

Na Tigre, o desafio ainda está no prazo

Quando a fabricante de tubos e conexões Tigre iniciou, em 1999, a implementação do seu sistema integrado de gestão, a equipe de tecnologia tinha em mãos um plano que estabelecia 18 meses para terminar a empreitada. Dois anos depois, em 2001, a empresa pôde finalmente comemorar a conclusão do projeto de ERP, se é que se pode comemorar um projeto que estourou o prazo em mais de seis meses e, para piorar, custou à empresa cerca de 50% a mais do que havia sido previsto no plano inicial.

O CIO da Tigre, Gelásio Robson Schlup, afirma que esse foi um dos projetos mais desafiantes para a equipe de TI. Apesar do atraso, Schlup prefere enxergar o lado bom e construtivo da experiência.

"Foi difícil, mas a prova de que se aprende muito com os erros é que, desde 2002, a Tigre conseguiu reduzir para zero os estouros nos orçamentos", afirma Schlup. O cumprimento dos prazos, entretanto, continua sendo um desafio para a equipe de TI, embora os atrasos tenham diminuído, segundo ele, tanto em frequência quanto em duração.

A lista de lições aprendidas com o projeto de ERP é extensa, mas, entre as mais importantes, Schlup destaca duas: a adoção de preços fixos e uma fase mais longa de planejamento, não importa o tamanho da pressão que a TI eventualmente venha a sofrer. Até então, tanto o tempo quanto o custo dos projetos eram apenas estimados e os desembolsos eram feitos mensalmente. "Bastava uma má definição de escopo para que esses valores não se confirmassem.

Hoje, definimos previamente com fornecedores parceiros um valor fixo, com desembolsos atrelados a fases importantes do projeto. Ficou muito mais fácil o controle", diz Schlup.

Fechar o projeto também trouxe conseqüências benéficas e imediatas. Como o valor acordado não varia, cresce o empenho do parceiro em aprofundar e dimensionar tudo, com o máximo de precisão possível. "Ele não pode errar. Tem de se antecipar a qualquer surpresa, para o seu próprio bem. Se propuser um valor muito alto, corre o risco de não fecharmos negócio. Se estabelecer custo muito baixo, pode ter de gastar mais do que pensava, tendo de arcar com o prejuízo", diz Schlup. Daí a importância de um planejamento mais extenso. Nesse período pode surgir algum fato novo que justifique redimensionar o escopo e o preço.

A equipe de tecnologia da Tigre pôde comprovar o aprendizado no upgrade de versão do ERP. "Passamos seis meses apenas definindo o escopo de planejamento de demanda para o projeto. Dessa vez, tudo correu bem. Cumprimos o prazo e o orçamento", diz Schlup. A área de TI da Tigre é constituída de 29 especialistas com perfil de analista de negócios. Eles estão por trás de um parque instalado composto por cerca de 1 000 máquinas, entre micros, notebooks e servidores. Essa infraestrutura sustenta um negócio de 1,7 bilhão de reais em faturamento anual e absorve investimentos equivalentes a 0,95% da receita bruta. Entre as ações para motivar e engajar a equipe na busca por uma TI sem atrasos, o CIO divide com eles a gerência de cada projeto. "Eles absorvem a tecnologia e participam como co-gerentes, enquanto eu assumo a função de gerente", afirma Schlup.

O que a Tigre recomenda

- Nunca dê as costas para os erros. Eles são fonte de aprendizado
- Adote preços fixos no lugar de desembolsos mensais
- Agüente a pressão e não abra mão de um planejamento detalhado, mesmo que demore mais que o esperado
- Se surgir uma demanda nova, redimensione o escopo e o preço apenas para essa alteração no projeto
- Divida com a equipe a gerência dos projetos

Atendimento com qualidade

Depois da implementação do projeto, a grande preocupação de Schlup e equipe é verificar se os bons resultados não ocorrem em detrimento da qualidade do atendimento ao cliente. "Só consideramos que o projeto foi um sucesso quando nos certificamos de que a qualidade do atendimento não foi afetada. De nada adianta cumprir à risca orçamentos e prazos e obter ganhos financeiros, se lá na ponta o cliente é penalizado", diz Schlup.

Texto extraído da revista info Corporate entrevista ANA LÚCIA MOURA FÉ