



# TOTVS

Projeto DATAPREV – Seminário I

TOTVS / Maio de 2010



## ÍNDICE

- I) **Contexto do Projeto**
- II) Conceitos de ERP
- III) Aplicabilidade do ERP
- IV) Casos Reais de ERP
- V) Conceitos de Gestão de Mudança
- VI) Metodologia de Processos
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados

### I) Contexto do Projeto

**DATAPREV possui atualmente 3.450 empregados, atuando em todas as unidades da federação:**

- 8 mil documentos administrativos tramitados/mês
- 3,2 milhões de páginas (relatórios, cartas, etc.) impressas por mês
- 20 mil chamados de usuários atendidos por mês



**Em decorrência dos novos desafios e perspectivas de crescimento a DATAPREV busca elevar o patamar de sua gestão empresarial através da(s):**

- melhoria do fluxo de informações nos seus procedimentos administrativos
- otimização e padronização dos processos de trabalho e gestão
- ampliação e integração inter e intra áreas
- garantia de um suporte eficaz, tanto às transações operacionais do dia-a-dia
- atividades de tomada de decisão nos níveis táticos e estratégicos



## ÍNDICE

- I) Contexto do Projeto
- II) Conceitos de ERP**
- III) Aplicabilidade do ERP
- IV) Casos Reais de ERP
- V) Conceitos de Gestão de Mudança
- VI) Metodologia de Processos
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados

## II) Conceitos de ERP

## Definição de Enterprise Resource Planning (ERP)

O ERP (Enterprise Resource Planning, ou Sistema Integrado de Gestão) é um conjunto de sistemas que tem como objetivo agregar e estabelecer relações de informação entre todas as áreas de uma empresa.

## Como se caracteriza o ERP?

São pacotes (software) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informatização, que contribuem para a gestão dos negócios empresariais. A tecnologia ERP utiliza o conceito de base de dados única, pois todos os seus módulos ou subsistemas estão num único software.

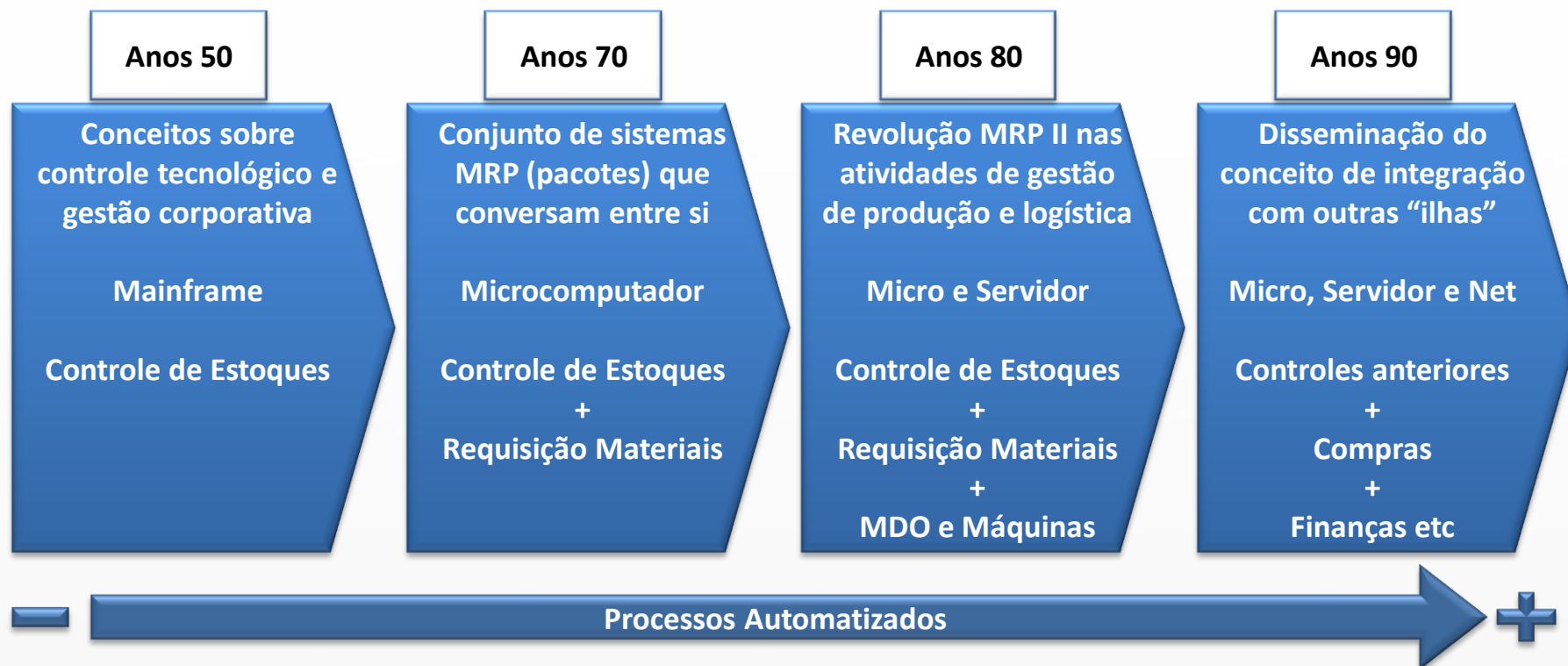


## Como funciona o ERP na prática?

O software integrado é parte de uma tecnologia que registra e processa cada evento empresarial resultante das funções empresariais básicas, a partir de uma única entrada para processamento. A partir dessa entrada e armazenamento dos dados, o software integrado distribui a informação para todos na empresa, de acordo com o nível estratégico, tático e operacional em que se encontrem. Para isso, usa critérios de segurança efetivos, claros, consistentes, em tempo real e com qualidade, ou seja, informação oportuna.



## A origem do ERP



O ERP ganhou muita força nos anos 90, entre outras razões pela evolução das redes de comunicação entre computadores e a disseminação da arquitetura cliente/servidor. E também por ser uma ferramenta importante na filosofia de controle e gestão dos setores corporativos, que ganhou aspectos mais próximos da que conhecemos atualmente.



## ÍNDICE

- I) Contexto do Projeto
- II) Conceitos de ERP
- III) Aplicabilidade do ERP**
- IV) Casos Reais de ERP
- V) Conceitos de Gestão de Mudança
- VI) Metodologia de Processos
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados

### III) Aplicabilidade do ERP





As empresas na grande maioria estão organizadas por estruturas departamentais sem a visão clara de processos.

Compras

Estoque

Contas a Pagar

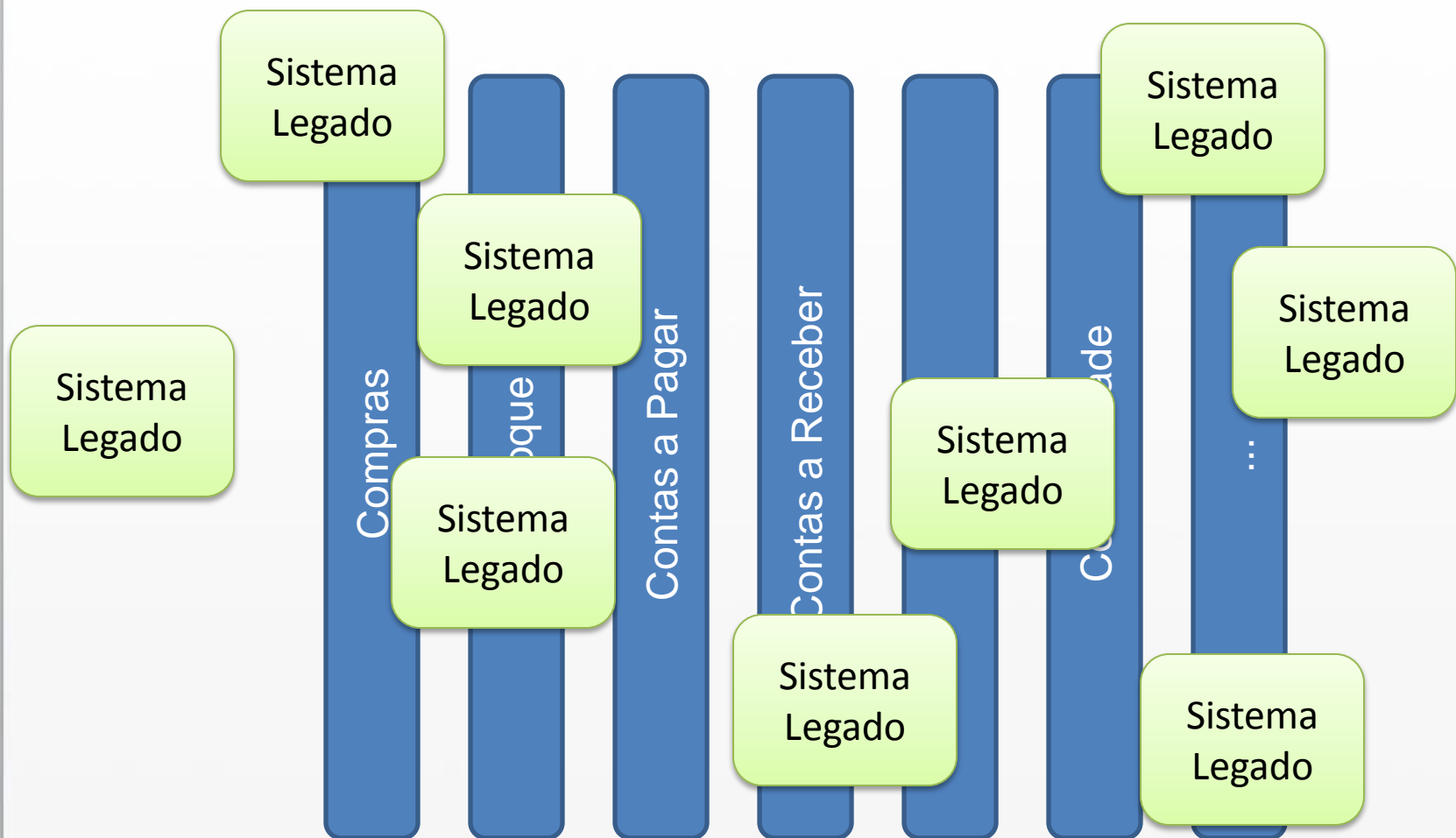
Contas a Receber

Fiscal

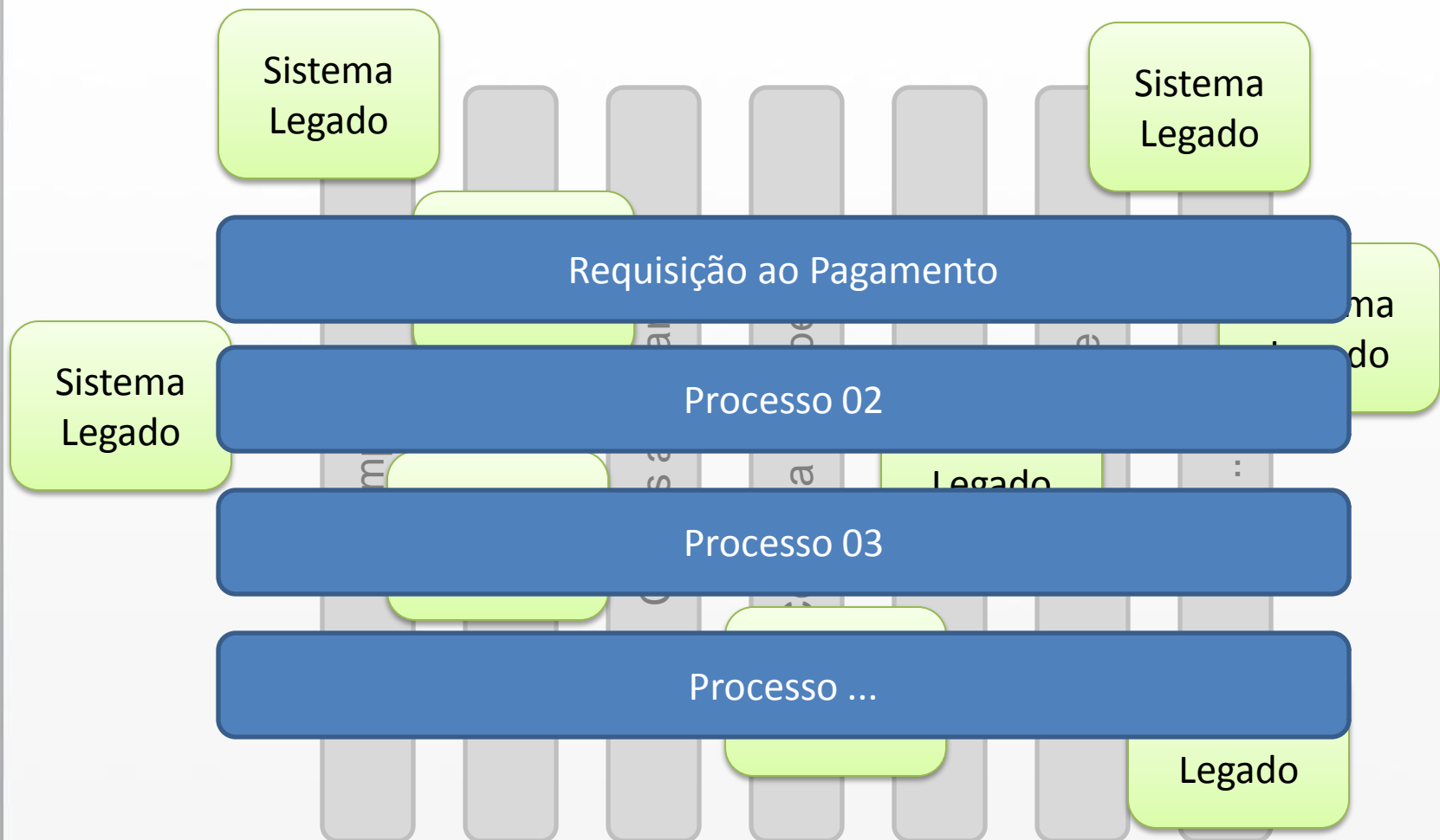
Contabilidade

...

Para atender a estrutura departamental, vários sistemas independentes (denominados legados) são desenvolvidos com focos bastante específicos atuando isoladamente na maioria dos casos.



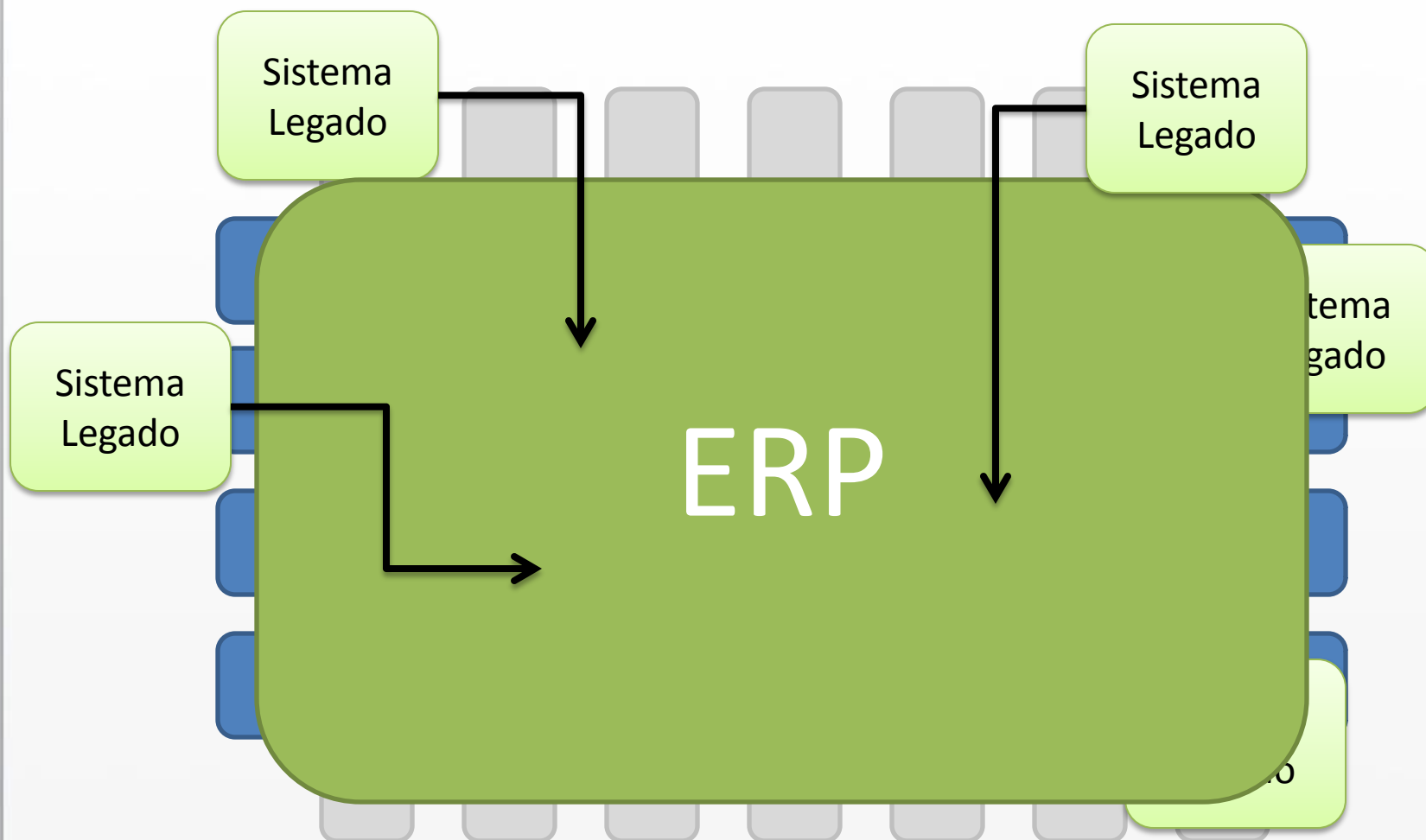
Com o passar do tempo, o fluxo da informação entre os diversos departamentos originou a visão e a estrutura por processos de negócio os quais passam por diversas áreas da empresa.



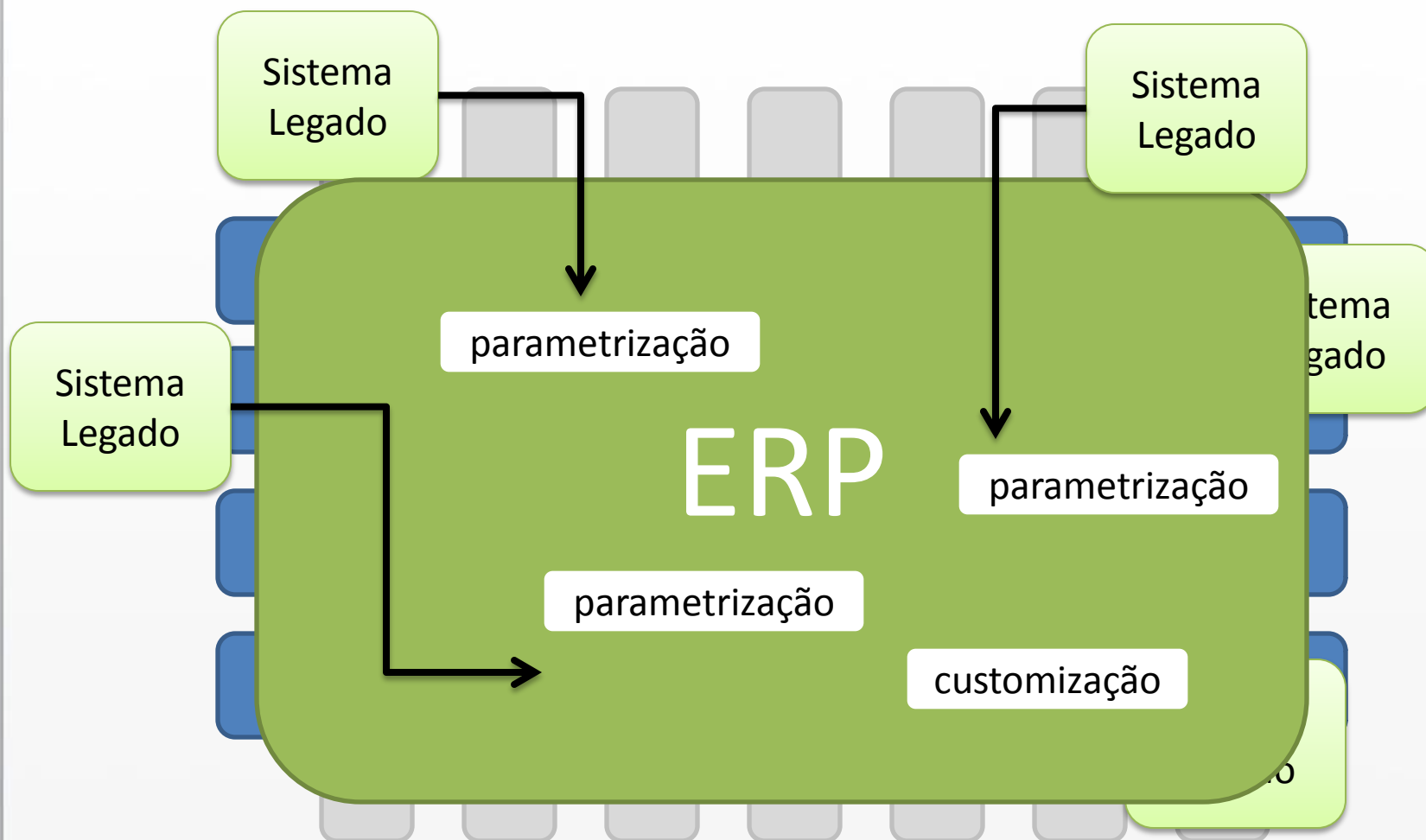
Com a nova visão de processos e o aprimoramento dos conceitos de gestão surgiu a necessidade do desenvolvimento de sistemas de gestão integrados os quais foram desenvolvidos baseados em processos de negócio.



O ERP não substitui todos os sistemas legados de uma empresa necessitando a integração entre eles (interface). Para os sistemas substituídos, surge a necessidade da migração de dados (conversão).

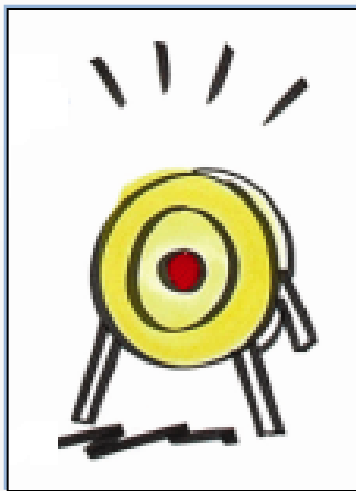


O ERP não atende a todos os requerimentos de negócio em sua versão standard. Customizações são necessárias para adequar o desenho padrão.



**O ERP auxilia a gestão empresarial (processo de operação funcional cotidiana de uma empresa). A gestão empresarial com ERP significa a sua administração geral, utilizando os recursos que esse software oferece. O ERP oferece:**

- Otimização das atividades e procedimentos operacionais e gerenciais
- Planejamento de investimentos atuais e futuros
- Análise dos retornos via indicadores e relatórios
- Formalização e automatização da visão processual
- Integração, confiabilidade e segurança no ambiente corporativo





## ÍNDICE

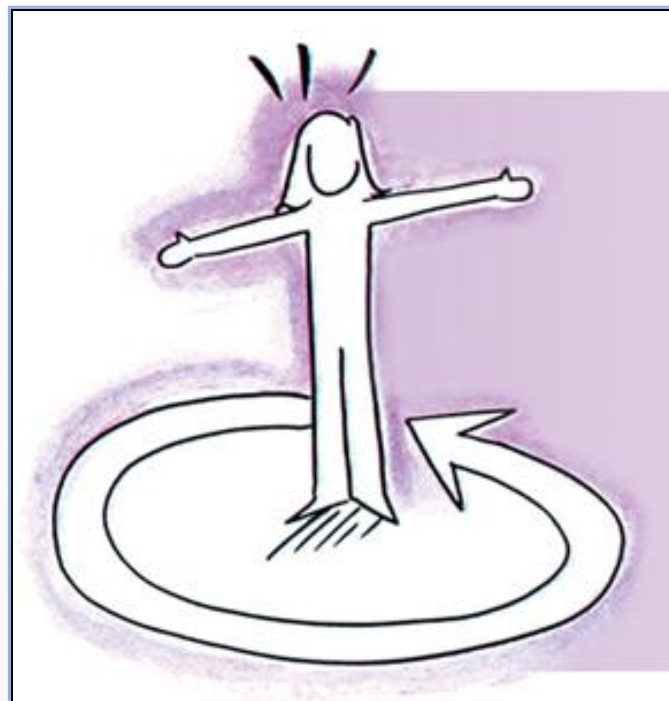
- I) Contexto do Projeto
- II) Conceitos de ERP
- III) Aplicabilidade do ERP
- IV) Casos Reais de ERP**
- V) Conceitos de Gestão de Mudança
- VI) Metodologia de Processos
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados

### IV) Casos Reais de ERP



## Empresas X e Y

- Resumo do Projeto
- Escopo do Projeto
- Cronograma do Projeto
- Parametrizações e Customizações
- Número de Usuários
- Desafios do Projeto
- Boas Práticas
- Lições Aprendidas





## ÍNDICE

- I) Contexto do Projeto
- II) Conceitos de ERP
- III) Aplicabilidade do ERP
- IV) Casos Reais de ERP
- V) Conceitos de Gestão de Mudança**
- VI) Metodologia de Processos
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados

## V) Conceitos de Gestão de Mudança

## Definição de Gestão de Mudança (GM)

Metodologia que reuni princípios, processos e ferramentas que promovem a transformação organizacional. Planeja e executa a transição da situação atual, a ser modificada, para a situação futura. Estabelece uma atuação integrada e participativa em todas as fases do projeto e em todos os níveis da empresa.



## Ambiente de Mudanças

Apropriação da mudança pelos envolvidos através da atuação da GM

### Situação Anterior

- Gestão centralizada e Pouco Relacionamento
- Processo Decisório Lento e Burocrático
- Gerências com Foco nas Tarefas
- Duplicidade de Atividades
- Papéis e Responsabilidades Imprecisas

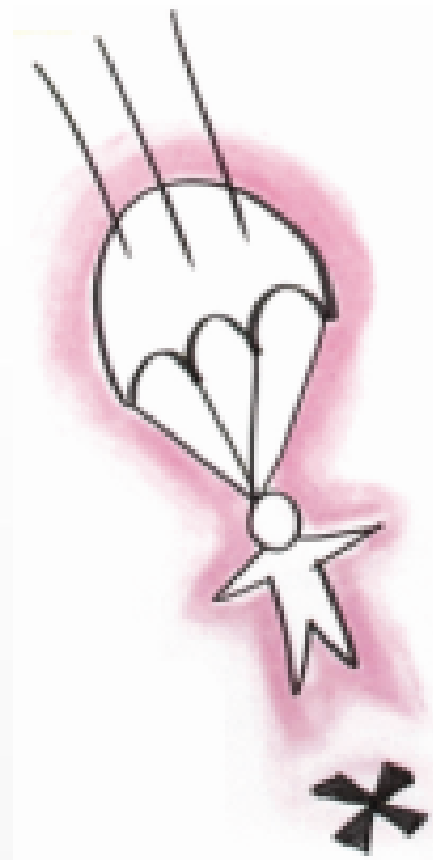


### Situação Desejada

- Foco na Integração e na Gestão por Processos
- Foco no Negócio
- Novas Competências
- Novas Práticas Gerenciais
- Novo Ambiente Tecnológico

## Objetivos da Gestão de Mudança (GM)

- Conscientizar para as novas necessidades
- Preparar e apoiar as pessoas para a mudança
- Engajar e habilitar os profissionais
- Construir o comprometimento
- Comunicar os benefícios da mudança
- Eliminar ao máximo os riscos e as resistências



## Escopo de Gestão de Mudança (GM)

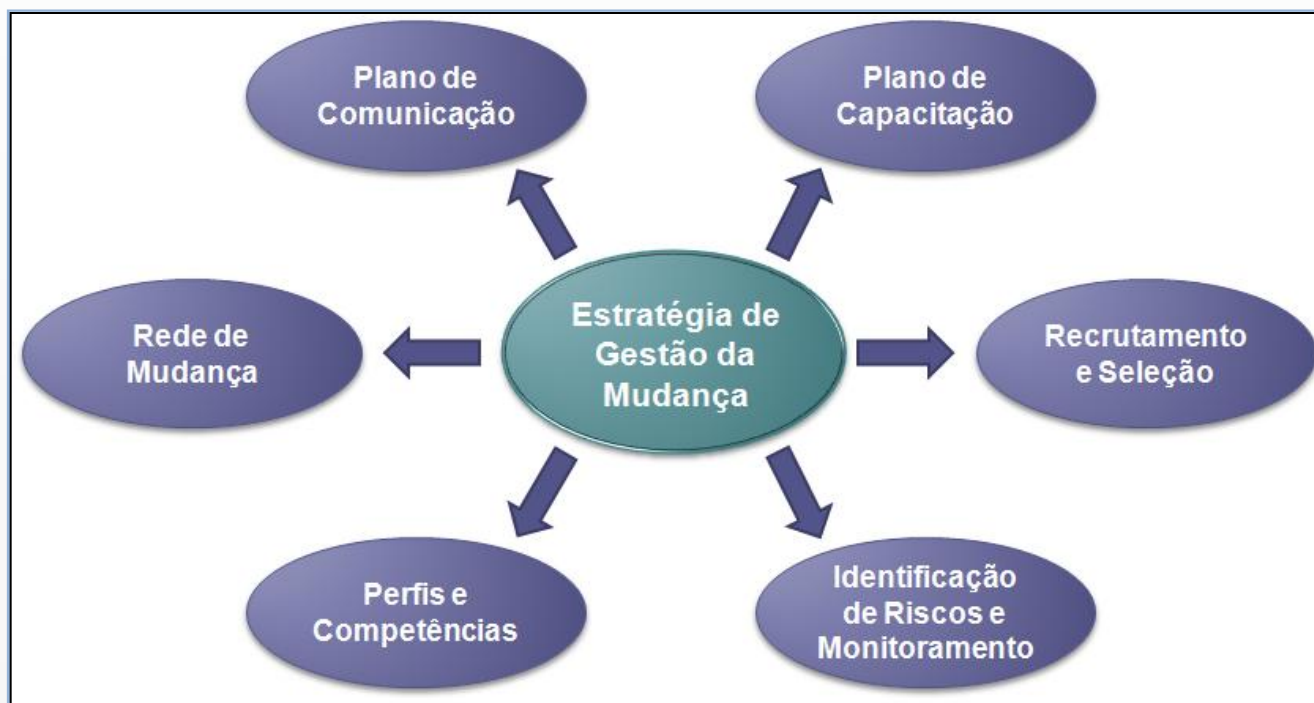
Baseia-se em três frentes interdependentes:

- Estratégia, Alinhamento e Modelagem Organizacional
- Comunicação e Envolvimento
- Capacitação



## Produtos da Frente de Estratégia, Alinhamento e Modelagem Organizacional

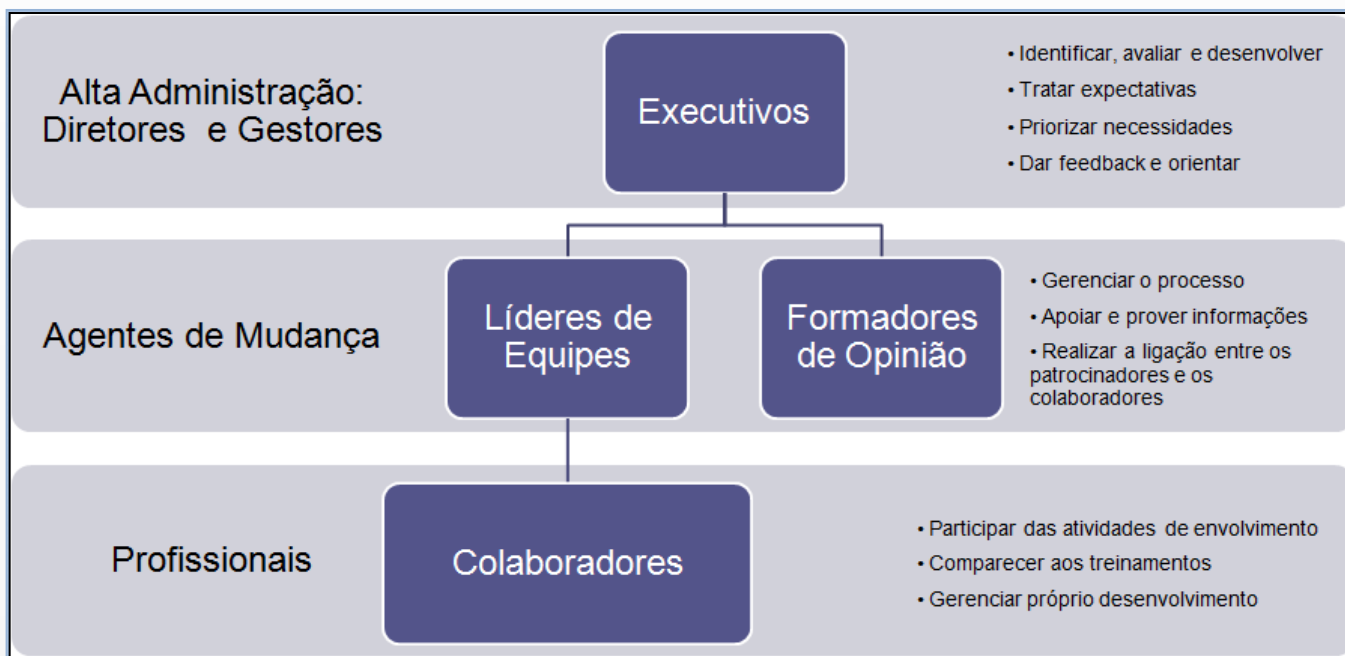
- Estratégia de GM (Premissas e Planejamentos)
- Matriz de Stakeholders (Formadores de Opinião)
- Estrutura Organizacional (Desenho e Perfis)
- Mapeamento de Riscos e Impactos





## Produtos da Frente de Comunicação e Engajamento

- Reuniões de Projeto
- Plano de Comunicação
- Rede de Mudança (Plano de Mobilização)
- Eventos de Comunicação





## Produtos da Frente de Capacitação

- Formação de Multiplicadores
- Plano de Capacitação (Material, Logística e Convocação)
- Avaliações de Reação
- Mapeamento do Conhecimento





## ÍNDICE

- I) Contexto do Projeto
- II) Conceitos de ERP
- III) Aplicabilidade do ERP
- IV) Casos Reais de ERP
- V) Conceitos de Gestão de Mudança
- VI) Metodologia de Processos**
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados

## VI) Metodologia de Processos

## Definição de Processos

Processos formam uma sequência de atividades caracterizadas por possuírem entradas (input) e saídas (output).



### As entradas (inputs) podem ser:

- Solicitação de serviço
- Apontamento de horas
- Solicitação de pagamento
- Solicitação de adiantamento

### E as saídas (outputs):

- Parecer elaborado
- Petição protocolada
- Pagamento feito
- Cobrança realizada

## Alguns conceitos básicos suportam a implantação de Processos:



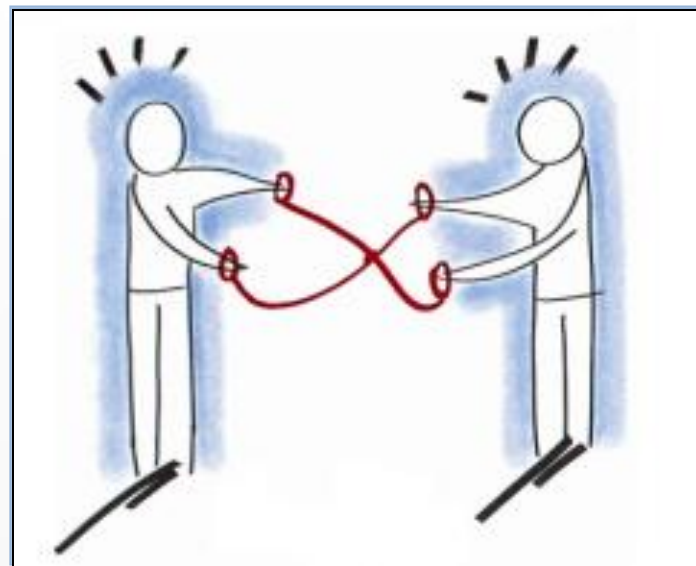
- **Insumo:** entrada de matéria-prima ou serviço independente do fluxo processual.
- **Recurso:** requisito humano ou financeiro que viabiliza o fluxo de geração de valor.
- **Fluxo de geração de valor:** transformação de entradas em saídas. Usam-se insumos e recursos para agregar valor.
- **Eficácia:** grau com que as expectativas são atendidas. É fazer o que o cliente quer.
- **Eficiência:** grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. É fazer o que o cliente quer com otimização de recursos.
- **Tempo de ciclo:** tempo necessário para transformar entradas em saídas.
- **Custo:** valores monetários despendidos no processo.

## Outras Definições sobre Processos

“Processo é um conjunto definido de **passos para a realização de uma tarefa.**”  
(Humphrey, 2003)

“Um grupo de **atividades realizadas numa seqüência lógica** com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.”  
(Hammer e Champy, 1994)

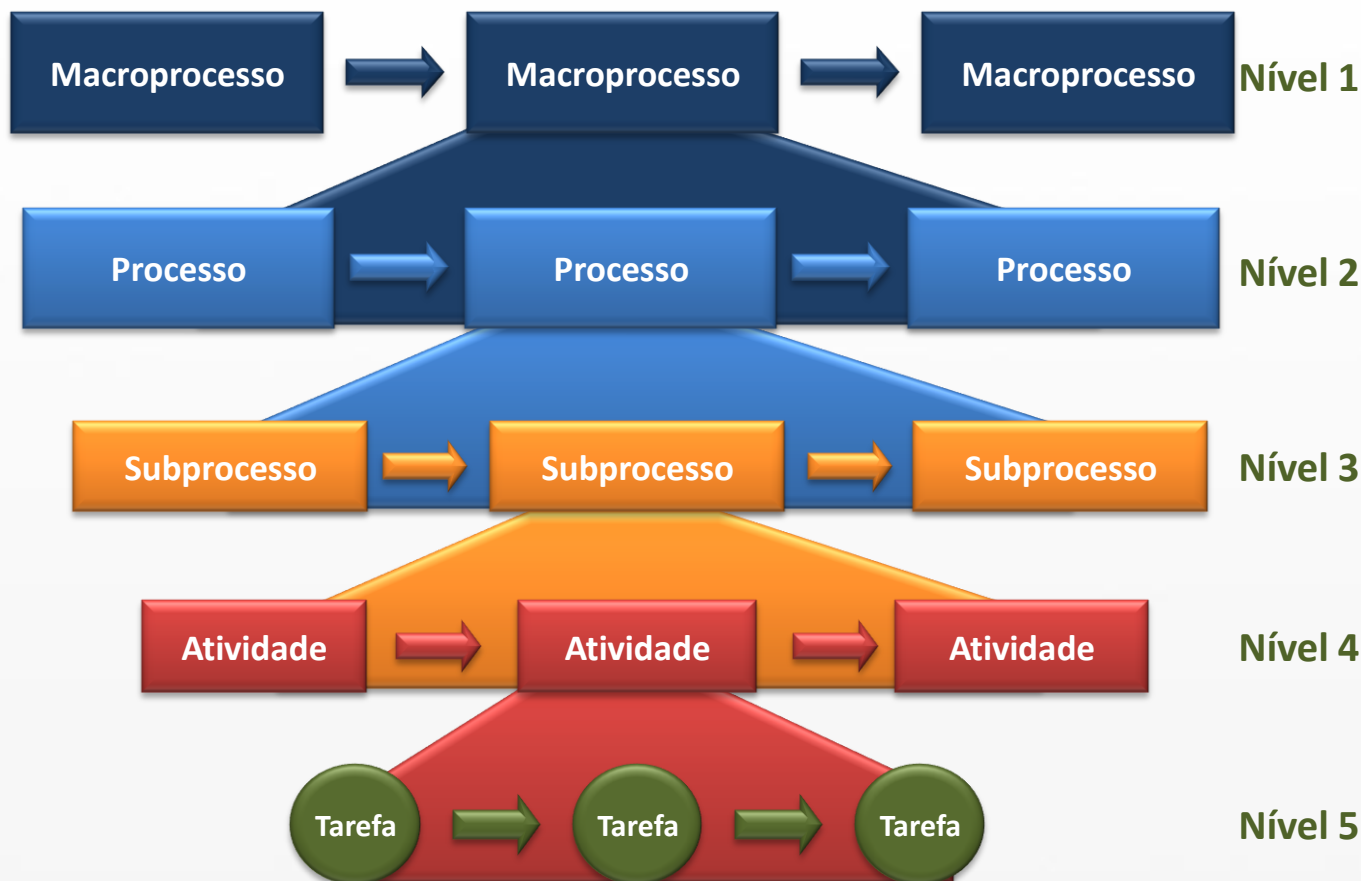
“É a **ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço,** com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas. É uma estrutura para ação.” (Davenport, 1998)



A hierarquia dos Processos seguem a dinâmica a seguir:

Estratégica

Grupos

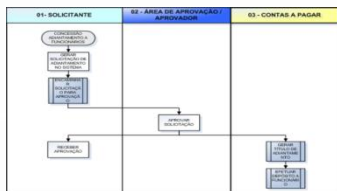


Operacional

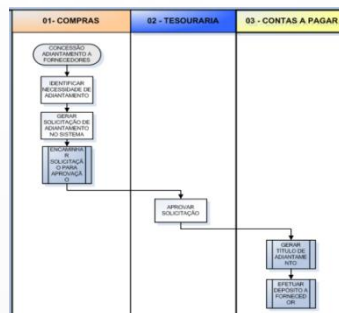
Individual

**O resumo da metodologia de Mapeamento e Modelagem de Processos (MMP) inclui o levantamento da situação atual e o redesenho otimizado da situação futura.**

## Levantamento dos Processos Atuais

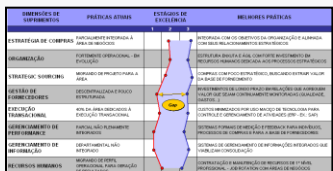


## Redesenho de Processos



- Modelagem de acordo com as melhores práticas de mercado e OM's validadas

## Oportunidades de Melhorias (OM's)



- Priorização das OM's
- Diretrizes para o Redesenho

## Análise de Aderência



- Definição das personalizações
- Plano macro de implementação

## Plano de Implementação

Atividade	OM	Ação – o que e como fazer	Resp.	Data	Prioridade

- Implementação dos processos
- Acompanhamento do plano de execução

A metodologia de implantação adotada engloba todas as etapas necessárias ao sucesso do projeto sob uma forte gerência de projeto.



- **Planejamento** – Formalizar o escopo, definir o sistema de comunicação, alinhar a documentação a ser usada durante o projeto, detalhar o plano macro
- **Levantamento dos Fluxos Atuais (As Is)** – Identificar as interfaces dos processos, levantar os processos atuais (As Is) e iniciar a identificação das oportunidades de melhorias
- **Redesenho dos Fluxos Futuros (To Be)** – Conduzir as reuniões de redesenho e modelar os fluxos futuros (To Be)

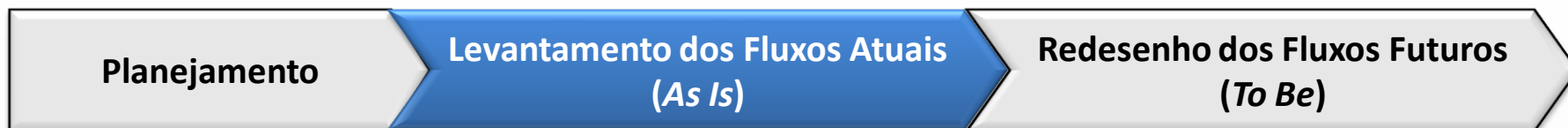


O Planejamento do projeto inclui a confirmação do escopo, definição de padrões e da matriz de responsabilidades, nomeação de usuários, detalhamento do plano de trabalho etc.



Atividades	Produtos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender o contexto de negócio e detalhar o escopo do projeto</li> <li>• Alinhar os participantes do projeto</li> <li>• Levantar as áreas de negócio envolvidas nos macros processos selecionados e identificar as pessoas para entrevistas e os validadores</li> <li>• Revisar e detalhar o plano de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de formalização de escopo</li> <li>• Lista dos envolvidos no desenho e validação dos processos</li> <li>• Plano de trabalho detalhado</li> </ul>

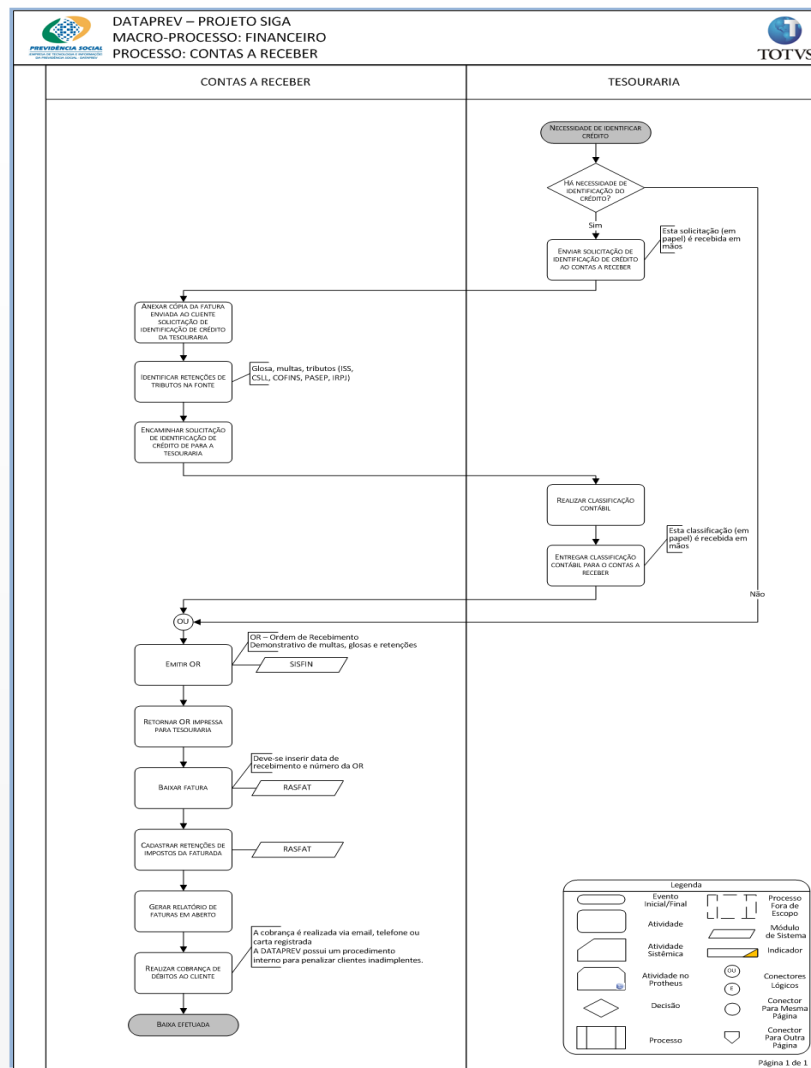
O Mapeamento da Situação Atual (*As Is*) tem por objetivo a identificação das interfaces críticas e o desenho dos processos da forma como são executados hoje.



Atividades	Produtos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e avaliar as interfaces críticas e os agentes que se relacionam com os processos</li> <li>• Levantar a situação atual dos processos (<i>As Is</i>), através de entrevistas com usuários chaves e validadores dos processos</li> <li>• Junto com o usuário, iniciar a identificação das oportunidades de melhoria dos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento da situação atual dos processos (<i>As Is</i>)</li> <li>• Lista de melhorias nas interfaces e processos</li> </ul>

O Levantamento Atual de Processos (As Is) demonstra como as atividades são realizadas atualmente.

Exemplo

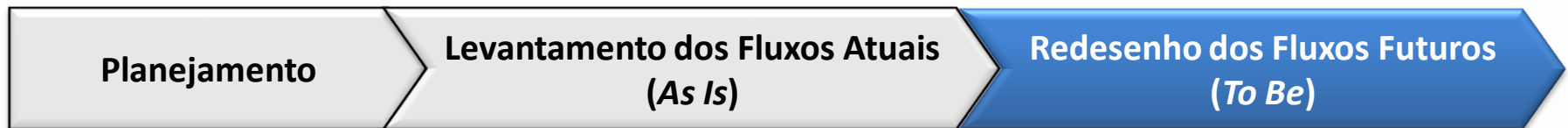


A planilha de Oportunidades de Melhorias (OM's) busca levantar, qualificar e quantificar todas as oportunidades de ganhos nos processos atuais.

Exemplo

ATIVIDADE	OPORTUNIDADES DE MELHORIA (GAP's)	O QUE FAZER	COMO
		(Ação ou contramedida)	(Detalhamento da Ação)
<p>Verificar se existe novos lançamentos na conta transitória</p> <p>Verificar se existe novos lançamentos na conta de leasing</p>	<p>Atualmente, a equipe de ativo fixo deve buscar no sistema Protheus a informação de novos lançamentos nas contas transitória e leasing para saber se existe algum bem para ativar. É muito importante que esta informação chegue para a equipe, sempre que houver um novo bem a ser ativo.</p>		
	<p>Todo bem deveria ser ativo no momento em que chega na empresa.</p>		
<p>Buscar informação de baixas no Faturamento</p>	<p>Atualmente, a equipe de ativo fixo deve buscar junto à Área de Faturamento, a informação de bens que foram vendidos ou doados. É muito importante que esta informação chegue para a equipe, sempre que houver uma nova venda ou doação.</p>		

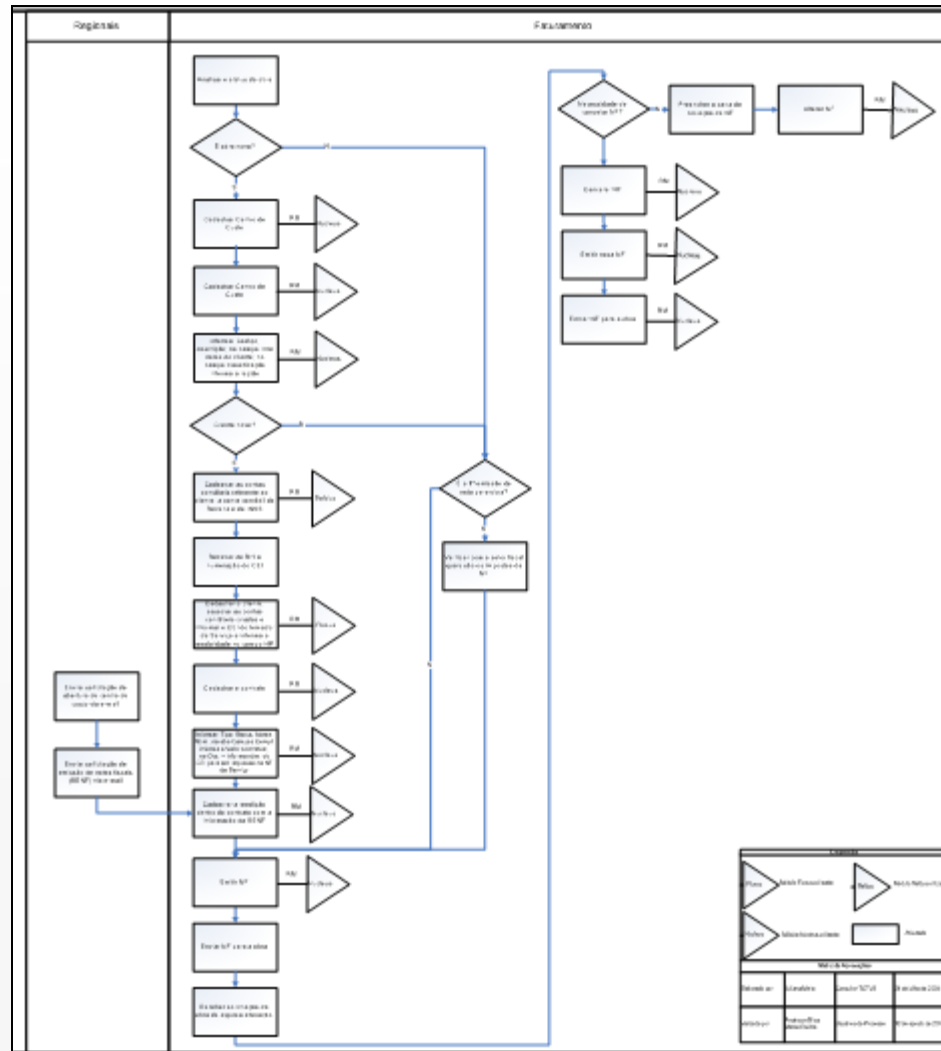
**Durante o Redesenho dos Processos Futuros (*To Be*) os fluxos são otimizados com base nas diretrizes da empresa, boas práticas de mercado e nas oportunidades de melhorias antes identificadas.**



Atividades	Produtos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecer as oportunidades de melhorias, usando a experiência TOTVS</li> <li>• Conduzir as reuniões de redesenho dos processos</li> <li>• Desenhar e validar os fluxos futuros de processos (<i>To Be</i>)</li> <li>• Detalhar as atividades dos fluxos futuros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de melhorias nas interfaces e processos enriquecida</li> <li>• Apresentação e principais decisões das reuniões de redesenho dos processos</li> <li>• Fluxos futuros de processos (<i>To Be</i>)</li> <li>• Detalhamentos das atividades dos processos futuros</li> </ul>

**O Fluxo Futuro de Processos (*To Be*) demonstra como as atividades deverão ser realizadas.**

## Exemplo



O detalhamento das atividades futuras demonstra, no detalhe, como as atividades precisarão ser realizadas.

Exemplo



MIT010 – Validação de Processos



---

**Processo:**

CONCiliação Bancária

---

**Principais Objetivos:**

- Verificar se os saldos bancários conferem com os valores lançados no RIM ~~XXXX~~
- Incluir no sistema os lançamentos de outras contas a receber

---

**Origem dos Dados:**

- Extratos bancários

---

**Fatores Críticos de Sucesso:**

- Lançamentos incorretos no RIM ~~XXXX~~
- Identificação da origem do recurso na conta corrente
- Incorreta utilização de modalidade

---

**Restrições:**

- Não é permitida a exclusão de lançamentos feitos diretamente no RIM ~~XXXX~~

---

**Descrição do Processo:**

Processo diário:

O encarregado de Extrato de Caixa – Conciliação Bancária recebe o arquivo CHAB Conciliação do banco referente aos extratos das contas. Nesse momento o encarregado de Extrato de Caixa – Conciliação Bancária realiza a importação do arquivo CHAB para o RIM ~~XXXX~~ que realiza a conciliação automaticamente.

O encarregado de Extrato de Caixa – Conciliação Bancária analisa o relatório gerado pela conciliação e verifica se todas as entradas e saídas foram conciliadas; caso negativo, o encarregado de Extrato de Caixa – Conciliação Bancária utiliza a rotina de conciliação manual e concilia o extrato do banco com o RIM ~~XXXX~~ até que todas as entradas e saídas do dia estejam devidamente conciliadas. Caso o encarregado de Extrato de Caixa – Conciliação Bancária identifique um depósito referente a um adiantamento de despesas do cliente, proceder como está descrito no processo de Adiantamento de Clientes.

---

**Saídas:**

- Contas dos bancos conciliadas com os lançamentos do sistema

---

**Responsável pelas informações:**

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **As principais vantagens potenciais associadas à visão processual são:**

- Entendimento da cadeia de valor (plano estratégico)
- Visão sistêmica das atividades da organização (integração)
- Fronteiras definidas entre processos e áreas (atribuições)
- Redução de custos totais dos processos (otimização)
- Tempo de resposta rápido e assertivo (workflow)
- Documentação dos processos e controle das mudanças (histórico)
- Gerenciamento eficaz dos inter-relacionamentos (acordos definidos)
- Foco nos processos e não nas pessoas (conhecimento organizacional)
- Prevenção da ocorrência de erros e redundâncias (previsibilidade)
- Coordenação e formalização do fluxo de trabalho (linha mestre)
- Clareza e satisfação com o fluxo de trabalho (papéis e responsabilidades)
- Menores riscos para o cliente (entregas confiáveis)







## ÍNDICE

- I) Contexto do Projeto
- II) Conceitos de ERP
- III) Aplicabilidade do ERP
- IV) Casos Reais de ERP
- V) Conceitos de Gestão de Mudança
- VI) Metodologia de Processos
- VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados**

## **VII) Papéis e Responsabilidades dos Usuários Convidados**

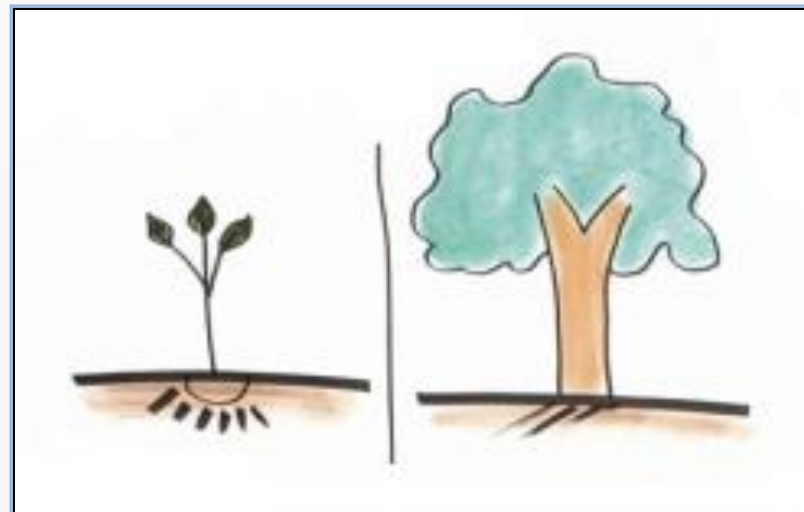
**Os Usuários Convidados (UC's) são protagonistas do processo de mudança. Ao longo do Projeto, espera-se dos UC's:**

- Levantar e validar os processos envolvidos
- Testar a aderência das ferramentas de TI aos processos
- Auxiliar na identificação e antecipação dos riscos
- Colaborar na preparação dos materiais de capacitação
- Atuar como pontos focais do conhecimento
- Capacitar os colegas de trabalho
- Repassar comunicações do projeto
- Reportar as dúvidas dos colegas de trabalho
- Monitorar a efetividade da comunicação
- Monitorar a aceitação das mudanças



### Questões sobre os papéis e responsabilidades dos UC's

- A participação no projeto foi compreendida?
- Qual o sentimento no papel de UC?
- Posso pedir ajuda aos colegas de trabalho?
- Qual o significado da chegada do projeto?
- Posso elaborar e multiplicar conhecimento?
- Existe alguma preocupação no momento?





**QUESTÕES**



**AVALIAÇÃO DE REAÇÃO**

