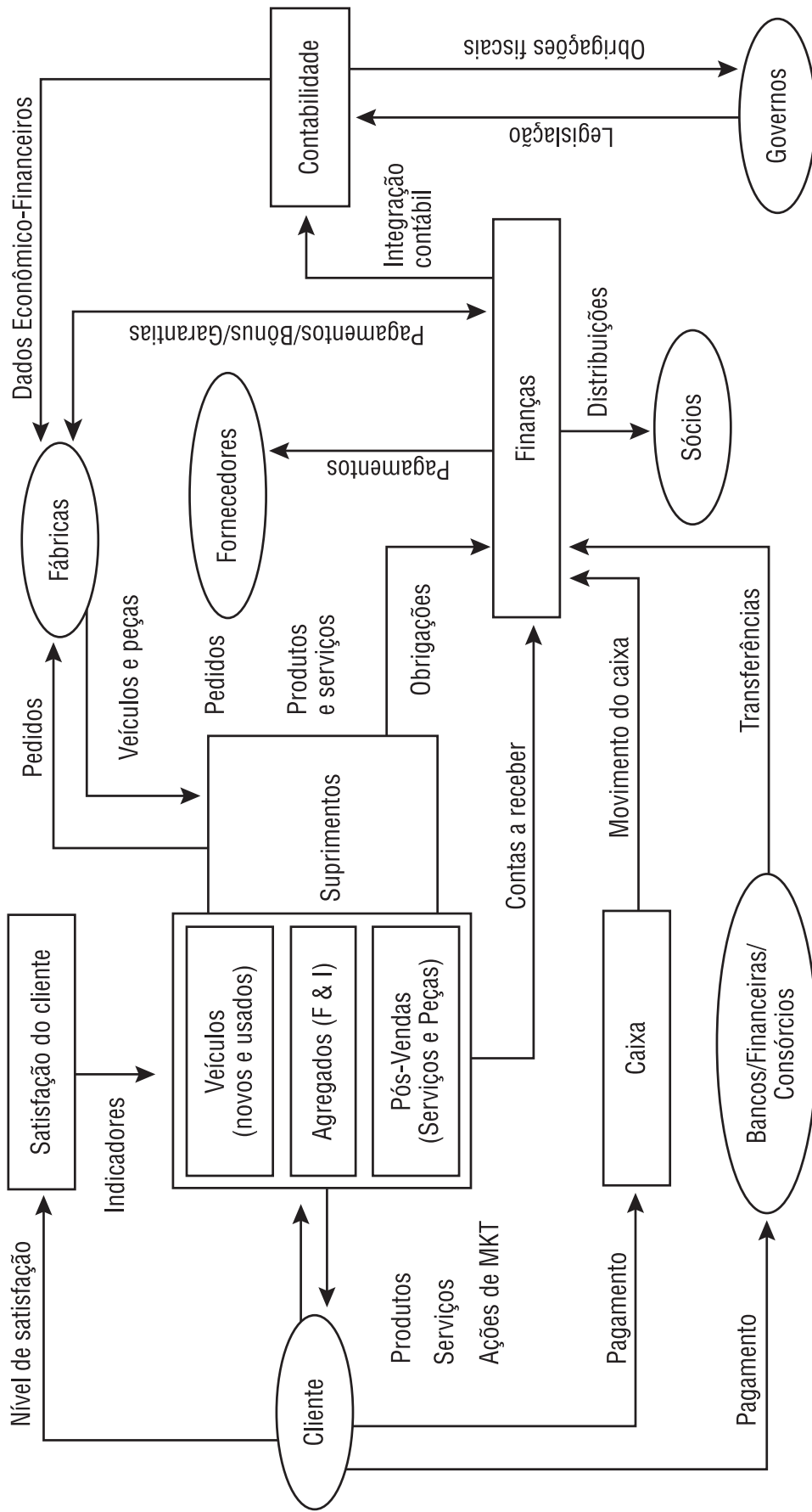


FIGURA 1 – Processos de uma concessionária de veículos.

As concessionárias pesquisadas têm, na maior parte das vezes, as seguintes causas de dificuldades operacionais:

6.1. Utilização parcial do ERP

Utilizam, parcialmente, o sistema de gestão instalado, ocorrendo muitas “saídas” (desvios) para efetuar controles paralelos, porque determinado módulo do sistema não funciona, total ou parcialmente, porque não houve treinamento adequado ou porque algum módulo não foi instalado ou disponibilizado. Os recursos utilizados nesses controle paralelos são: planilhas, tabelas, calculadoras, agendas, fichas, lembretes, carimbos, quadros brancos, lousas negras, formulários, extratos em papel, etc.

6.2. Excesso de planilhas eletrônicas

Os controles paralelos, na maior parte efetuados em planilhas eletrônicas, causam dificuldades de compartilhamento das informações. Não se pode culpar as planilhas eletrônicas pela falta de disponibilidade da informação ou pela criação das ilhas de informação, que ocorrem quando os dados estão disponíveis apenas para o dono da planilha. As planilhas podem muito bem ser utilizadas como ferramentas de simulação ou visualização de informações, devido ao seu grande potencial de tratamento da informação: tabelas dinâmicas, referências cruzadas, gráficos, cenários (what-if), etc. O problema ocorre quando são usadas para controles operacionais, pois os resultados destes não estão disponíveis corporativamente. Para alimentar os controles paralelos são feitas, muitas vezes, digitações de dados que já estão no sistema. Para que os dados resultantes do controle voltem para o sistema de gestão, ocorrem novas redigitações. Dados que estão fora do sistema dificultam o uso pleno dos geradores de relatórios.

6.3. Exceções não tratadas pelo sistema

Alguns sistemas não fazem o tratamento completo de exceções (cancelamentos de notas fiscais, ordens de serviço, devoluções, fechamentos, etc.), gerando a necessidade de intervenção da área de informática, por meio de programas “quebra-galho” ou por manipulação direta de bases de dados, o que podem causar atrasos no processo e desvio de função. Normalmente, são necessários os estornos contábeis feitos por meio de lançamentos manuais (não automáticos).

6.4. Contabilização inadequada

Em alguns casos, não se parametriza corretamente a integração contábil, causando a necessidade de reconciliações, abertura de movimentos para conferências, lançamentos manuais, etc., atrasando a disponibilidade das informações para decisão. Alguns lançamentos contábeis manuais são necessários, pois existem processos que não os fazem automaticamente (rateios de despesas, transferências internas, apuração de custos, etc.), ou porque os sistemas complementares (folha de pagamento, ativo fixo) não possuem a função de exportar lançamentos para os módulos contábeis. Os sistemas de gestão não oferecem, em geral, apoio para a conciliação automática dos cheques emitidos

6.5. Sistemática de vendas pouco automatizada

Na área de vendas, alguns sistemas não possuem módulos para coordenação da produção dos vendedores, cadastro único de prospects e clientes, movimento do salão, registro de frustrações, vendas perdidas,

etc., obrigando a aquisição de módulos à parte. Quando ocorre a venda, os dados do cliente devem migrar para o sistema de gestão, para efetivação do negócio, havendo a necessidade do desenvolvimento de rotinas de integração. Os módulos à parte também, não enxergam, muitas vezes, os outros tipos de relacionamento da empresa com o cliente (oficina, peças, pagamentos, atrasos, etc.). Quase não existe a disponibilidade de transações pela Internet (vendas, agendamento de serviços, acompanhamento da OS, situação de liberação de veículos, etc). Em muitos casos, os filtros para consulta ao estoque são limitados pelo modelo do veículo. Faltam opções de seleção por faixa de preço, tipos de opcionais, quilometragem, etc. Muitas vezes, não existe a possibilidade de consulta em ordem de idade do veículo no estoque.

6.6. Informações gerenciais incompletas ou incorretas

O gerador de relatórios, normalmente, não acessa todos os dados do sistema ou então não possui as funções necessárias para tratamento dos dados. A saída, nesses casos, é a emissão de relatórios padronizados e a redigitação ou exportação para planilhas eletrônicas, para que possam receber o tratamento adequado. Quando existe um banco de dados relacional, pode-se usar geradores baseados em SQL (Structured Query Language), embora, em muitas concessionárias não existam pessoas habilitadas para escrever esses comandos. Os sistemas não possuem, em geral, módulos de EIS (Executive Information System). Alguns têm convênios com empresas que produzem esse tipo de software e criam interfaces com eles.

Os fluxos de caixa limitam-se a mostrar saldos bancários, contas a pagar e contas a receber. Faltam dados sobre negociações em andamento (propostas de veículos, ordens de serviço abertas, com peças e mão-de-obra aplicadas, pedidos de peças) e dos pedidos para fornecedores (Fábrica, consumo etc.), que representam valores muito significativos do fluxo. Falta, também, qualificar as contas a receber (negociado, em cobrança amigável, jurídico). No controle de contas correntes, em muitos casos, são tratados apenas os saldos e a movimentação, faltando detalhes importantes como o tipo de aplicação, taxas praticadas, vencimentos, limites, etc.

Algumas funções sem grande complexidade são tornadas “complexas” pelos que a executam, dificultando, assim, que sejam automatizadas, garantindo, muitas vezes, o emprego.

6.7. Treinamento inadequado

A pesquisa permitiu observar que o treinamento no sistema informatizado de gestão é, normalmente, precário. No preço de aquisição do sistema está incluído, geralmente, um pacote de treinamento para todos os usuários. Porém, esse treinamento não é dado com uma metodologia adequada. Muitos se limitam a passar os menus, telas e campos do sistema, sem contextualização, sem prática no sistema, sem material de apoio – apenas o caderno de anotações do aluno, que acaba virando seu manual de usuário.

Após a implantação, poucas concessionárias contratam novamente o treinamento da fornecedora do software. Em virtude da rotatividade de pessoal, novas pessoas necessitam de treinamento. Esse treinamento é dado ou pela pessoa que está deixando o cargo ou por um funcionário da própria área, que conheça o sistema ou pelo responsável pelo suporte de informática ou, em muitos casos, pelo próprio usuário (auto-estudo).

Às vezes, contrata-se um treinamento da fornecedora do software, ministrado na própria concessionária. O problema é que iniciativas como esta costumam ocorrer somente em momentos de crise de utilização do sistema, quando a maioria das pessoas está usando mal os recursos do sistema ou a quantidade de problemas de suporte aumenta muito.

A falta de treinamento ou sua inadequação é um dos principais fatores de aumento no custo total de propriedade de informática (TCO – Total Cost of Ownership), termo criado pelo Gartner Group, na década de 90, para designar o total de gastos com a informática. Nesses gastos, incluem-se os custos escondidos,

como o hábito de pedir ajuda ao colega, causando paradas improdutivas, em vez de chamar o suporte técnico, ler o manual ou recorrer a ajuda eletrônica. Esse tipo de custo representa 41% dos gastos com as redes corporativas (MILITELLO, 1998).

6.8. Tecnologias obsoletas

Alguns desses sistemas foram desenvolvidos há mais de uma década, estão ainda em interfaces do tipo caractere (não Windows), e sem usar a tecnologia de bancos, dados relacionais, que facilitam o acesso às informações. Isto acarreta dificuldades de manutenção, de integração com a cadeia de valor (fornecedores e clientes), de utilização de ferramentas de análise de dados e do uso adequado do potencial da Internet.

A decisão de evoluir o sistema de gestão, não é tão simples, pois envolve investimentos na modernização das estações de trabalho, na infra-estrutura de redes e servidores, na própria aquisição ou atualização de software de gestão e, possivelmente, na aquisição de um gerenciador de banco dados, que, na maioria dos casos é vendido separadamente. Os investimentos não se limitam à tecnologia, incluindo também, o treinamento de usuários, a definição de parâmetros do sistema de gestão e a conversão dos dados do sistema atual para o novo.

Em alguns casos, são necessárias, também, mudanças culturais, para romper com padrões de atendimento que não privilegiam o cliente, para diminuir a desconfiança em relação ao trabalho dos outros, para destruir os “feudos” gerados pela estrutura departamentalizada e para eliminar o hábito de não fazer certo na primeira vez, deixando para depois ou para outros o acerto do problema.

6.9. Inadequação ou inexistência dos manuais de organização

Em poucas concessionárias foram encontrados manuais de organização, contendo a lógica dos processos, as políticas utilizadas e a forma correta de uso do sistema informatizado de gestão. Poucas concessionárias aproveitaram o processo de certificação para a ISO 9000 e criaram, também, procedimentos administrativos e financeiros, não somente de atendimento ao cliente ou de produção.

Em muitos casos, os manuais não são acessíveis aos funcionários, ou seja, não estão nas ajudas (helps) dos sistemas, não fazem parte da intranet, quando existe uma e não estão sequer impressos. Outro problema é a falta de atualização de alguns manuais, que caem no descrédito, por mencionarem procedimentos que há muito não são usados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa mostraram que a metodologia e várias considerações podem ser reutilizadas em empresas, com características semelhantes às concessionárias, em termos de tipos de processos, estágio tecnológico, quadro de pessoal, etc., tais como hospitais, hotéis, agências de publicidade, postos de gasolina, locadoras de automóveis, laboratórios, clubes etc., para as quais existem sistemas ERP de nicho, ou seja, sistemas integrados fora dos modelos tradicionais (Manufatura discreta ou contínua, varejo, bancos).

Um trabalho interessante seria verificar se as empresas que utilizam os sistemas integrados de gestão de grande porte (SAP, Oracle, etc.), que consumiram, também, recursos de grande porte, podem dizer que têm seus funcionários administrativos realizando apenas tarefas de análise, consultoria e atendimento a clientes e muito pouco trabalho de correção de erros, conciliações, etc., já que os dados das transações são digitados uma única vez, quando não vêm prontos da cadeia de suprimentos, por meio de trocas eletrônicas (B2B, EDI etc).

Assim, propomos as seguintes recomendações, decorrentes deste trabalho:

- Mapear os processos atuais e questioná-los, redesenhando de maneira mais racional, apenas com as necessidades reais dos negócios;
- Investir mais tempo e esforço na parametrização dos sistemas ERP, com as regras do negócio;
- Treinar os usuários do sistema ERP nos processos (guia de usuário), em vez de manual de referência de telas, melhorando, nos funcionários, o conhecimento global do sistema e do negócio;
- Solicitar da fornecedora de software novas funcionalidades quando forem realmente importantes, de modo a evitar controles paralelos;
- Estabelecer ponto de contato único com a fornecedora do software, de preferência alguém que goste do negócio, não só de informática;
- Refletir sobre as exceções e descobrir formas de realizá-las no sistema, sem planilhas e outros desvios.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBIX, G.; VEIGA, J. P. C. A distribuição de veículos sob fogo cruzado: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo. Disponível em http://www.fenabreve.org.br/noticias/pdf/glauco_arbix_montadoras.pdf. Acesso em 20 Fev., 2006.
- BUENO, T. V. A. **Um modelo de contabilidade orientada a processos de negócios**. São Paulo: s.n., 2001. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais, PUC-SP.
- CALDAS, M. P., WOOD Jr., T. A parte e o todo: reducionismo e pensamento complexo na adoção de sistemas empresariais. In: RUBEN, G.; DWYER, T.; WAINER, J. (orgs.) **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.
- FENABRAVE. Disponível em <http://fenabreve.org.br>. Acesso em 02 fev. 2006
- GAMBOA, F. A. R.; CAPUTO, M. S.; BRESCIANI FILHO, E. Métodos para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Vol. 1, nº 1, 2004, pp. 46-63.
- GAZETA MERCANTIL. **Análise setorial**. Concessionárias de veículos. São Paulo. Maio, 1998. Vol. I e III.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Jan./Mar., 2000. p. 6-19.
- HAMMER, M. **Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MILITELLO, K. Para onde foi o dinheiro? **Exame**, São Paulo, Dez., 1998. p. 112.
- SACCOL, A. Z. et al. **Avaliação do Impacto dos Sistemas ERP sobre Variáveis Estratégicas de Grandes Empresas no Brasil**. RAC, v.8, n.1, Jan./Mar. 2004. p. 09-34.
- SEGRE, L. M.; BASTOS, R. M. Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Out./Dez., 2000. p. 72-83.
- TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível**. Qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.