

## RESOLVENDO PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

### Vodafone: uma implementação ERP global e gigante

Vodafone Group Plc é o provedor de serviço móvel de maior receita no mundo, com 400 milhões de clientes na Europa, Oriente Médio, África, Ásia e Estados Unidos. Em 2012, teve um faturamento de US\$ 71,8 bilhões e possui mais de 86 mil funcionários que trabalham em mais de 40 países. Desde a sua fundação, há 28 anos, a empresa tem experimentado um crescimento extraordinário, em grande parte decorrente do estabelecimento de operadoras locais a fim de fornecer produtos e serviços para atender seus mercados locais.

Como resultado, a empresa se tornou bem descentralizada, apresentando carência de práticas comuns, operações centralizadas e compartilhamento de dados entre as suas várias operadoras. A maioria das subsidiárias móveis da Vodafone opera como empresa independente, com seus próprios processos de negócios. A Vodafone era uma rede de operadoras individuais, mas queria funcionar mais como uma única empresa global para lidar melhor com as pressões competitivas. A administração solicitou, então, uma grande transformação organizacional para fazer isso acontecer.

Em 2006, o conselho de administração da empresa aprovou o programa de transformação organizacional "Evolução Vodafone" (EVO), projetado para remodelá-la em uma empresa verdadeiramente global, com uma organização centralizada de serviços compartilhados e processos de negócios comuns no mundo todo nas áreas de finanças, recursos humanos e gestão da cadeia de suprimentos para todas as suas operadoras. (Serviços compartilhados refere-se à consolidação das operações de negócios que são utilizadas por várias partes da mesma organização, a fim de reduzir custos e redundância.) Um sistema ERP (planejamento de recursos empresariais) da SAP comum proporcionaria a plataforma tecnológica para essas mudanças, suportando o compartilhamento de informações e processos de negócios comuns que simplificariam e acelerariam os trabalhos em toda a empresa. Ferramentas de software adicionais de Informatica, Opentext, ReadSoft, Sabrix, Redwood, HP e Remedy, que poderiam integrar-se com a SAP, foram adicionadas à solução.

O sistema da Vodafone acabou por ser uma das maiores implementações mundiais de ERP da SAP. Como a Vodafone conseguiu isso? Em primeiro lugar, a administração percebeu que a empresa não tinha a

experiência e os recursos necessários para gerenciar um projeto tão complexo inteiramente por conta própria. Ela contratou as empresas de consultoria Accenture e IBM para fornecer competências e serviços que esse projeto ambicioso exigia, e que não estavam disponíveis dentro da empresa.

A empresa passou um ano identificando e projetando seus novos processos de negócios e estabelecendo o escopo desse projeto. A equipe de gestão queria limitar os riscos para processos que não eram voltados para o cliente, mas que eram importantes fontes de valor para a empresa. Processos de linha de frente, voltados para o cliente, foram excluídos da primeira fase da implantação para manter a transformação mais gerenciável.

A área de aquisições foi apontada como o primeiro conjunto de processos a ser transformado usando o novo sistema de ERP. A Vodafone permitia que cada uma de suas operadoras locais gerenciasse suas próprias aquisições, o que a impediu de alavancar o poder de compra massivo que uma empresa poderia obter por meio da gestão do relacionamento com os fornecedores de material e serviço de uma única entidade. Ao gerar economias com a aquisição centralizada, o projeto de transformação seria capaz de mostrar rapidamente um retorno sobre o investimento e ganhar mais apoio. A Vodafone não estabeleceu um departamento centralizado de compras, mas, em vez disso, criou uma empresa centralizada de compras com base em Luxemburgo que usa a plataforma de ERP da SAP. A maior parte dos gastos da empresa era realizada por essa organização central. Os fornecedores se beneficiaram porque o sistema os ajuda a planejar suas vendas para a Vodafone e eles só precisam lidar com um único comprador em vez de muitos. Essa nova maneira de fazer negócios incluiu um novo processo automatizado envolvendo os ciclos de compra até o pagamento, no qual as faturas são aprovadas automaticamente para pagamento combinando-as com os pedidos e recibos de compra.

Uma vez que o novo processo e a organização de aquisição estavam implantados, a Vodafone começou a criar uma organização centralizada de serviços compartilhados baseada no sistema ERP da SAP. Ela selecionou Budapeste, na Hungria, como a localização piloto para esse novo plano de ação. A Vodafone da



Hungria é uma empresa de médio porte, com dois mil funcionários e uma plataforma pequena de TI baseada em software da Oracle. Isso fez a empresa da Hungria ser considerada mais receptiva a mudanças no seu sistema de informação e nos seus processos de negócio do que as organizações da Vodafone em países maiores, além do fato de que a Hungria já vinha utilizando sistemas da Oracle. Lá, a Vodafone criou toda uma organização de serviços compartilhados a partir do zero, e, simultaneamente, implantou o sistema ERP da SAP. Em seguida, ela criou mais duas organizações de serviços compartilhados na Índia executando em SAP.

Após a Hungria, a Vodafone implementou o novo processo de aquisição e software SAP para a sua operadora local alemã. A Alemanha consiste no maior mercado da empresa e é responsável por mais de 20% da receita total. A Vodafone da Alemanha é uma organização muito maior do que a da Hungria, com 13 mil funcionários, mais de 130 sistemas legados locais e muitos processos de negócios customizados para substituir. Os hábitos de trabalho estavam mais profundamente arraigados e a empresa encontrou alguma resistência por parte de alguns funcionários, à medida que tentava implementar os novos sistemas e processos. Para minimizar os riscos, a Vodafone utilizou uma implementação incremental, em fases, realizou uma enorme quantidade de testes e fez todas as modificações necessárias no sistema antes que ele entrasse em operação. Equipes de suporte especiais foram enviadas para trabalhar com todos os funcionários afetados pela transição. Esses esforços ajudaram a tratar problemas e a resistência dos funcionários antes que eles ficassem fora do controle. Uma vez que a implementação alemã foi considerada bem-sucedida, a Vodafone implantou o novo sistema em muitas outras operadoras locais, priorizando as implementações baseadas no tamanho, complexidade e vontade de mudar de cada operadora.

Não houve duas implantações que procedessem da mesma maneira, porque cada operadora local apresentou desafios e demandas únicos. Muitas dessas empresas haviam crescido rapidamente e possuíam inúmeros sistemas legados baseados em requisitos locais. Havia um grande número de usuários, interfaces e requisitos legais para serem considerados. A equipe de projeto da Vodafone teve que equilibrar a necessidade de avançar rapidamente com a necessidade de garantir que o sistema fosse implementado com cuidado.

O plano de implementação da Vodafone solicitou que uma equipe principal de projeto visitasse cada operadora local e implementasse os novos processos localmente, assistida por uma integradora de sistemas e recursos locais. As equipes locais e a gerência sênior reuniam-se com as equipes globais, os consultores de TI e os fornecedores locais de TI em um ambiente amigável para incentivar o compartilhamento

de conhecimento e a postura aberta a mudanças. O sucesso de cada implantação foi baseado em vários fatores, incluindo o número e a complexidade dos sistemas legados de cada unidade, as habilidades da equipe de projeto de cada local e a vontade de cada operadora local de aceitar as mudanças. A Vodafone contratou os serviços da empresa de consultoria global Accenture para fornecer habilidades quando necessário e ajudar com a gestão da mudança nas operadoras locais. Com o tempo, a equipe de projeto da Vodafone e os consultores da Accenture aprenderam a adaptar suas atividades às necessidades de cada operadora. Se nenhum representante de uma operadora local comparecesse para a reunião de lançamento do projeto, por exemplo, ou se eles comparecessem, mas demonstrassem pouco interesse, a equipe do projeto sabia que essa operadora poderia ser menos cooperativa. Em tais casos, o projeto exigiria mais recursos e atenção.

A equipe de projeto também teve que ser sensível a tendências locais à medida que as implementações do sistema foram ocorrendo. Se uma operadora local estivesse situada em um país experimentando crise econômica, por exemplo, seus funcionários poderiam ser mais resistentes à implementação. Alguns poderiam ver uma grande mudança organizacional e tecnológica como uma melhoria na sua situação, enquanto outros poderiam vê-la como mais uma coisa a lidar durante um momento muito estressante.

Quando ela terminou de implantar o sistema para o restante das operadoras locais, a equipe de projeto da Vodafone usou o que ela tinha aprendido para efetuar melhorias em suas implementações anteriores de ERP. Os testes e as opiniões dos funcionários, por exemplo, revelaram que a facilidade de uso é um item que merece mais atenção. Assim, a equipe do projeto aperfeiçoou as interfaces do sistema para torná-las mais fáceis de utilizar.

Dada a natureza do negócio, a administração da Vodafone quer que cerca de 80% das transações internas da empresa sejam executadas a partir de um dispositivo móvel. Segundo Niall O'Sullivan, diretor de transformação financeira global da Vodafone, a administração acredita que os aplicativos móveis serão uma grande vantagem para impulsionar a conformidade às mudanças, aumentando a facilidade de uso e reduzindo a resistência aos próprios processos atuais. A meta é ter a grande maioria das interações do usuário com o sistema sendo executadas a partir de um telefone celular. De acordo com O'Sullivan, a mobilidade oferece fácil acesso para os funcionários que não interagem normalmente com o sistema SAP, de forma que mais funcionários passem a utilizar o sistema. Quanto mais pessoas usarem o sistema, maior será o retorno do investimento. Mais de 60 mil funcionários em todo o mundo já utilizam o novo sistema, e a previsão é a de que esse número chegasse a 80 mil até o final de 2012.



A empresa está agora implantando algumas de suas aplicações integradas em dispositivos móveis e, até agora, quatro foram selecionados. O primeiro a ser implementado na plataforma móvel foi um aplicativo de elaboração de relatórios de viagem e despesas. Os funcionários são capazes de tirar uma foto de seus recibos e serem reembolsados sem usar nenhum papel e, simultaneamente, podem emitir ou aprovar solicitações para partir de algum local usando seus celulares.

A transformação de processos de negócio e o sistema ERP da Vodafone aumentaram a eficiência organizacional e produziram uma redução de custos anuais de US\$ 719 milhões. O custo total de propriedade (TCO) da tecnologia da informação foi reduzido. Em todo o mundo, a Vodafone tem agora uma forma consistente

de trabalhar e uma estrutura organizacional mais unificada. Levar as várias operadoras locais a pensarem e atuarem de maneira mais uniforme e a adotarem um modelo de serviços compartilhados produziu benefícios que não são imediatamente quantificáveis, mas deve resultar em uma maior rentabilidade no longo prazo.

Fontes: Derek DuPreez, "Vodafone HANA Project Moves Beyond Trial Despite Skills Challenge", *TechWorld*, 11 mar. 2013; Disponível em: <[www.vodafone.com](http://www.vodafone.com)>, acesso em: 15 mar. 2013; "Using SAP MaxAttention to Safeguard the Global Rollout of SAP ERP", disponível em: <[www.mysap.com](http://www.mysap.com)>, acesso em: 8 abr. 2013; David Hannon, "Vodafone Walks the Talk", *SAP InsiderPROFILES*, out.-dez. 2012; e Michaela Kresak, Lilian Corvington, Frits Wiegel, Guido Wokurka, Stephanie Teufel, e Peter Williamson, "Vodafone Answers Call to Transformation", 360-bt.com, Edição 2 (out. 2011).

## PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

- 9.13 Identifique e descreva o problema discutido nesse caso. Quais fatores humanos, organizacionais e tecnológicos contribuíram para o problema?
- 9.14 Por que a Vodafone teve que gastar tanto tempo lidando com a mudança durante a sua transformação organizacional?
- 9.15 Por que um sistema ERP foi necessário para a transformação organizacional global da empresa?
- 9.16 Quais questões humanas, organizacionais e tecnológicas tiveram que ser consideradas pela equipe do projeto para assegurar que a transformação fosse bem-sucedida?
- 9.17 Quais foram os benefícios da transformação organizacional global da Vodafone? Como ela alterou a tomada de decisões e a forma como a empresa operava?