**Atividade de Pesquisa: Estudo de Caso – Hershey's**

Júlio Henrique Busarello

T DESI 2024/1 N1

1. **Identificação do sistema:**
   1. Qual é o sistema implantado?
      1. 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.
   2. Tipo de organização:
      1. Hershey Foods Corporation. Empresa de bens de consumo (alimentos/confeitaria) com cadeia de suprimentos extensa e forte sazonalidade.
2. **Processo de implantação:**
   1. Principais passos:
      1. Decisão de consolidar sistemas legados em um ambiente integrado (ERP + SCM + CRM).
      2. Seleção de fornecedores (SAP para ERP; Manugistics para SCM; Siebel para CRM) e contratação de consultoria/implementadores.
      3. Projeto e customizações para adaptar processos ao software (mapeamento de processos, parametrização).
      4. Testes e preparação para go-live, porém, com calendário apertado e testes incompletos (ver seção de problemas).
      5. Go-live: implantação em ambiente de produção (julho de 1999) pouco antes da temporada de vendas.
   2. Houve treinamento dos usuários?
      1. 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.
   3. Método de implantação utilizado:
      1. Optaram por Big Bang. Implantação simultânea de múltiplos sistemas integrados.
3. **Desafios e problemas enfrentados**
   1. Dificuldades relatadas durante a implantação:
      1. Prazo muito apertado: projeto encurtado para aproximadamente 30. Resultou em menos tempo para testes e ajustes
      2. Big-bang + integração complexa: integração simultânea de ERP, SCM e CRM criou dependências complexas que não foram testadas em conjunto.
      3. 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).
      4. Impacto sazonal: O problema ocorreu bem antes da temporada crítica de vendas, levando a incapacidade de entregar aproximadamente US$100 milhões em pedidos.
      5. Queda de desempenho financeiro e de mercado: lucro trimestral reduzido (aproximadamente 19%) e queda no preço das ações.
   2. Como foram solucionadas:
      1. Correções e patches pós-go-live: para ajuste de configurações e resolução de bugs de integração.
      2. Aumento das operações manuais temporárias: para processamento de pedidos enquanto os sistemas eram estabilizados.
      3. Reforço no suporte de consultorias e fornecedores (times técnicos trabalhando para estabilizar o ambiente).
      4. 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:**
   1. Melhoria nos processos da empresa:
      1. 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.
   2. Redução de erros / aumento da produtividade:
      1. Havia um potencial, caso a implantação fosse bem-feita, mas no caso, os ganhos só vieram depois que o sistema foi estabilidade e as lacunas de processos foram sanadas.
5. **Referências:**
   1. <https://www.panorama-consulting.com/hersheys-erp-failure/>
   2. <https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think>
   3. <https://www.cio.com/article/270245/supply-chain-management-supply-chain-hershey-s-bittersweet-lesson.html>
   4. <https://kopisusa.com/wp-content/uploads/ERP_Implementation_Failure_Hershey_Foods.pdf>
   5. <https://kopisusa.com/wp-content/uploads/ERP_Implementation_Failure_Hershey_Foods.pdf>
   6. <https://www.youtube.com/watch?v=7mJm2QW_RrQ>