

meio de quatro diferentes canais de vendas: engenharia - vendas para grandes construtoras, exportação, lojas varejistas de materiais de construção e uma rede de franquias. Esta característica torna seu processo mais complexo para a implantação de um sistema ERP, pois exige diferentes funções de um mesmo sistema, além de incluir novos stakeholders⁶ no processo. A rede de franquia, possuía no momento do projeto 115 lojas espalhadas pelo Brasil.

Dos 2400 funcionários, cerca de 800 seriam impactados diretamente pelas mudanças no sistema ERP. A equipe responsável pelo projeto era composta por 180 profissionais de diferentes setores, com diferentes formações profissionais e diferentes níveis de escolaridade. Além dos funcionários, estavam envolvidos 20 consultores parceiros, de uma consultoria especializada em implantações como estas. Dentro do projeto, os 180 funcionários eram denominados: líderes de frente, facilitadores, usuários e multiplicadores do sistema.

A empresa já havia passado por projetos semelhantes em 2004, quando foi realizada a implantação deste sistema e em 2011, focada em uma área específica da empresa. Em ambos houve problemas para o sistema entrar no ar dentro do prazo previsto, gerando prejuízos seja pela falta de produtividade ou pelo tempo a mais para fechar os itens planejados.

Com receio de passar novamente pelos problemas anteriores, foram definidas estratégias para que o projeto fosse conduzido de forma a gerar mudanças consistentes e evitando perda de produtividade da empresa. Num projeto como este os profissionais precisam construir as bases para o novo sistema, fazendo as correções necessárias nos processos e paralelamente manter suas rotinas de trabalho, no sistema já em operação.

A Migração do sistema era necessária, pois a empresa responsável pelo ERP estava trocando sua versão e a partir de 2013 não ofereceria mais suporte para correção de erros e apoio 24x7, característica necessária para empresas com o modelo de negócio em questão. O risco de ficar sem suporte é incalculável, uma vez que o

sistema deve oferecer: garantia de atualizações legais e fiscais; cobertura de correções de eventuais erros e de segurança; acesso a novas funcionalidades; suporte a alterações de hardware (equipamentos); cobertura de suporte 24 horas X 7 dias; e atualização do sistema necessária para garantir que o sistema contemple as atualizações legais e correções de eventuais erros, assim como novas funcionalidades.

Além da motivação técnica, havia também a motivação funcional, isto é, a oportunidade de revisão dos processos industriais; a introdução de telas otimizadas e amigáveis, reduzindo tempo operacional e consequentemente gerando ganhos de produtividade, a redução com customizações existentes; e a implantação de novas funcionalidades sugeridas por um projeto de revisão de cadeia de valor da empresa.

Nos parágrafos acima fica evidente a necessidade de mudança incrementais e estruturais [9,2]. Diante da necessidade de mudança do sistema e das experiências do passado a empresa listou os pontos que contribuíram para os sucessos e insucessos de seus projetos anteriores e pesquisou fatores que contribuíram para sucessos em outros projetos e organizações definindo assim algumas estratégias.

Os desafios do projeto, segundo o gerente responsável eram: restabelecer a confiança dos stakeholders do projeto; quebrar o estigma do projeto anterior - Projeto Ação, realizado em 2004; e vender o projeto, pois pelos itens anteriores, as dificuldades iniciaram antes do projeto começar.

2.5.2 Variáveis Importantes. Como estratégia inicial a empresa avaliou criteriosamente o cenário que possuía, tal como o *coach* faz com seu *coachee* - investiga a situação para então poder traçar o plano de ação. A tarefa era identificar o que havia falhado nos projetos anteriores e o que poderia ser mantido e aperfeiçoado para definir quais os pontos estratégicos para este projeto. Chegou-se a três pilares que seriam acompanhados rigorosamente. O quadro 1 mostra estes três pilares.

⁶ Pessoa ou grupo que tem alguma relação ou é impactado direta ou indiretamente pelo o negócio. Pode ser investidor, funcionário, comunidade, cliente, etc...