



Modernização da gestão de despesas impulsiona a Transformação Digital da VALE com maior flexibilidade, dinamismo e segurança.

Este documento traz a análise de um caso de sucesso relacionado aos benefícios que podem ser atingidos pelo uso de uma Plataforma de Gestão de Despesas, ampliando a segurança e evoluindo a maturidade da companhia como um todo. Suas informações foram obtidas por meio de entrevistas com as empresas participantes, que comentaram sobre os desafios e benefícios alcançados.

IDC CASE STUDY

Elaborado por Luciano
Ramos, Rubens Veiga
e Daniel Voltarelli

Patrocinado por

SAP Concur 

Setembro, 2020
BR20001

OPINIÃO DA IDC

É crucial para o bom desempenho financeiro das empresas o controle cada vez mais apurado de despesas. A importância desse controle cresce em conglomerados globais e que, intrinsecamente, necessitam que seus colaboradores se desloquem com mais frequência para realizar negócios, atender clientes, viabilizar projetos etc. Os sistemas que apoiam o financeiro devem facilitar a gestão fim a fim, desde a inserção das despesas, aprovações dos gestores e reembolso para os colaboradores, gerando confiança em todo o processo. A segurança deve estar presente na integração com todas as interfaces do sistema e permitir que desvios sejam identificados e direcionados para análises específicas. As plataformas tecnológicas devem garantir que auditorias sejam realizadas de forma minuciosa e ágil, impactando cada vez menos o tempo dos profissionais envolvidos nos controles financeiros. Para os CEOs, os Programas Digitais de Confiança estão no topo do ranking de prioridades, com 82,8% de presença em sua agenda para os próximos 5 anos, conforme o estudo IDC CEO Survey 2019.

É indispensável que a gestão financeira bem organizada não seja motivo para impedir a Transformação Digital que visa aumentar a produtividade e otimizar a experiência do usuário com a implementação de novos sistemas que abarquem inovações trazidas pela TI. Cerca de 41% dos Executivos de TI que participaram do IDC Latin América IT Investment Trends 2020 indicaram que a realização de “valor digital” se dá quando o valor dos dados é derivado da automação das operações e dos processos de negócios.

O desafio nos investimentos em melhorias que a tecnologia pode ofertar e novos patamares de excelência em serviços aos usuários é de vital importância para projetos de sucesso em escala global.

A VALE, consciente da importância dessa temática, decidiu buscar no mercado uma solução cuja utilização em nível global gerasse ganho de escala, ampliação na automação de processos e melhor experiência para o usuário final.



SOBRE A VALE



O grupo VALE possui uma das maiores mineradoras do mundo e trabalha para transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável. Com sede no Brasil, atua em 30 países empregando cerca de 125 mil funcionários, entre próprios e terceiros.



A atuação do grupo inclui, além de Mineração, atividades nas áreas de Logística, Energia, Siderurgia, e, como modelo de governança corporativa, atua sob os fundamentos e princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade, necessários para posicionar a empresa em sua trajetória de crescimento e criação de valor.

SITUAÇÃO PRÉVIA

Em todo negócio, a precisão e a garantia de estar sempre de acordo com as normas da empresa e a governança das operações e dos dados são, entre outros, aspectos fundamentais para a área de despesas.

Quando esse tema envolve uma das maiores empresas do país e referência mundial em seu segmento, pode-se considerar que os aspectos mencionados se elevam a um nível de complexidade ainda maior.

Sendo assim, a VALE definiu que era necessário buscar alternativas que não só serviriam como substituição da solução prévia, mas que também melhorassem a gestão das informações, aumentassem a capacidade de análise antifraude de maneira automatizada e, principalmente, facilitassem a experiência do usuário em uma plataforma amigável e segura.

Outro tema de grande importância para a nova solução foi a consideração

sobre qual seria o modelo ideal de funcionamento do ambiente. Com diversos avanços tecnológicos à disposição, a empresa definiu preferencialmente buscar uma oferta baseada em nuvem como o modelo SaaS (Software as a Service). A VALE entendia que uma solução mais flexível traria maior otimização dos recursos, alta escalabilidade e integração com outras tecnologias que podem agregar ainda mais valor para projeto.

Para atender essas necessidades, a empresa abriu uma RFP visando identificar provedores cuja estrutura fosse sólida e a solução adequada para atender tanto as demandas de negócio quanto as de TI.

DESAFIOS DE NEGÓCIOS

Devido à complexidade e robustez de suas atividades, a VALE precisava de uma solução que atingisse todos os critérios técnicos e contemplasse integralmente as necessidades do negócio. Houve também a preocupação em escolher uma solução que pudesse ser internacionalizada, considerando que a empresa tem diversas filiais ao redor do mundo.

A solução escolhida também devia ter alto grau de integração com os demais sistemas da VALE, que traçou uma estratégia de integração e maior interatividade entre suas plataformas. Isso permitiria que a empresa tornasse seus processos mais fluidos e dinâmicos, ampliasse a flexibilidade para os usuários e melhorasse as capacidades de análise antifraude de uma maneira mais automatizada e segura.

Um dos diferenciais da SAP em relação aos demais concorrentes que participaram da RFP foi a presença de outras soluções deste provedor já em uso pela VALE. Isso permitiria que a fabricante de software preenchesse um dos mais importantes requisitos definidos: a integração dos sistemas. Segundo executivos da VALE, a empresa é um heavy user das soluções SAP e permanecer neste ecossistema integrado foi um diferencial competitivo importante frente as propostas dos concorrentes.

Outro ponto que foi ressaltado pelo time de decisores da VALE foi o fato de que apenas a oferta SAP estava em conformidade com todas as exigências em termos de segurança da informação, questão extremamente relevante para a empresa por se tratar de dados de suma importância e sensibilidade. Ainda que não esteja vigorando, a solução SAP Concur também estava pronta seguindo as normativas da nova legislação de proteção de dados brasileira, a LGPD.

Foi então que a SAP, após concorrer com outros fornecedores, venceu a concorrência e buscou entender detalhadamente cada necessidade e desafio que viriam conforme o projeto avançasse, a fim de dar continuidade a uma parceria já longa e sólida entre as empresas.

SOLUÇÃO IMPLEMENTADA

Após a avaliação dos concorrentes durante a RFP, ficou claro para os decisores da VALE que a oferta proposta pela SAP foi a mais aderente às exigências e necessidades do grupo, principalmente sobre os aspectos técnicos (SOC, GDPR, SOX2, LGPD, políticas de backup etc.). Isto foi acentuado pela presença de outras soluções que facilitariam a integração com o futuro sistema de gerenciamento de despesas.

O atual SAP Concur trata-se de uma contínua evolução da solução moldada na união estabelecida, em 2014, entre a SAP e a norte-americana Concur. A aplicação baseada em computação em nuvem (SaaS) permite aumento das capacidades on demand, além de uma melhor otimização dos recursos, facilitada pela automatização de processos, liberando os colaboradores para outras atividades. Em termos de segurança, a aplicação também conta com sofisticados níveis de proteção já que trabalha dados sensíveis e de alta relevância dentro da organização.

A decisão que levou a contratação do SAP Concur contemplava a preferência em uma aplicação baseada em computação em nuvem. O modelo de software como serviço (SaaS) permitiu ao time de TI facilitar os procedimentos de implantação e customização da aplicação para ser adequada ao escopo do projeto. Esse dinamismo presente na solução permitiu – no Brasil e nos demais países envolvidos – a execução do projeto de maneira ágil, além da flexibilidade para conectar a solução baseada em nuvem com as outras aplicações on-premises feitas através do SAP Cloud Connect.

Considerando a complexidade e o impacto que o projeto traria para o grupo, envolver as áreas de negócio foi fundamental para que fossem atendidas não somente as exigências e especificações técnicas, mas também as lacunas percebidas pela área de negócio. Essa sinergia estabelecida do início ao fim da implementação resultou em ganhos de eficiência e produtividade que resumiram o tempo de duração do projeto. Segundo Jean-François Amadei, Vice-Presidente LATAM da SAP

Concur: *“Executar um projeto deste tamanho e complexidade em 6 meses é um timing pouco comum no mercado”*. Como auxílio no entendimento das necessidades, houve a participação de uma consultoria terceirizada ao longo do projeto.

Escolher uma solução substituta, significa, na maioria dos projetos, buscar aquela que menos irá impactar o usuário final, promovendo assim adaptação mais rápida e manutenção de seu uso regular. E foi exatamente isso que aconteceu neste caso. Para Leticia Correia, Supervisora de Viagens Corporativas da VALE, *“um dos maiores atrativos do novo sistema é o conjunto de facilidade e caminho intuitivo que a solução entrega aos seus usuários. Isso era fundamental para melhorar a experiência de uso”*. Leticia relatou ainda que *“no sistema anterior, mesmo com 5 anos de uso, ainda havia frequentes dúvidas e dificuldade dos usuários”*.

BENEFÍCIOS OBTIDOS



O projeto para implantação do novo sistema de prestação de contas na VALE levou 6 meses para ser concluído e, durante este processo, vários pontos relevantes foram analisados. O conhecimento das soluções de mercado foi o pontapé inicial para fins de comparação dos benefícios versus as necessidades de aprimoramentos buscados pela empresa em seus controles de despesas. Era importante também que o provedor tivesse alcance global, uma vez que o projeto seria iniciado no Brasil, mas posteriormente alcançaria mais filiais ao redor do mundo.

Um dos KPIs que pode indicar o resultado da implementação do SAP Concur é o número de relatórios despesas que passam pelo sistema. Segundo as estimativas da VALE, a média pré-implantação era em torno de 82 mil relatórios por ano. Em janeiro de 2020, após 8 meses de chegada do novo sistema, já foram criados 97 mil relatórios - uma média diária de 524 relatórios. Esse aumento significativo está diretamente ligado à facilidade que o sistema traz para seu usuário, avanço que também é refletido na menor necessidade de suporte e treinamento – tema que era sensível na solução anterior.

Outro aspecto importante era a otimização de processos apoiada na Transformação Digital. A ferramenta tinha que endereçar aspectos de inovação com benefícios na facilidade de uso e de produtividade, tanto para os usuários que lançam as despesas como para os aprovadores e usuários da área financeira. Um ponto destacado pela VALE foi a capacidade de automatização das aprovações: mais de 85% dos relatórios são aprovados automaticamente. Isto é, os valores contidos nos relatórios para cada tipo de despesa estão de acordo com os limites estabelecidos na política de prestação de contas, não havendo então a necessidade de aprovações com intervenção dos gestores, permitindo aos mesmos direcionar sua atenção para outras atividades e atuar apenas em ocasiões específicas.

Para o contexto de engajamento da Transformação Digital da VALE, mobilidade era outro tema chave. Uma das finalidades da aplicação é permitir que o usuário possa usá-la durante seu deslocamento. Isso conecta-se à eliminação de comprovantes físicos das despesas, o que se converte em uma grande vantagem em termos de conforto para os usuários. Conforme destaca Wagner Duarte, Líder Técnico da VALE, *“na medida em que o colaborador registra suas despesas durante suas viagens, o acúmulo de atividades diminui e a agilidade nos processos aumenta muito”*.

Para a VALE, a implementação do novo sistema trouxe benefícios claros e significativos. Entre eles, podemos citar:



Mobilidade e digitalização: utilização do sistema em aparelhos móveis, mais de 9 mil usuários distintos utilizando o aplicativo, gerando maior conforto, praticidade e agilidade no envio das informações.



Menos burocracia e aumento de produtividade: eliminação da necessidade de entrega de documentos físicos para os devidos encarregados. Associado a isso, há economia de 40% no tempo esperado na confecção dos relatórios em média – mesmo durante as viagens – com uso de OCR em documentos digitalizados, que culmina em significativa redução no time to pay para os empregados;



Automatização e controle: aprovação automática dentro dos limites pré-estabelecidos (só anomalias são analisadas e aprovadas pelos gestores), com bom grau de controle sobre todo o processo;



Verificação da auditoria em real time na confrontação dos dados, possibilitando verificação com maior concisão em 100% dos relatórios. Somente 7,4% dos relatórios foram indicados pela auditoria para revisão, de uma amostra com mais de 95 mil relatórios.



Mais de 1.500 usuários foram orientados em 27 sessões de classe e 55 horas de treinamento, gerando 15 tipos de comunicação em diversos formatos para apoio dos mesmos por meio de desenvolvimento de: sessão na intranet, guias, tutoriais e FAQ's.

Outros benefícios podem ser apontados, como a integração com os sistemas de autenticação de acessos da VALE por meio de *Single Sign-on*, ou a possibilidade de integração nativa com outras soluções SAP, inclusive aquelas em execução no ambiente *on-premises* (módulo ECC).

De maneira geral, a VALE já avalia que atingiu um patamar de redução de despesas associadas ao sucesso do projeto da ordem de R\$ 5,7 milhões/ano.

EXPECTATIVAS PARA O FUTURO

Os resultados positivos trazidos pelo SAP Concur já são significativamente atraentes para a VALE. O projeto de modernização foi um escopo inicial que já ambicionava a internacionalização da solução dentro da cadeia de valor do grupo. Então, ainda em 2019, após um período já estabelecido de teste e ambientação no Brasil, o uso do módulo foi expandido para Moçambique no início de novembro e, na sequência a filial do Canadá também começou a avaliar a solução.

Seguindo as decisões estratégicas da companhia, esses foram os primeiros países que receberam o SAP Concur. Contudo, a VALE já possui um roadmap claro no qual pretende ampliar essa mesma solução para Indonésia, Suíça, Malauí, Omã e Reino Unido já em 2021. A empresa entende que esse hiato na implementação permitirá avanço da maturidade no uso da nova solução. Ao iniciar a segunda fase de implementações, a VALE poderá fazer uso das evoluções desenvolvidas pela própria fornecedora.

GUIA ESSENCIAL



A IDC acredita que a busca por mais automatização de processos é uma aliada da Transformação Digital, de maneira que as operações devem buscar soluções cujo impacto na integração de sistemas seja minimizado, mas que o resultado de aumento de produtividade e melhora da experiência do usuário com a plataforma sejam as diretrizes dessa transformação.

Além das melhorias percebidas em sistemas aplicativos e suas consequências, como uma provável redução de custos, a automatização de processos gera mudanças culturais significativas que possibilitam e motivam os colaboradores na busca cada vez mais intensa por uma execução de excelência no menor tempo possível.

Por isso, a IDC recomenda:

Conte com um provedor de serviços conhecido e com estrutura que possa lhe dar suporte na escala desejada. Considere a automatização de processos e desenvolvimento de cultura as bases para uma Transformação Digital de sucesso. Envolvimento das áreas de negócio no início do projeto é essencial.

Não subestime as melhorias de performance que os sistemas aplicativos trarão para a empresa; com as melhorias, a demanda irá aumentar e gerará uso mais intenso da tecnologia.

Os controles devem ser aliados à eficiência operacional; considere a maturidade dos processos e sistemas em uso para definir qual projeto irá implementar primeiro. Valorize um treinamento bem feito que o provedor possa proporcionar para evitar ineficiência pós implantação.

Sobre a IDC

International Data Corporation (IDC) é a empresa líder em inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para os mercados de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo.

Com mais de 1.100 analistas em todo o mundo, a IDC fornece conhecimentos globais, regionais e locais sobre tendências e oportunidades em tecnologia e indústria em 110 países. A análise e o conhecimento da IDC ajudam os profissionais de TI, executivos e a comunidade de investimentos a tomar decisões fundamentadas sobre a tecnologia e atingir os principais objetivos comerciais.

**Fundada em 1964, a IDC é uma subsidiária da IDG,
a principal empresa de tecnologia, pesquisa e mídia de eventos.
Para saber mais sobre IDC, visite www.idc.com e www.idclatin.com.
Siga-nos no Twitter como [@IDCLatin](https://twitter.com/IDCLatin) / [@IDC](https://twitter.com/IDC)**

IDC Brasil

📍 **Av. Eng. Luis Carlos Berrini, 1645 – 8o andar**
Brooklin Novo, São Paulo, SP, Brasil

☎ **+55-11-5508-3400**

🐦 **Twitter: @IDCLatin**

🌐 **br.idclatin.com**

🌐 **www.idc.com**

Copyright Notice

Aviso de Direitos Autorais

Todos os estudos da IDC são registrados © 2019 pela IDC. Todos os direitos estão reservados. Todos os materiais da IDC estão licenciados sob permissão da própria IDC e de maneira alguma seu uso ou publicação indicam o endosso da IDC sobre os produtos ou estratégias do patrocinador.

Copyright © 2020 IDC. Proibida sua reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou forma, sem a autorização expressa e por escrito do seu titular.