

Atividade de Pesquisa: Estudo de Caso – Hershey's

Júlio Henrique Busarello

T DESI 2024/1 N1

1. Identificação do sistema:

- a. Qual é o sistema implantado?
 - i. Plataforma integrada composta principalmente por SAP R/3 (ERP), junto com softwares de Supply Chain Management (Manugistics) e Customer Relationship Management (Siebel). Finalidade: centralizar e automatizar pedidos, distribuição, estoque e relacionamento com clientes.
- b. Tipo de organização:
 - i. Hershey Foods Corporation. Empresa de bens de consumo (alimentos/confeitaria) com cadeia de suprimentos extensa e forte sazonalidade.

2. Processo de implantação:

- a. Principais passos:
 - i. Decisão de consolidar sistemas legados em um ambiente integrado (ERP + SCM + CRM).
 - ii. Seleção de fornecedores (SAP para ERP; Manugistics para SCM; Siebel para CRM) e contratação de consultoria/implementadores.
 - iii. Projeto e customizações para adaptar processos ao software (mapeamento de processos, parametrização).
 - iv. Testes e preparação para go-live, porém, com calendário apertado e testes incompletos (ver seção de problemas).
 - v. Go-live: implantação em ambiente de produção (julho de 1999) pouco antes da temporada de vendas.
- b. Houve treinamento dos usuários?
 - i. Sim, porém, há relatos que o treinamento foi insuficiente/precipitado para a amplitude das mudanças e do volume de usuários processando pedidos em épocas de pico.
- c. Método de implantação utilizado:
 - i. Optaram por Big Bang. Implantação simultânea de múltiplos sistemas integrados.

3. Desafios e problemas enfrentados

- a. Dificuldades relatadas durante a implantação:
 - i. Prazo muito apertado: projeto encurtado para aproximadamente 30. Resultou em menos tempo para testes e ajustes
 - ii. Big-bang + integração complexa: integração simultânea de ERP, SCM e CRM criou dependências complexas que não foram testadas em conjunto.
 - iii. Testes insuficientes / problemas em produção: o sistema não processava pedidos e gerenciava estoque corretamente, causando atrasos e falhas no fulfillment (processo completo do pedido, desde a consulta no ponto de venda até a entrega de um produto ao cliente).

- iv. Impacto sazonal: O problema ocorreu bem antes da temporada crítica de vendas, levando a incapacidade de entregar aproximadamente US\$100 milhões em pedidos.
- v. Queda de desempenho financeiro e de mercado: lucro trimestral reduzido (aproximadamente 19%) e queda no preço das ações.
- b. Como foram solucionadas:
 - i. Correções e patches pós-go-live: para ajuste de configurações e resolução de bugs de integração.
 - ii. Aumento das operações manuais temporárias: para processamento de pedidos enquanto os sistemas eram estabilizados.
 - iii. Reforço no suporte de consultorias e fornecedores (times técnicos trabalhando para estabilizar o ambiente).
 - iv. Aprendizado organizacional: após isso, Hershey revisou práticas de gerenciamento de projetos, cronogramas e testes mais extensivos, foram implementadas abordagens mais cautelosas em lançamentos subsequentes.

4. Benefícios percebidos após a implantação:

- a. Melhoria nos processos da empresa:
 - i. No curto prazo não houve uma melhora, mas sim um impacto negativo, como perdas de vendas e confiança, causados pela instabilidade inicial. Em médio/longo prazo (após as correções) o ERP integrou processos que antes eram fragmentados, possibilitando melhor visibilidade operacional e a experiência forçou a empresa a melhorar o planejamento, testes e gestão de mudanças.
- b. Redução de erros / aumento da produtividade:
 - i. Havia um potencial, caso a implantação fosse bem-feita, mas no caso, os ganhos só vieram depois que o sistema foi estabilizado e as lacunas de processos foram sanadas.

5. Referências:

- a. <https://www.panorama-consulting.com/hersheys-erp-failure/>
- b. <https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think>
- c. <https://www.cio.com/article/270245/supply-chain-management-supply-chain-hershey-s-bittersweet-lesson.html>
- d. https://kopisusa.com/wp-content/uploads/ERP_Implementation_Failure_Hershey_Foods.pdf
- e. https://kopisusa.com/wp-content/uploads/ERP_Implementation_Failure_Hershey_Foods.pdf
- f. https://www.youtube.com/watch?v=7mJm2QW_RrQ