

# COMPUTERWORLD

O PORTA-VOZ DO MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

**NOW!DIGITAL**

● I.D.G. PARTNER

## TECNOLOGIA

Netbooks são adequados para o uso corporativo?

PÁG.: 48

## TELECOM

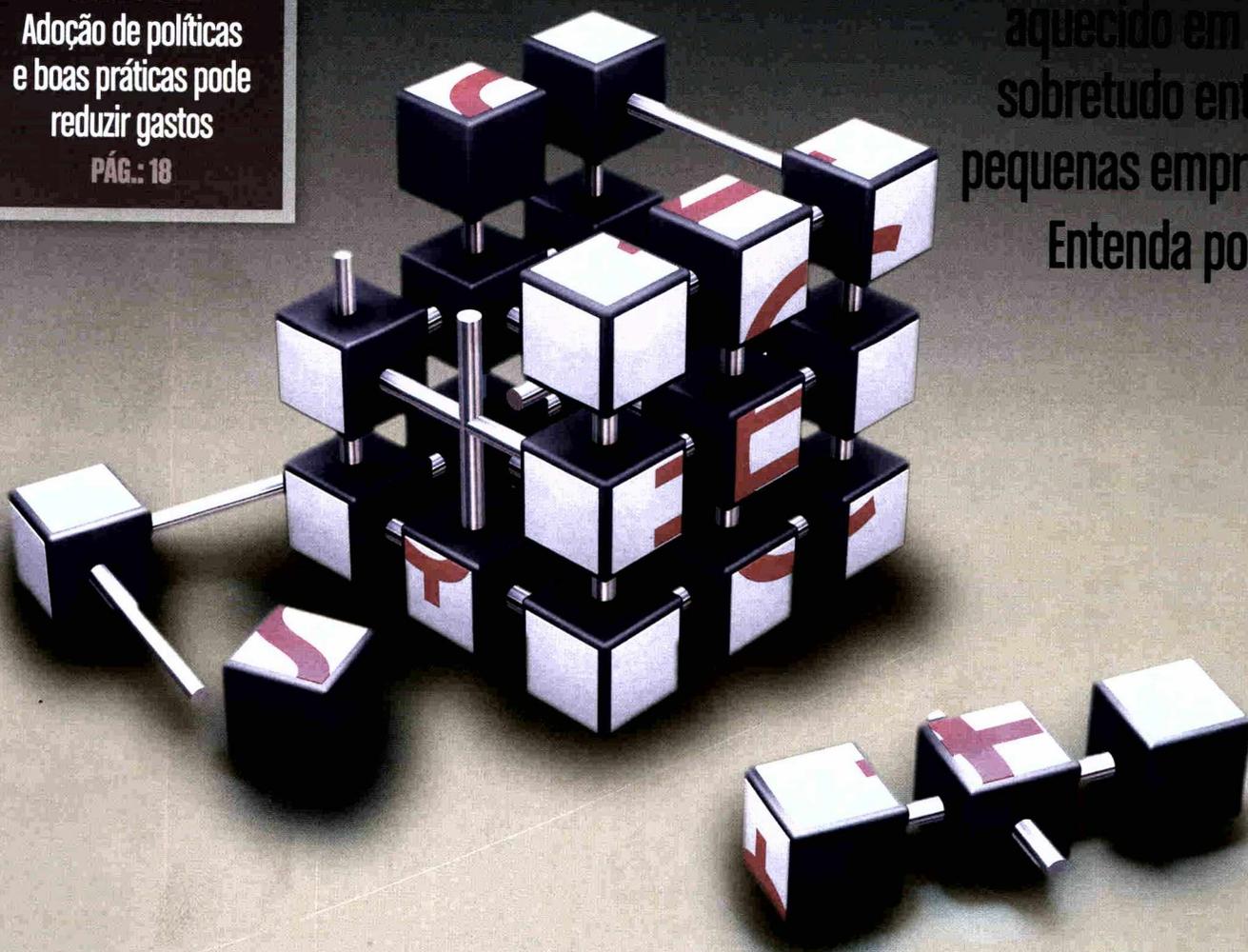
Adoção de políticas e boas práticas pode reduzir gastos

PÁG.: 18

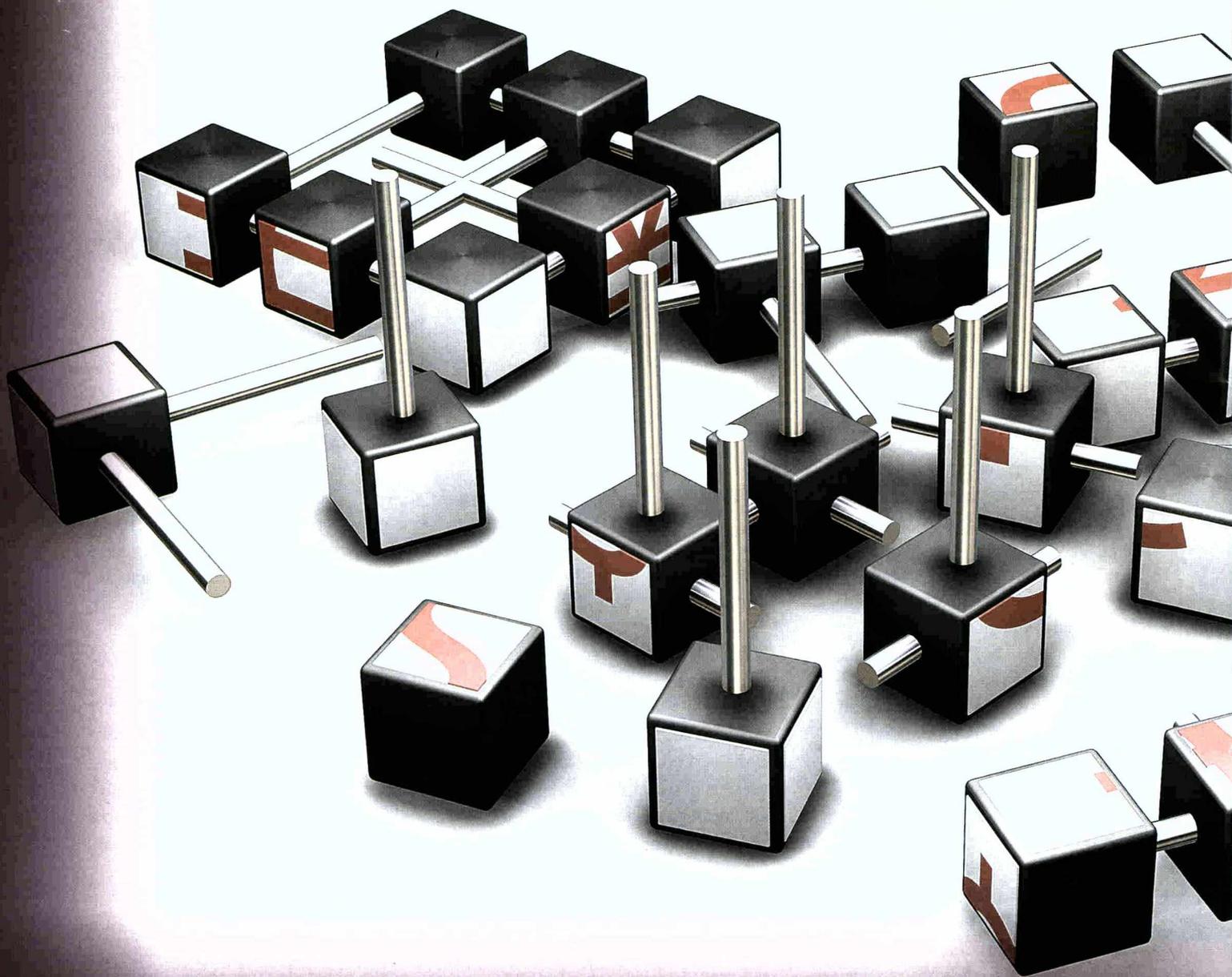
# BI • CRM • ERP

gerenciais pessoais  
aquecido em 2010,  
sobretudo entre as  
pequenas empresas.  
Entenda por quê

PÁG.: 24



# Implantação de



# ERP, CRM e BI segue em alta no Brasil

O atendimento às exigências fiscais e as necessidades de integração são hoje as maiores alavancas para a adoção dos sistemas de gestão

EDILEUZA SOARES

O mercado brasileiro de sistemas para gestão empresarial (ERP) tem muito espaço para crescer e já impulsiona vendas de outras ferramentas para integração de negócios, como as de relacionamento com o cliente (CRM) e as de business intelligence (BI). Estima-se que menos de 10% das cerca de 5,5 milhões de empresas brasileiras usem algum pacote de gestão. Grandes companhias continuam investindo na tecnologia para expandir projetos e promover maior integração com sua cadeia de valor. Este é o principal motivo pelo qual o segmento de pequenas e médias empresas (PMEs) é apontado hoje como o de maior oportunidade de crescimento, desafiando fornecedores, principalmente os internacionais, a descobrirem fórmulas para atendê-lo, nos quatro cantos do País. Outros fortes indutores para a adoção do ERP, em todo os segmentos, são os processos de consolidação e fusão, bem como a necessidade compulsória de adequação ao Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) e à Nota Fiscal Eletrônica (NF-e).

Um sinal de que esse mercado continua atrativo é o crescimento de 17% das vendas de ERP em 2009, segundo a consultoria IDC. Mesmo no período da crise econômica, que obrigou muitos Chief Information Officers (CIOs) a postergarem contratações, as empresas investiram em sistemas para gerenciar seus negócios.

A pesquisa Latin America Semiannual ERP Tracker, da IDC, revela que o setor movimentou 2,5 bilhões de reais no Brasil no ano passado. Só no primeiro semestre, considerado o mais fraco para a indústria de tecnologia em geral, o segmento faturou 1,1 bilhão de reais, ante

## Modelo de vendas

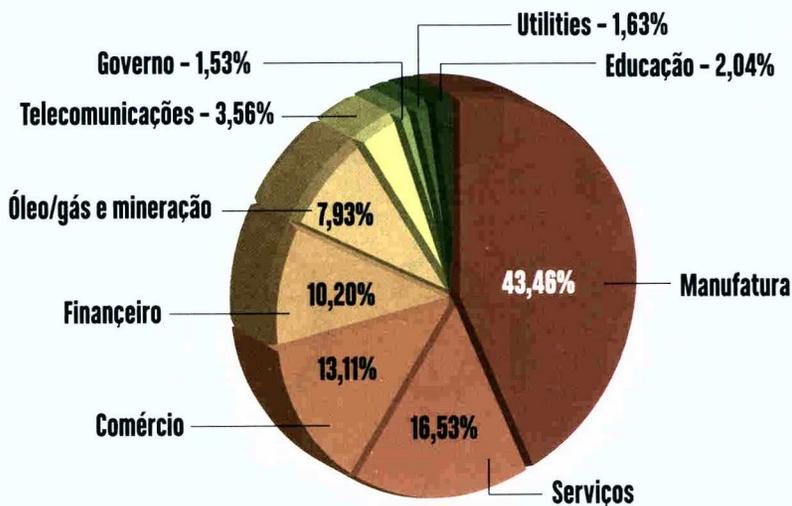
Para derrubar as barreiras de entrada das PMEs no mundo do ERP e de aplicações de gestão de negócios, fornecedores estão reinventando o modelo de vendas por aluguel com ofertas no modelo de software como serviço - SaaS. (Leia mais sobre o conceito de BI como serviço na pág. 32).

A Totvs, por exemplo, já pratica esse modelo, cobrando 200 reais por mês para cada usuário que acessa a aplicação. Fornecedores de outras aplicações estão aderindo ao modelo. A SAP acabou de anunciar uma oferta de BI por meio de SaaS e a brasileira de Plusoft, que produz aplicações de CRM, vai oferecer às PMEs uma versão de seu produto por esse sistema, com custo mensal que deverá girar em torno de 250 reais por usuário.

Outra que opera com CRM SaaS é a Salesforce, cuja oferta se dá por meio de cloud computing. A vantagem desse formato é que as companhias não precisam investir em hardware nem na compra de software. "Como é uma assinatura mensal, o cliente que não gostar cancela assim que quiser, como faz com uma revista ou um jornal", diz o presidente da Salesforce.com para a América Latina e Caribe, Erinque Perezzyera. Outra vantagem do modelo, observa o executivo, é que os clientes não precisam ficar preocupados com atualizações.

A Salesforce.com cobra uma mensalidade de 100 dólares por usuário da versão mais completa do CRM. Há também a opção de contratar soluções mais simples, como é o caso da Contact Manager Edition, voltada para profissionais liberais e autônomos, com custo mensal de 9 dólares.

## Segmentos que investiram em ERP no Brasil em 2009



Fonte: IDC

923,6 milhões de reais obtidos no mesmo período de 2008. Apesar da queda na realização de projetos vultosos em grandes corporações, a consultoria prevê que as vendas desses pacotes permanecerão em expansão no mercado brasileiro. A projeção é de uma taxa de crescimento anual da ordem de 8,39% até 2013.

Para a analista de aplicações de software da IDC para América Latina, Mariana Zamoszczyk, muitas companhias

mantiveram os investimentos em ERP em 2009 porque precisavam se tornar mais competitivas, principalmente em momentos de recessão. Segundo a consultora, elas necessitavam de ferramentas para aprimorar processos e ter informações em tempo real para a tomada de decisão. Nem mesmo entre as grandes empresas o mercado para essas soluções se esgotou, pois algumas não completaram a automação do front

## BI com inteligência

As empresas avançaram na adoção de ERP e CRM e acumularam grandes bases de dados que crescem dia-a-dia e que nem sempre são usadas como diferencial competitivo. O estudo "Business Analytics and Optimization para a Empresa Inteligente", realizado pela IBM com 225 líderes empresariais em todo o mundo, revela que a maioria deles está operando com pontos cegos e tomando decisões com base na intuição.

A pesquisa comprovou que uma em cada duas organizações não conecta internamente os pontos de informação nem compartilha dados com parceiros externos e fornecedores. Como as mudanças no mercado ocorrem muito rapidamente, algumas estão despertando para uso de BI de forma analítica para terem dados inteligentes em tempo real sobre o que está acontecendo na companhia.

"É importante que a empresa avalie o desempenho do negócio em cima de situação do momento para se planejar melhor e olhar o futuro", diz o executivo responsável pela unidade de aplicações analíticas da IBM Brasil, Marcos Ottomen. O uso analítico do BI auxilia a empresa a ter indicadores para avaliar se resultados planejados foram atingidos e mudar estratégias, por exemplo. "BI é ter nas mãos o entendimento de tudo e transformar dados em informações inteligentes", completa.

O vice-presidente para América Latina da MicroStrategy, especializada em BI, Flávio Boileiro, acrescenta que outra mudança que está acontecendo é que essas ferramentas deixaram de ser voltadas apenas para o alto escalão da companhia. Segundo os especialistas, as companhias que puderem integrar aplicações e souberem usar as informações de forma analítica são as que estarão mais preparadas para mudar seu futuro.

end e muitas estão investindo agora no back end, com foco em integração com parceiros de negócios.

### Além do feijão com arroz

A preocupação inicial foi com a integração de processos básicos, como faturamento, compras, estoque, finanças e produção - etapa já realizada por boa parte das grandes companhias brasileiras. Agora, elas querem aproveitar as facilidades do ambiente de colaboração criado pela web 2.0 e identificar como seus clientes pensam. Há também um esforço para

levar as aplicações de negócios para dispositivos móveis. E as empresas estão buscando módulos como supply chain, para aprimorar seus processos de distribuição; CRM, para melhorar relacionamento com clientes; e em BI, com o objetivo de ter indicadores de negócio e ganhar agilidade.

Ferramentas de BI e CRM, de acordo com a analista da IDC, representam mercados praticamente virgens no País. A adoção dessas soluções envolve um processo que exige, muitas vezes, o abandono de sistemas velhos que nem

sempre podem ser aproveitados, em razão de custos com integração e manutenção. "O ERP básico é commodity nas grandes empresas, mas elas necessitam de complementos", diz o vice-presidente de gestão de atendimento e relacionamento da Totvs, Wilson de Godoy.

O presidente da SAP, Luís César Verdi destaca que há muitas companhias grandes no País com soluções caseiras ou de diversos fornecedores comprando pacotes integrados pela primeira vez, daí a expectativa positiva de avanço deste mercado. Foi o caso do Banco do

## PME: um mercado que dá trabalho

Entregar sistemas de ERP para as PMEs é um grande desafio para fornecedores nacionais e internacionais. Além de ter uma solução adequada para a automação desses negócios, eles precisam descobrir fórmulas para oferecer pacotes que caibam no bolso dos empresários, bem como reduzir o custo de implantação, que consome o dobro do investimento em software.

A Totvs leva mais vantagem nesse mercado por ter sido originada da Microsoft, criada para atender PMEs. Mas suas concorrentes internacionais, como SAP, Oracle e Microsoft, além de fornecedores brasileiros, como Benner, Senior, Mega e Sankhya, também vêm reforçando investimentos para chegar a esses clientes, que estão distribuídos por todo o Brasil.

SAP e Totvs, por exemplo, têm como metas para 2010 ganhar penetração no Nordeste. O argumento é que os Estados nordestinos têm alto potencial para a realização de negócios. "Fizemos um mapeamento e descobrimos que no Nordeste existe um grande volume de companhias médias que estão profissionalizando suas operações", explica a vice-presidente de segmento de PMEs da SAP no Brasil, Cristina Palmaka. A fornecedora alemã vai explorar a região por meio de vendas indiretas, via revendas especializadas.

Já a Totvs chegou a adquirir, em janeiro, duas revendas da Bahia: M2I e M2S, para expandir sua atuação naquele mercado e diminuir a distância entre possíveis clientes. "Como temos baixa penetração entre pequenas e médias empresas do Nordeste, sentimos a necessidade de estar mais próximos desses clientes por meio de uma operação própria", justifica o presidente da Totvs, Laércio Cosentino.

A produtora mineira de ERP Sankhya quer brigar com os gigantes no Nordeste e também em outras regiões do País. Para isso, sua estratégia é oferecer cursos de capacitação para os clientes, com o objetivo de fazer com que eles tirem melhor proveito da tecnologia e economizem com custos de implantação dos produtos. A iniciativa teve início porque a Sankhya se deu conta de que a falta de conhecimento básico sobre as ferramentas dificultava a venda de sua solução.

"Os usuários olhavam para as telas do ERP e não entendiam nada. Eles não tinham conhecimento de gestão, dos fundamentos contábeis nem sabiam analisar um balanço", conta o diretor-presidente da Sankhya, Felipe Calixto. A capacitação, segundo Calixto, reduziu o tempo de implantação dos projetos entre 30% e 35%.

Com a fórmula de investir em treinamento, a empresa conseguiu conquistar usuários da concorrência. Um deles foi a Emegê Alimentos, que produz mensalmente 6,5 milhões de toneladas de massa. A empresa adquiriu o ERP da SAP para funcionar na fabricante de macarrão Rei Massas (uma das empresas do grupo), com sede em

Uberlândia. Mas o alto custo de manutenção levou à substituição da solução pelo produto da Sankhya.

"Na época, pagávamos entre 60 mil reais e 70 mil reais por mês para mantermos o ERP da SAP. Com a troca pelo sistema da Sankhya, esse gasto caiu para aproximadamente 1,2 mil reais por mês", compara o contador da Emegê Alimentos, Humberto Silva.

A Emegê desativou o centro fabril da Rei Massas, mas a base de dados foi transferida para o grupo, que opera com matriz em Goiás e filiais em Brasília, Mato Grosso do Sul e Manaus. A empresa não conseguiu importar os dados do SAP para o novo sistema de gestão e mantém o antigo ERP apenas para consulta. Hoje, a solução de ERP usada pela companhia é a da fornecedora brasileira.

Silva acredita que o treinamento facilita o uso do ERP e melhora a imagem desses sistemas, que ficaram com fama de que caros e de difícil implantação. Além disso,

na avaliação do executivo, casos de empresas que não tiveram sucesso ao adotar soluções do tipo prejudicam a venda dos sistemas de gestão para pequenas e médias empresas. O contador da Emegê Alimentos acredita que educar as PMEs é uma das saídas para cativar esses clientes.

O vice-presidente de gestão de atendimento e relacionamento da Totvs, Wilson de Godoy, reconhece que chegar aos clientes PME não é tarefa fácil. "ERP com preço competitivo e canal não é tudo. É preciso ter um jeito especial para atender e também saber se relacionar com essas empresas".

## O treinamento facilita o uso do ERP e melhora a imagem desses sistemas, que ficaram com fama de caros e de difícil implantação

Humberto Silva, contador da Emegê Alimentos

Estado de Sergipe, que tinha 15 sistemas desenvolvidos por várias empresas e trocou todos pelo ERP da SAP. “Há muitos setores no Brasil que ainda não têm ERP, como é o caso de seguradoras, bancos, hospitais, varejo e atacadistas”.

Além disso, muitas empresas fizeram implantações parciais de sistemas de gestão e agora estão investindo em expansão e interligação de unidades no País e em outros mercados, com a implantação de projetos globais. “Embora passe a sensação de que está esgotado, o mercado de ERP no Brasil é muito bom e oferece muitas oportunidades de venda em grandes companhias e PMEs”, analisa o gerente de business solutions da Microsoft Brasil, Maurício Prado Silva. Este segmento começou a ser explorado pela companhia no Brasil há cerca de três anos e o esforço da Microsoft é direcionado a empresas com até mil funcionários, diz o executivo.

#### Pressão da lei

Para Godoy, da Totvs, o mercado de ERP brasileiro oferece espaço para todos devido à baixa penetração da tecnologia. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), estão em operação no País mais de 5,5 milhões de companhias. Entre estas, cerca de 650 mil são grandes e o restante se enquadra na categoria PME.

“O Gartner estima que apenas 7%

## Brasilprev investe R\$ 2,5 milhões em CRM

Depois de dez anos de uso, o sistema de CRM adotado pela Brasilprev ficou ultrapassado para gerenciar o relacionamento com os 1,8 milhão de clientes da instituição, que tem como acionistas o Banco do Brasil e o Principal Financial Group. Como a atualização não valia mais a pena, a organização investiu 2,5 milhões na compra de uma ferramenta nova que pudesse suportar o crescimento de seus negócios, que atingiram uma arrecadação de 6,2 bilhões de reais em 2009 - alta de 52,1% em comparação com o ano anterior.

Segundo o diretor de produtos e operações da Brasilprev, José Eduardo Vaz Guimarães, é essencial para o crescimento da companhia ter nas mãos tecnologias para melhorar a satisfação de sua clientela. Esse fator contribuiu para troca do CRM antigo da Plusoft por uma ferramenta mais moderna do mesmo fornecedor. Esse trabalho foi realizado em quatro fases, até a integração completa com o sistema legado da organização.

O projeto ficou pronto antes da entrada em vigor da Lei do Sac, em 1º de dezembro de 2009. A gerente de serviços ao cliente da Brasilprev, Soraia Fidalgo garante que a troca do CRM foi estimulada mais pela defasagem tecnológica do que pela legislação. O call center da BrasilPrev atende mensalmente cerca de 100 mil ligações de clientes de alta renda.

“O CRM anterior estava lento e não permitia visão única dos clientes pelos atendentes do call center”, afirma Soraia. As informações estavam em vários sistemas que foram integrados, o que trouxe mais agilidade aos operadores e melhorou o atendimento. “Reduzimos em quase um minuto o tempo médio de atendimento. Pode parecer pouco, mas se consideramos o volume de ligações que recebemos por mês é um ganho enorme”.

Outra vantagem para BrasilPrev é que novo CRM tem mais funcionalidades, permitindo integração com outros canais de atendimento, como e-mail, chat e televidas. A tecnologia possibilitou ainda mudança para a plataforma web, com servidores espelhados e a utilização técnica no conceito da arquitetura orientada a serviço (SOA).

**Reduzimos em  
quase um minuto  
o tempo médio de  
atendimento**

José Eduardo Vaz Guimarães, diretor de produtos e operações da Brasilprev

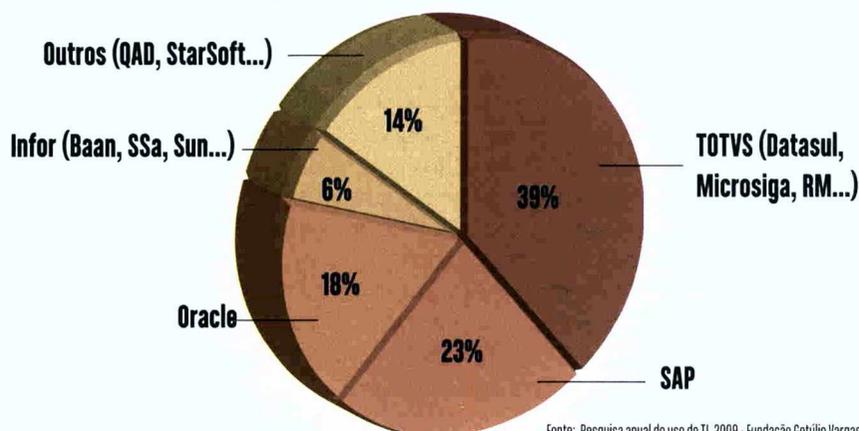
das empresas locais têm esses sistemas. Então, nós e a concorrência estamos em menos de 10% delas”, estima Godoy, que aposta na lei brasileira para impulsionar

uma mudança nesse quadro. Na opinião do executivo da Totvs, as exigências do governo para a substituição de documentos em papel por eletrônicos vão incentivar a automatização dos negócios, alavancando a vendas de pacotes de gestão integrada.

Exemplo disso é a exigência dos fiscos estaduais e federal para envio eletrônico dos livros fiscais e contábeis, que enquadrou em 2010 um volume maior de empresas. Somente no Sped Contábil entram este ano mais 130 mil empresas e a NFe se torna obrigatória para três novos segmentos da economia. Embora não dependam de ERP para atender a essas duas exigências, os empresários precisam arrumar a casa para se relacionar eletronicamente com o Fisco.

“As empresas precisam investir para atender à lei. Sped e NF-e puxaram

## Participação no mercado de ERP 2008/2009



## BI na frente do ERP

As facilidades de financiamento para a compra de imóveis aqueceram o mercado imobiliário no Brasil e a Cyrela, uma das maiores incorporadoras de imóveis residenciais, percebeu que precisava ter informações mais rapidamente para aproveitar os bons ventos. Essa necessidade estimulou a companhia a investir na solução de BI Cognos, da IBM.

O momento coincidiu com a decisão da companhia de implantar um novo ERP. A empresa usava o sistema Mosaico, específico para o setor de construção civil, mas que estava defasado e a Cyrela resolveu investir em um pacote da SAP. Mas o projeto inicial levaria cerca de dois anos para ser concluído. A decisão foi passar o BI na frente do ERP. “O mercado imobiliário estava em crescimento e não podíamos esperar”, justifica o gerente de TI da Cyrela, Rogério Pires.

Hoje, a solução de BI é usada para mapear o mercado e levantar terrenos que oferecem oportunidades para os empreendimentos da incorporadora. “Nosso BI trabalha com mapas de bairros potenciais para construção dos prédios. Com base nos dados sabemos onde construir e também o tamanho dos apartamentos de acordo com a preferência dos futuros compradores de determinada região”, conta o executivo.

A ferramenta foi usada inicialmente na área comercial e de vendas. Depois foi ampliado para o departamento de RH, substituindo as planilhas usadas para a contratação de pessoal. Com o sistema, Pires conta que os relatórios do setor que levavam uma semana agora são feitos em duas horas, com a vantagem de que o RH não precisa mais de ajuda da equipe de TI. O próximo passo é entregar BI para o departamento financeiro, o que deverá ocorrer até o final do segundo semestre deste ano.

a demanda por ERP, o que foi ótimo para a indústria”, diz Mariana, da IDC. Godoy, da Totvs, confirma que muitas aproveitaram para automatizar processos: “As exigências do Fisco estão aumentando e ficará difícil atendê-las sem software básico de gestão”.

Na avaliação do professor do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fernando Meirelles, além da exigência fiscal há a



**Nosso BI trabalha com mapas de potenciais bairros para construção. Com base nos dados sabemos onde construir e o tamanho dos apartamentos na preferência dos compradores**

Rogério Pires, gerente de TI da Cyrela

pressão de órgãos reguladores para que as empresas tenham melhor controle de sua gestão. Muitas compras de BI estão sendo realizadas pela necessidade de cumprir regras definidas e cobradas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pela Sarbanes-Oxley, por exemplo.

“Há obrigatoriedade em todos os níveis, as empresas precisam praticar governança corporativa. Apareceu uma necessidade e as fornecedoras de ERP estão fazendo negócios”, constata Meirelles.

## Fusões e aquisições

Já o presidente da SAP diz que processos de abertura de capital e internacionalização de empresas brasileiras abriram espaço para a venda de ERP e de outras aplicações de negócios. “Essas companhias precisam ter uma gestão mais azeitada e, ao olharem para dentro de casa, percebem que seus sistemas não são suficientes para dar uma visão única da operação”, avalia Verdi.

Segundo a vice-presidente de aplicativos da Oracle do Brasil, Elisabete Waller, muitas companhias cresceram com a internacionalização e tiveram que partir para soluções de ERP mais robustas, além de realizar integrações com CRM, Supply chain, e-procurement e RH. “Hoje as empresas não podem esperar dias para que um relatório chegue à mesa para a tomada de decisão”. Muitas das que faziam orçamentos em planilhas, hoje buscam ferramentas para conhecerem melhor sua operação e de seus clientes.

## Teste: Sua empresa usa informação de forma inteligente?

- 1 Sua visão sobre dados e rentabilidade do cliente é limitada?
- 2 Você está desinformado sobre como sua reputação está sendo formada em redes sociais e blogs de consumidores?
- 3 Você tem perdas devido a riscos não gerenciados ou altos índices de fraude?
- 4 Você tem pontos cegos relacionados a risco de crédito de parceiros e clientes?
- 5 Você está operando em um ambiente de crescente supervisão regulatória e exige maior transparência para reduzir riscos?
- 6 Você tem dados duplicados ou armazenados com múltiplas versões?
- 7 Você não é capaz de usar a informação como uma plataforma para crescimento e redução de custos?

Um “sim” para qualquer uma dessas questões significa que sua empresa precisa ter informações analíticas do negócio.

## BI e ERP novos na Marisa

Considerada uma das maiores redes de lojas de moda feminina do Brasil, com 220 estabelecimentos no País, a Lojas Marisa foi outra empresa que investiu em BI para ter um acompanhamento mais de perto de seus negócios. A companhia até tinha esse tipo de ferramenta, mas a tecnologia era muito antiga e a cadeia varejista decidiu que era o momento de buscar uma solução mais moderna.

O grupo varejista também estava migrando do ERP da empresa americana JDA pela solução da SAP, que estava defasado. A empresa decidiu trocar ambos os sistemas e optou por fornecedores diferentes. "Não estamos casados com ninguém. Tínhamos tecnologias ultrapassadas e buscamos outras com mais flexibilidade e funcionalidades", diz o coordenador de informações das Lojas Marisa, Wagner Oliveira.

O BI da Lojas Marisa tinha 12 anos e a empresa havia implementado pequenas bases de dados com informações financeiras, contábil e sobre estoques nas lojas. Era preciso agregar tudo em um data warehouse, reunindo dados de outras áreas, como dos setores jurídico, cobrança e RH.

A solução que a cadeia varejista adotou foi a da MicroStrategy, que analisa informações comerciais, financeiras e também faz cruzamentos com vendas nas lojas, acompanhando a performance de cada unidade ao longo do dia e analisando o resultado de campanhas de liquidação. Oliveira informa que o sistema permite ter dados analíticos das vendas também por Estado. Na área de RH, a solução gera indicadores aos gestores sobre o nível de turn over e mostra os gastos efetivos com benefícios dos funcionários.

## Nossos BI e ERP estavam defasados

Wagner Oliveira, coordenador de informações da Lojas Marisa

Processos de consolidação, de fusões e realinhamento de estratégias vêm obrigando as empresas a investirem em integrações padronizadas de seus vários sistemas. A análise é do consultor da A.T.Kearney, Antonio Almeida. Segundo ele, nesses processos há implantações globais de ERP, para garantir a

## CRM ajuda na estratégia da Paulinas

Dona de um catálogo de aproximadamente 2,3 mil títulos e com uma média de 12 lançamentos por mês, a editora católica Paulinas queria conhecer mais seus clientes para oferecer atendimento personalizado na hora da compra. A empresa tinha uma ferramenta desenvolvida internamente que foi trocada pelo Dynamics CRM, da Microsoft, com projeto implantado pela consultoria MSBS Tridea. O gerente de TI da Paulinas, Evandro Bedani, comenta que a companhia já tinha ERP da Microsoft, o que facilitou na escolha do fornecedor.

"Hoje temos uma visão 360º graus dos clientes e temos fazer campanhas e fidelizá-los", afirma Bedani. O sistema de CRM funciona integrado com o ERP, e segundo a empresa a plataforma integrada possibilitou um aumento de aproximadamente 25% na eficiência do fluxo de pedidos, desde o atendimento até a entrega.

Um dos maiores ganhos do projeto foi a possibilidade de saber todo o histórico do cliente no momento em que ele liga, o que permite oferecer um atendimento personalizado. A próxima etapa será usar o CRM para implantar um programa de fidelidade para consumidores finais que compram seus produtos nas 29 lojas da empresa, espalhadas pelo Brasil.

Hoje temos uma  
visão 360º graus  
dos clientes e temos  
fazer campanhas e  
fidelizá-los

Evandro Bedani, gerente de TI da Editora Paulinas

padronização dos sistemas. Um exemplo é o do grupo Votorantim, que já usava SAP em uma unidade e estendeu a mesma tecnologia para as oito empresas da organização. A companhia investiu 53 milhões de dólares na unificação para fazer com que o ERP que estava rodando no Brasil fosse o mesmo no Peru, Argentina, Canadá e Estados Unidos. Outro caso é o do grupo Oberecht, que atua nos setores de construção civil, engenharia, química e petroquímica. O conglomerado está substituindo o sistema criado em casa pelo da Oracle, para que toda a corporação atue com a mesma tecnologia, no Brasil e também no exterior.

Nas integrações, as empresas precisam atualizar as versões ou até mesmo substituir o sistema de gestão. "O ciclo de vida de um ERP varia entre oito e dez anos e quando a companhia realinha sua estratégia vale mais a pena investir em um novo produto", afirma Meirelles, da FGV.

Isso também acontece em

processos de fusões nos quais as empresas usam produtos de fornecedores diferentes e precisam eleger uma única tecnologia. Na verdade, a integração nem sempre compensa, mesmo quando os ERPs são da mesma marca. O trabalho e o custo de reimplantação são quase iguais ao de um projeto que começa do zero. ■

