SAP FORUM 2010

CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Narciso Antonio Dosualdo
Rodobens - Diretoria de Tecnologia & Projetos

São Paulo - SP, 10.03.2010

SAP WORLD TOUR 10

SAP FORUM 2010
CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. Sumário Executivo
2. Empresas Rodobens
3. TI suportando a Estratégia Corporativa
4. O Programa TOR – Transformação Organizacional Rodobens
   - 4.1. Objetivos
   - 4.2. Estratégias
   - 4.3. Produtos Entregues e Volumetria
   - 4.4. Cronograma
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

EMPRESAS RODOBENS

SAP FORUM 2010
CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. **Sumário Executivo**
2. Empresas Rodobens
3. TI suportando a Estratégia Corporativa
4. O Programa TOR – Transformação Organizacional Rodobens
   - 4.1. Objetivos
   - 4.2. Estratégias
   - 4.3. Produtos Entregues e Volumetria
   - 4.4. Cronograma
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

EMPRESAS RODOBENS

Sumário do Caso

Desafios

- **Processos de retaguarda (backoffice) dispares, com baixa informatização**
- **Diversidade de sistemas de retaguarda nas Áreas Estratégicas de Negócios**
- **Nível de informatização na Rodobens Negócios Imobiliários era um fato restritor a necessidade de forte e acelerado crescimento nas obras**

Por quê realizar a Transformação Organizacional nas Empresas Rodobens?

- **Transformar a organização para alavancar o crescimento**
- **Suportar o atingimento das metas estratégicas**
- **Elevar o grau de profissionalização nas Empresas Rodobens**

EMPRESAS RODOBENS

Sumário do Caso

Objetivos do projeto

- **Redesenhar processos e implantar melhores práticas**
- **Estruturar e Implantar a Rodobens Serviços Compartilhados**
- **Redesenhar processos de negócio – Rodobens Negócios Imobiliários**
- **Implantar sistema de gestão integrada - SAP**

Benefícios Estratégicos

- **Processos/Serviços padrões e adoção de melhores práticas;**
- **Maior foco na gestão do negócio e menor foco no transacional**
- **Desenvolvimento e adoção de Políticas e Normas**
- **Saneamento de dados e integração dos cadastros**
- **Implementação de indicadores de performance, buscando melhoria contínua, através de Acordos de Nível de Serviços**
- **Melhor acuracidade da informação para tomada de decisão;**
- **Melhor previsibilidade para a gestão financeira**

EMPRESAS RODOBENS

SAP FORUM 2010
CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. Sumário Executivo
2. **Empresas Rodobens**
3. TI suportando a Estratégia Corporativa
4. O Programa TOR – Transformação Organizacional Rodobens
   - 4.1. Objetivos
   - 4.2. Estratégias
   - 4.3. Produtos Entregues e Volumetria
   - 4.4. Cronograma
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

EMPRESAS RODOBENS

Evolução da Gestão das Empresas Rodobens

Até 2003

✓ **EVOLUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO**

- Aprimoramento da Gestão Holding x Corporativo x AENs
- Reposicionamento de Marcas
- Ganhos de eficiência e de custos
- Consolidação da Sinergia

2004 à 2007

✓ **UM GRANDE SALTO, UM NOVO TEMPO**

- Abertura de Capital da Negócios Imobiliários
- Início da Governança Corporativa
- Fortalecimento da Marca Rodobens
- Código de Ética
- Foco nos Setores de Veículos e Imobiliário
- Eficiência Empresarial - busca permanente

2008 à 2011

✓ **CUMPRIR METAS E GARANTIR O FUTURO!!**

- TOR – Transformação Organizacional Rodobens
- Atingir as Metas Corporativas e das Unidades de Negócio
- Governança Corporativa para todo grupo
- IPO Setor Automotivo

EMPRESAS RODOBENS

Atuação das Empresas Rodobens

Perfil das Empresas Rodobens

UMA DAS MAIORES ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS DO PAÍS*

- Mais de 3.000 pontos-de-venda
- Mais de 400.000 clientes ativos
- Mais de 6.000 colaboradores diretos
- Presença na Argentina e Chile
- Líder em vendas de:
  - caminhões Mercedes-Benz no Brasil e na Argentina
  - automóveis Toyota no Brasil
  - pneus de carga Michelin no Brasil

* Fonte: 86º no ranking da Exame Melhores e Maiores de 2009.

EMPRESAS RODOBENS

Estratégia Corporativa
Posicionamento Estratégico

- Comprometida com a melhoria de vida das pessoas
- Consolida e integra soluções no setor de veículos
- Persegue uma sólida política de caixa
- Pratica uma conduta empresarial responsável
- Valoriza e respeita seus parceiros
- Respeito e transparência na relação com os clientes
- Promove comprometimento, motivação e reconhecimento dos colaboradores
- Busca contínua de soluções pioneiras, inovadoras e sinérgicas

EMPRESAS RODOBENS

Estratégia Corporativa
Valores

SIMPLICIDADE
perseguir a forma simples e descomplicada em tudo que faz

TRANSPARÊNCIA
atuação responsável, de forma aberta e clara
para com todos os públicos

INTEGRIDADE
retidão e ética absolutas

IMPARCIALIDADE DE CONDUTA
tolerância para com os erros honestos
e intolerância com o aviltamento
dos valores e negligência

COMPROMETIMENTO
a empresa acima dos interesses individuais

Empresas Rodobens
Visão de Futuro

Criar Valor para os Acionistas

- A Rodobens se vê no futuro como o maior grupo consolidador de negócios no setor de veículos
- E um dos grandes empreendedores do setor imobiliário

EMPRESAS RODOBENS

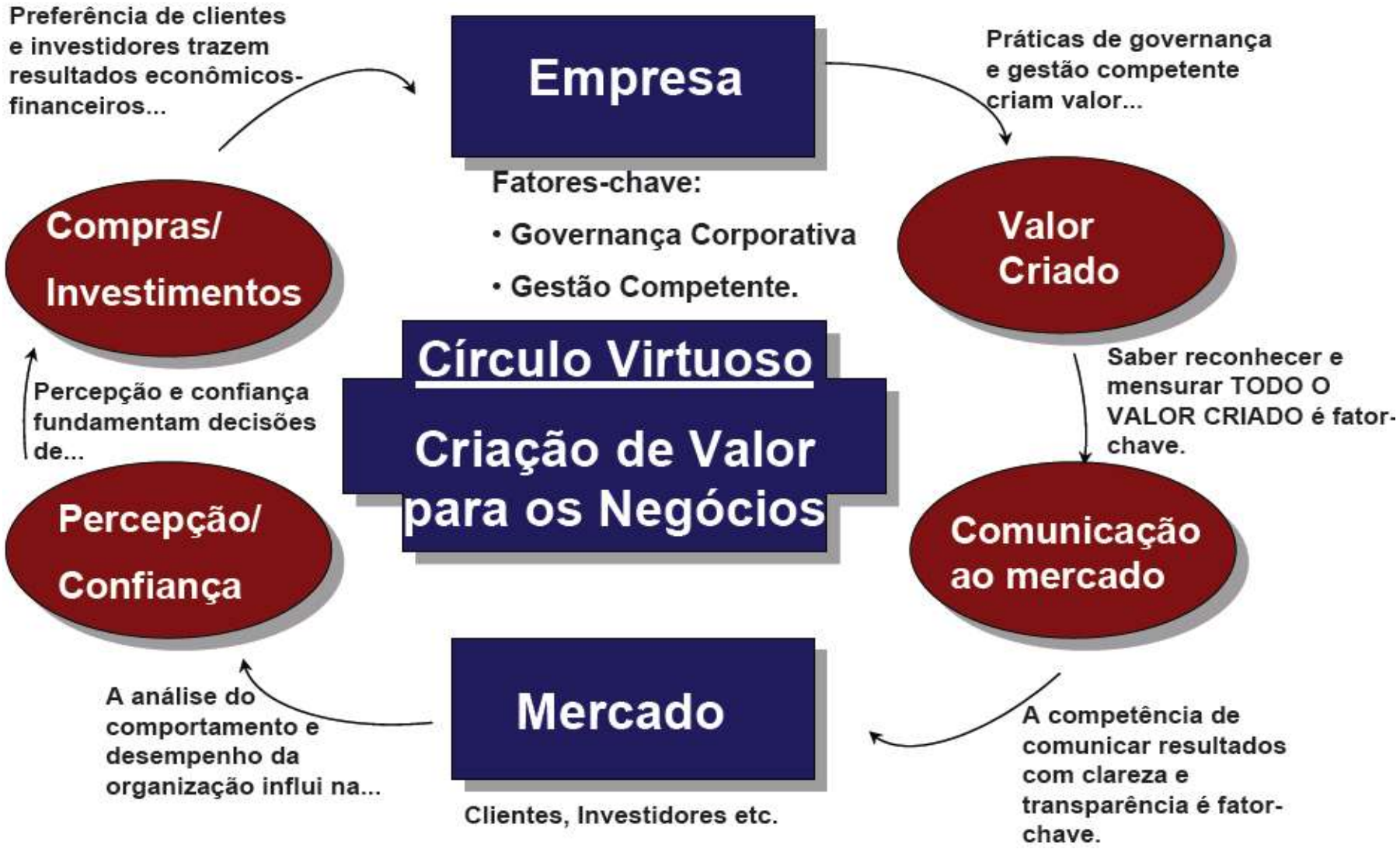
SAP FORUM 2010
CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. Sumário Executivo
2. Empresas Rodobens
3. **TI suportando a Estratégia Corporativa**
4. O Programa TOR – Transformação Organizacional Rodobens
   - 4.1. Objetivos
   - 4.2. Estratégias
   - 4.3. Produtos Entregues e Volumetria
   - 4.4. Cronograma
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

EMPRESAS RODOBENS

Governança Corporativa
Ciclo Virtuoso de Criação de Valor



EMPRESAS RODOBENS

Governança Corporativa e Governança de TI

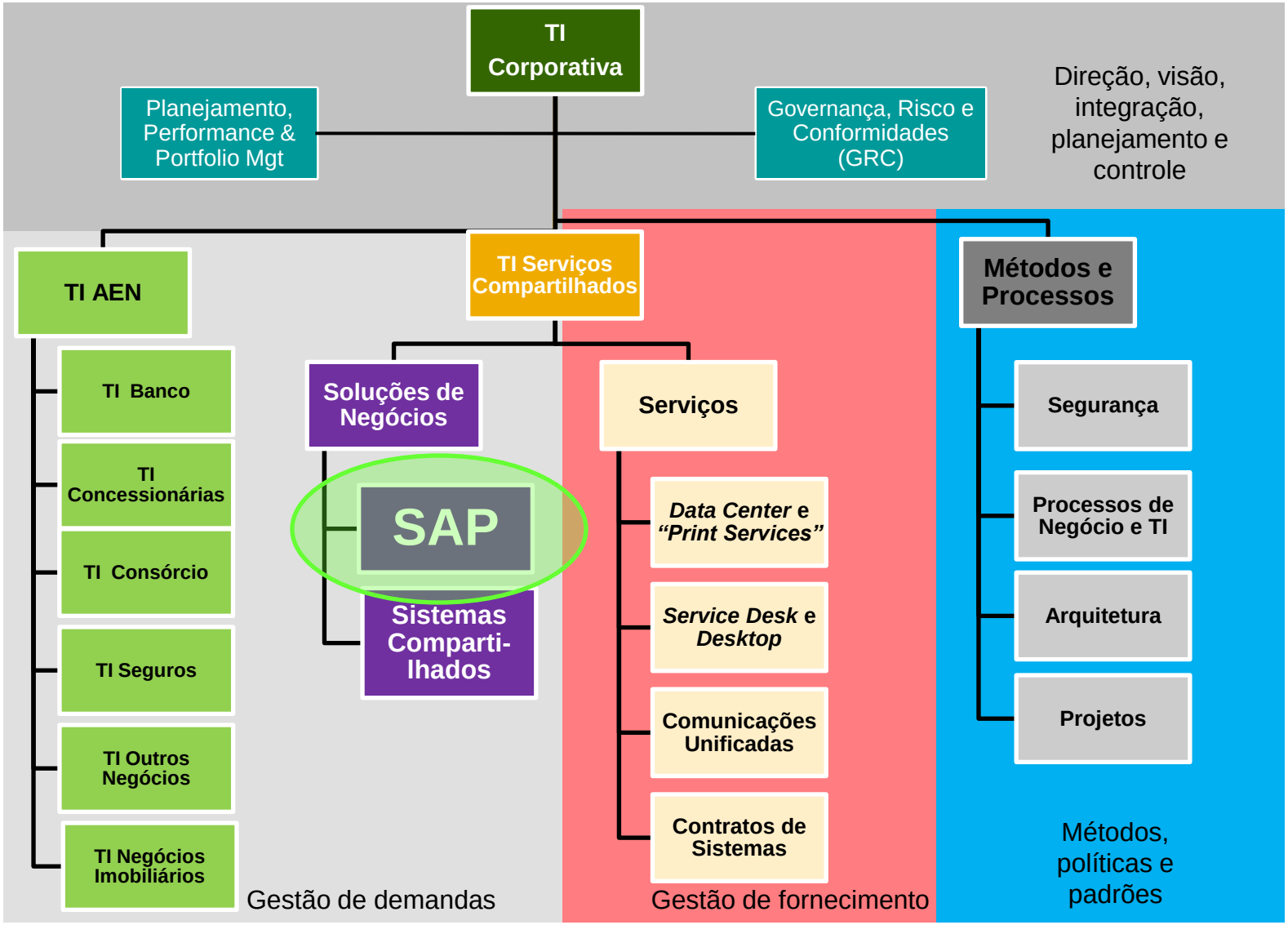
EMPRESAS RODOBENS

Governança de TI
Suporte a Criação de Valor

Fonte: COBIT 4.0

EMPRESAS RODOBENS

Governança de TI – Estrutura revisada



SAP FORUM 2010
CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. Sumário Executivo
2. Empresas Rodobens
3. TI suportando a Estratégia Corporativa
4. **O ProgramaTOR – Transformação Organizacional Rodobens**
   - 4.1. Objetivos
   - 4.2. Estratégias
   - 4.3. Produtos Entregues e Volumetria
   - 4.4. Cronograma
5. Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado

Visão do Programa TOR

Transformação

Organizacional

Rodobens

Objetivo

Transformar para Crescer

Programa TOR - Objetivos

Organização e Estrutura:

- Implantação de Centro de Serviços Compartilhados independente
- Reorganização da Rodobens Negócios Imobiliários
- UNs com maior foco no Negócio
- Melhoria na qualidade de serviços de suporte
- Maior formalização e transparência na Governança

Tecnologia:

Implantação do SAP

- Integração da informação e de tecnologia
- Acuracidade de dados
- Informações em tempo real
- Segurança da Informação

Processos:

- Redenho dos processos
- Implantação efetiva de melhores práticas
- Padronização de processos, políticas e de informações

Pessoas e Cultura:

Gerenciamento da Mudança

- Mudanças de Atitude
- Líderes de Negócios com mais foco e dedicados a questões do Negócio
- Líderes do Centro Serviços Compartilhados (CSC) com foco e dedicados aos processos de suporte

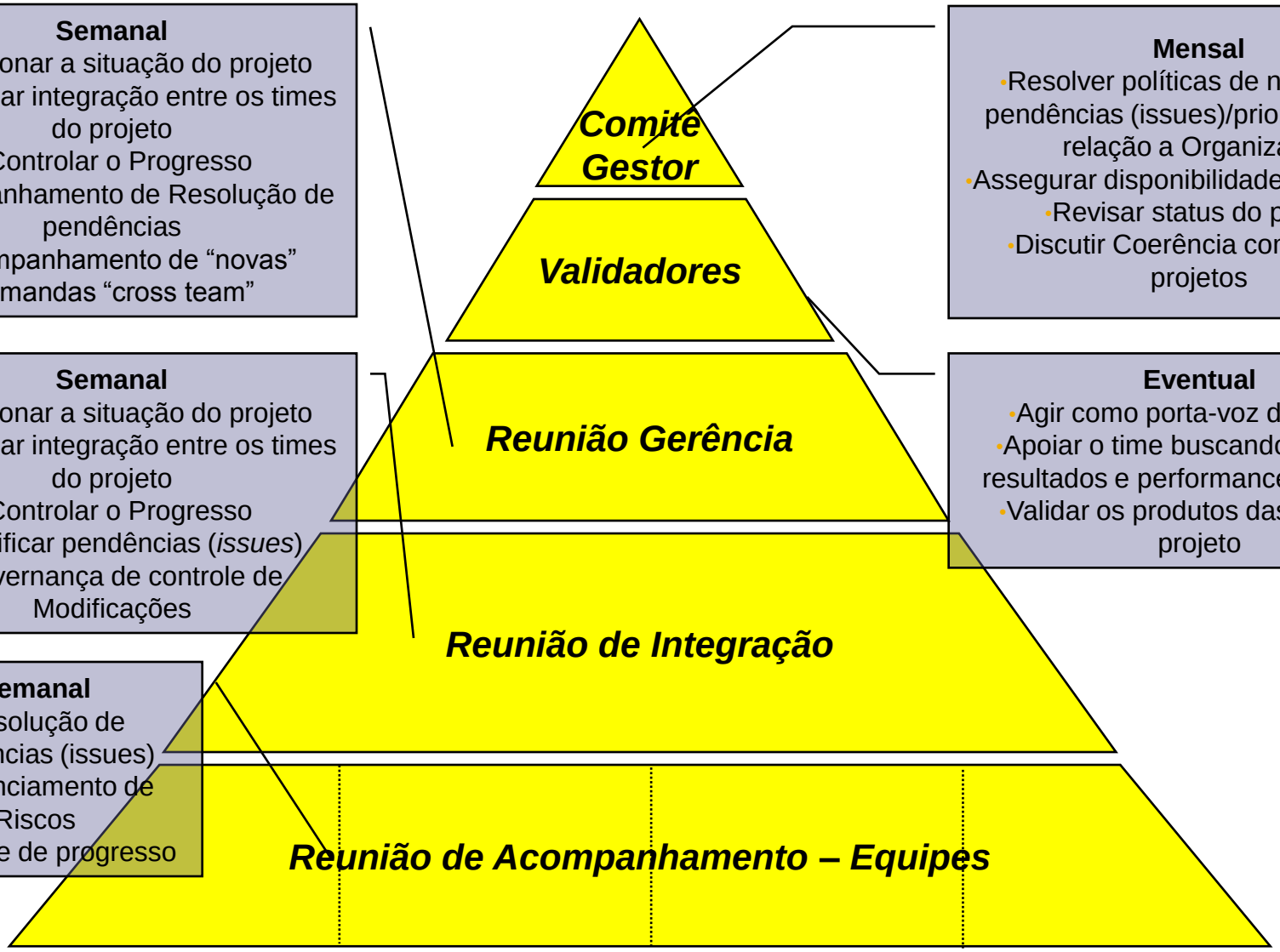
EMPRESAS RODOBENS

Programa TOR Governança

Semanal
- Posicionar a situação do projeto
- Assegurar integração entre os times do projeto
- Controlar o Progresso
- Acompanhamento de Resolução de pendências
- Acompanhamento de "novas" demandas "cross team"

Semanal
- Posicionar a situação do projeto
- Assegurar integração entre os times do projeto
- Controlar o Progresso
- Identificar pendências (*issues*)
- Governança de controle de Modificações

Semanal
- Resolução de pendências (issues)
- Gerenciamento de Riscos
- Controle de progresso



Mensal
- Resolver políticas de negócios e pendências (issues)/prioridades em relação a Organização
- Assegurar disponibilidade de recursos
- Revisar status do projeto
- Discutir Coerência com demais projetos

Eventual
- Agir como porta-voz do Comitê
- Apoiar o time buscando melhorar resultados e performance da equipe
- Validar os produtos das fases do projeto

EMPRESAS RODOBENS

Programa TOR - Estratégias e Abordagem

Por quê implantar Serviços Compartilhados, Negócios Imobiliários e SAP em paralelo?

- Diretriz estratégica de redesenhar os processos de negócios
- Alto investimento na melhoria da tecnologia atual para suportar o **Centro Serviços Compartilhados (CSC)**, inviabilizava a transformação
- Alto nível de patrocínio e comprometimento, incluindo a dedicação de Diretor full time ao projeto
- Business case do CSC justificou o investimento no SAP
- A empresa Rodobens Negócios Imobiliários abriu o capital em 2007 e requeria um plataforma robusta para sustentar compromissos de entrega do IPO

EMPRESAS RODOBENS

Estratégia e Abordagem

Escopo - Rodobens Serviços Compartilhados

Financeiro / Controladoria
- Contas a Pagar / Contas a Receber
- Tesouraria
- Contabilidade
- Controle de Ativos
- Custos e Orçamentos
- Impostos diretos / indiretos
- Reportes Societário
- Indicadores de Desempenho

Gestão de Cadastros
- Fornecedor / Clientes
- Materiais
- Produtos / Serviços

Recursos Humanos
- Folha de Pagamento
- Administração de Pessoal

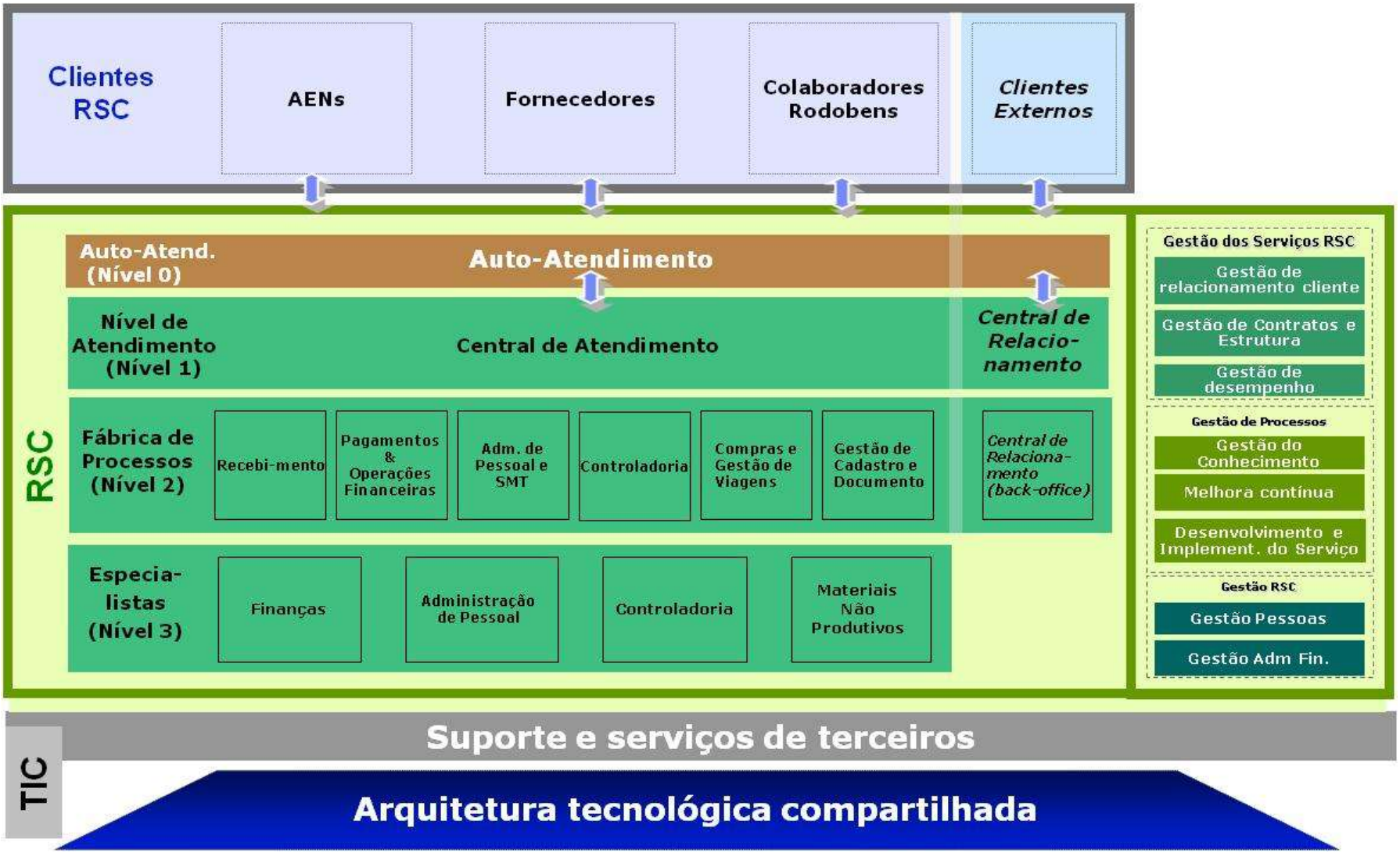
Central de Compras
- Materiais Diversos

Central de Relacionamento

- Rodobens Consórcio
- Rodobens Negócios Imobiliários
- Rodobens Seguros
- Green Automóveis
- Green Motos
- Rodobens Caminhões
- Rodobens Comunicação Empresarial
- Rodobens Locação
- Rodobens Corporativa

EMPRESAS RODOBENS

Modelo Operacional da Rodobens Serviços Compartilhados



EMPRESAS RODOBENS

Estratégia e Abordagem

Escopo - Rodobens Negócios Imobiliários

Terrenos

- Controle e documentação de terrenos
- Adquisição de Terreno
- Controle financeiro

Incorporação

- Planejamento e controle de orçamentos da incorporação
- Gestão da execução dos serviços

Vendas e Modificativos

- Controle de Financiamentos de Vendas
- Negociação e controle de vendas

Finanças (tratados dentro do RSC)

- **Obras**
- Elaboração de cronograma de produção inicial e histograma
- Gestão de serviços e medições
- Realização de medições físico-financeiras
- Avaliação mensal da obra
- Previsto / realizado

- **Suprimentos**
- Aquisição de materiais e serviços
- Elaboração de contratos
- Medição de contratos
- Cadastro e avaliação de fornecedores

EMPRESAS RODOBENS

Volumetria Serviços Compartilhados
Produtos Entregues

- Companies Codes - 440 CNPJs
  - 328 CNPJs Raiz
  - 112 CNPJs Filiais

- Contas Bancárias e Caixas configurados
  - 282 Caixa recebimento / Fundo Fixo
  - 473 Contas bancárias (15 bancos diferentes)

- Contratos Tesouraria (TRM)
  - 35 Produtos Configurados
  - 7575 Contratos Cadastrados

- Controladoria
  - 6520 Centro de Custos
  - 3500 Centro de Lucros
  - 17 Tipos de Ordem Interna
  - 51664 Ordem Interna

Volumetria TOR
Principais Produtos Entregues

- 27 Políticas formalizadas e publicadas na intranet
- 199 PO's - Procedimentos Operacionais formalizados e publicados na intranet
- 59 Indicadores Chave de Desempenho, (KPI's), métricas utilizadas para medir o nível de desempenho de cada processo.
- Acompanhamento e organização na integração de 378 colaboradores para a Rodobens Serviços Compartilhados.

Volumetria Serviços Compartilhados
Produtos Entregues

- Fiscal

	Impostos Apurados / Configurados	Obrigações Acessórias
ÂMBITO FEDERAL	. PIS e COFINS - Sobre faturamento	. Parametrizado 05 obrigações mensais e anuais
	. IR / INSS / PIS / COFINS / CSLL - Impostos Retidos	
	. FUST / FUNTTEL - TV	
ÂMBITO ESTADUAL	. ICMS Normal	. Parametrizado 17 obrigações
	. ICMS Antecipado	
	. ICMS Diferencial de Alíquota	
	. ICMS FUPIS (MT-RNI)	
ÂMBITO MUNICIPAL	. ISS	. Parametrizado 12 obrigações mensais

Volumetria Negócios Imobiliários
Produtos Entregues

- Gestão de Obras
  - 320 Projetos
  - 56.000 PEP's
  - 66.500 Diagramas de Rede
  - 2.464 Listas Técnicas

- Gestão de Financiamentos
  - 15.637 Projetos Financeiros

- Suprimentos
  - 5.366 Materiais Produtivos
  - 2.778 Materiais não Produtivos
  - 1.194 Serviços Produtivos
  - 692 Serviços não Produtivos

Produtos Entregues
Gestão de Mudanças

- E-mail Marketing;
- E-mail de comunicação (Comunicator);
- Workshops – início do Programa, mudanças de fases (4), O TOR chega até você (14 apresentações);
- Revista informativa TOR;
- Mural de Informações atualizado semanalmente (1ª-3ª onda);
- Pesquisas de clima organizacional e avaliações (2 pesquisas internas e 2 externas);
- Programas TV (mais de 10 programas exibidos);
- Site da Intranet (atualizado quinzenalmente);
- Informativo Eletrônico – quinzenal;
- Campanhas (materiais gráficos/ ações SPIN/ intranet) – foram feitos panfletos, cartazetes (3), móbiles, gibis e distribuídos para todas Empresas;
- Comunicados de Cutover;
- Comunicados pós go live;
- Entrevista com Stakeholders (30);
- Pesquisas de satisfação da Rodobens Serviços Compartilhados e AENs.

Produtos Entregues
Gestão de Mudanças
Impactos Organizacionais

Dimensão / Intensidade	Processo	Estrutura	Pessoas	N&P	Tecnologia
B **Baixo Impacto**	➢ Alteração por automatização. ➢ Transferência intra-dependência.	➢ Aumento ou redução pouco significativa na carga de trabalho. ➢ Baixa alteração do nível de responsabilidade.	➢ Conhecimentos já existentes na Organização, que não geram impacto significativo no desempenho das funções.	➢ São desejáveis, não gerando impacto significativo para a implementação.	➢ Alterações mínimas no sistema e/ou interfaces, hardware, ferramentas.
M **Médio Impacto**	➢ Alteração ou eliminação de atividades. ➢ Transferência inter-dependências.	➢ Médio aumento ou redução na carga de trabalho. ➢ Média alteração do nível de responsabilidade.	➢ Conhecimentos específicos e necessários envolvendo a área gestora.	➢ São importantes para a implementação.	➢ Alterações moderadas no sistema e/ou interfaces, hardware, ferramentas
A **Alto Impacto**	➢ Novas atividades.	➢ Aumento ou redução significativa na carga de trabalho. ➢ Alto nível de responsabilidade.	➢ Conhecimentos específicos e necessários envolvendo outras áreas / empresas / fornecedores.	➢ São essenciais para a implementação.	➢ Alterações substanciais no sistema e/ou interfaces, hardware, ferramentas

EMPRESAS RODOBENS

Produtos Entregues
Gestão de Mudanças – Exemplo
Impactos Organizacionais

Frente: Controle de Viagens

Processo: Requisitar Viagem

Mudança: N° 01

Os processos de solicitação de viagens e adiantamentos serão realizados através de um único formulário no sistema SAP-FITV.

Impactos

Processo	Estrutura	Pessoas	N&P	Tecnologia
M	B	A	A	A

Ações Propostas

- Comunicar sobre a mudança do processo:
  - AEN (Consórcio e Seguros): Secretárias, Financeiro, Classificação Contábil (apoio);
  - Demais AENs: Secretárias; Financeiro e Caixa.
- Treinar usuários finais na ferramenta SAP e no novo processo de solicitação de viagem.
- Escrever e publicar a Política de Viagem.

Benefícios/Melhorias

- Agilidade na solicitação da viagem;
- Aprovação via sistema;
- Extração de informações via relatórios extraídos do sistema.

Pontos de Atenção

N/A

Legenda:

B Baixo | M Médio | A Alto | N/A Inexistente

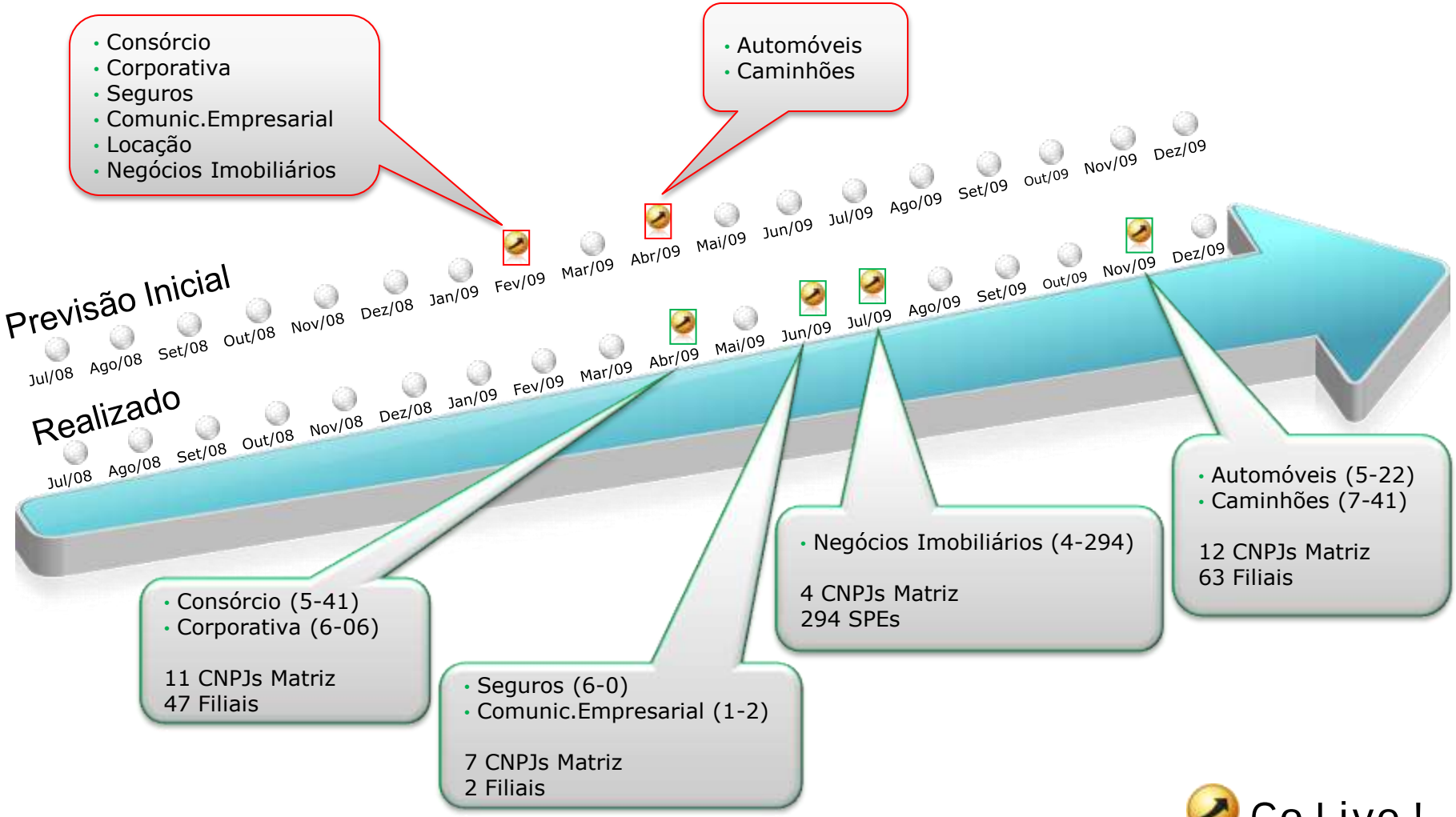
EMPRESAS RODOBENS

Produtos Entregues
Gestão de Mudanças
Treinamentos

	Turmas Presenciais	Participações Presenciais	Participações E-learning	Média Horas Presenciais	Média Horas E-learning
Navegação Básica SAP			1.884		3.768
1ª Onda (todas AENs)	150	2.300	3.770	9.200	7.540
2ª Onda (TV e Seguros)	6	30	295	60	590
3ª Onda (RNI)	51	489	1.076	1.956	2.152
4ª Onda (Concessionárias)	142	2.137	3.777	4.274	7.554
TOTAL	349	4.956	10.802	15.490	21.604
TOTAL GERAL	**349**	**15.758**		**37.094**	

Usuários treinados:	**2.693**
Multiplicadores:	**34**
Cursos e-learning:	**16**
Cursos presenciais:	**25**
Simulações de transação:	**672**

Programa TOR - Cronograma dos Go Lives Previstos e Realizados



EMPRESAS RODOBENS

SAP FORUM 2010
CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Agenda

1. Sumário Executivo
2. Empresas Rodobens
3. TI suportando a Estratégia Corporativa
4. O ProgramaTOR – Transformação Organizacional Rodobens
   - 4.1. Objetivos
   - 4.2. Estratégias
   - 4.3. Produtos Entregues e Volumetria
   - 4.4. Cronograma
5. **Benefícios Alcançados e Pontos de Aprendizado**

EMPRESAS RODOBENS

Programa TOR -
Principais benefícios tangíveis não mensurados

Serviços Compartilhados

- Fortalecimento do processo de crédito em conta a fornecedores, reduzindo a quantidade de cheques emitidos dando maior controle e menor risco

- Eliminação de holerites impressos (eletrônico no banco)

- Maior rastreabilidade de reembolsos de gastos e de viagens, garantindo o cumprimento da política corporativa

- Centralização dos processos de auditoria, reduzindo custos com tempo e viagem de auditores internos e externos

- Maior facilidade no relacionamento com os bancos, permitindo reduzir gastos com deslocamento e esforço de pessoal

- A padronização dos processos de recepção de materiais adquiridos pelo CIC – Centro Integrado de Compras – e a definição de um cadastro geral de materiais e serviços padronizados, propiciaram uma melhoria operacional e gerencial no cumprimento das políticas e diretrizes corporativas

EMPRESAS RODOBENS

Serviços Compartilhados

- Padronização de processos, com formalização através de políticas e procedimentos operacionais publicados na intranet
- Padronização e centralização do processo de cadastro de fornecedores, clientes e materiais
- Maior precisão no fechamento de impostos, reduzindo retrabalhos, multas e exposições fiscais
- Maior agilidade na apuração de balanços, permitindo antecipar fechamentos contábeis e entrega de resultados (até o 5º dia útil)
- Processo automático de reconciliação de contas pendentes, trazendo maior segurança e agilidade em fechamento
- Transparência e imparcialidade no fechamento de resultado
- Maior rastreabilidade na resolução de problemas através de registro na Central de Atendimento
- Padronização e unificação do plano de contas para todas as empresas
- Padronização nos processos de controle dos ativos imobilizados.

EMPRESAS RODOBENS

Programa TOR -
Principais benefícios tangíveis não mensurados

Negócios Imobiliários

- **Gestão de Obras**
  - Descentralização da gestão dos projetos;
  - Acompanhamento físico e financeiro do projeto pelo gestor;
  - Planejamento de investimentos;
  - Registro de suplementação de verba com aprovação prévia e formal ;
  - Controle de disponibilidade por segmento de produto;

- **Suprimentos**
  - Controle de estoque;
  - Gestão eficiente dos preços praticados pelos fornecedores;
  - Compra programada baseado no cronograma da obra;
  - A padronização dos processos de solicitação e compra de materiais adquiridos pela
  - Central de Compras e a definição de um cadastro geral de materiais e serviços padronizados, propiciaram uma melhoria operacional e gerencial no cumprimento das políticas e diretrizes corporativas.

EMPRESAS RODOBENS

Negócios Imobiliários

- **Gestão de Vendas**
  - Gestão eficiente do espelho de vendas;
  - Eficiência na implantação de contratos pela integração com LOANS.

- **Gestão de Financiamentos**
  - Automatização da apuração de seguro prestamista e DFI;
  - Automatização do processo de cessão de recebíveis;
  - Workflow para aprovação de distratos e aditivos;
  - Implantação do modelo amortização financeira por Tabela SAC;
  - Eliminação de boletos impressos.

EMPRESAS RODOBENS

Lições Aprendidas Geral

- Não subestimar os esforços necessários para realização e implementação de um projeto deste porte e complexidade
- Ter uma visão realista da qualidade dos dados cadastrais e operacionais (históricos) anterior a implementação e não subestimar o esforço para saneamento e carga de dados
- Não permitir a continuidade dos testes integrados e nem do Go Live, sem o volume necessário e qualidade de dados saneados e carregados
- Não ceder a pressão para dar Go Live, quando existirem riscos evidentes na análise de Go/No Go
- Exigência de um processo independente de garantia de qualidade (Quality Assurance), tanto funcional quanto técnico, num projeto deste porte e desta natureza.

EMPRESAS RODOBENS

Lições Aprendidas
Processos

- Obter um detalhamento mais aprofundado nos levantamento para o Business Plan a fim de ter uma previsão mais assertiva no escopo e dos recursos necessários

- No Blueprint ter uma análise mais criteriosa e detalhada do cenário atual (AS IS) versus o futuro (TO BE), bem como uma validação mais rigorosa e efetiva por parte dos usuários chaves afim de evitar os retrabalhos

- Evitar a postergação da tomada de decisão devido ao não comparecimento de pessoas chaves em reuniões/apresentações com finalidades específicas, resultando em vários reprises

- Assegurar um processo mais efetivo para incorporação das políticas numa organização com cultura informal, que deve ser incentivado e capitaneado pela alta liderança da empresa.

EMPRESAS RODOBENS

Lições Aprendidas
Pessoas e Gestão de Mudanças

- Deixar mais claro e com maior consciência os papéis e responsabilidade de cada uma das partes envolvidas dos processos como um todo
- Dar mais foco na execução das ações dos impactos organizacionais identificados
- Obter-se maior sensibilidade pelos agentes e dimensões identificadas na análise dos impactos organizacionais inerentes a um projeto deste porte
- Não menosprezar as dificuldades na troca ou na introdução de novas ferramentas tecnológicas para treinamento (E-learning, SPP,...) em uma cultura de baixa maturidade em operação por processos
- Assegurar a participação das pessoas corretas nos treinamentos a fim de evitar reprogramações e turmas adicionais
- Aprimorar a disciplina na adoção e execução de novas políticas, normas e procedimentos atrelados aos processos estabelecidos
- Ter uma efetiva alocação de pessoas por critérios exclusivos de competências técnicas, afim de se obter melhoria continua nos processos e no desempenho das pessoas
- Assegurar a utilização efetiva dos multiplicadores e pontos focais durante e pós Go Live.

EMPRESAS RODOBENS

SAP FORUM 2010

CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Dúvidas e Perguntas?

SAP FORUM 2010

CLAREZA PARA UM NOVO BRASIL

Obrigado!

Narciso Antonio Dosualdo
17-2136-3691
ndosualdo@rodobens.com.br