



**“A Liquigás precisava se tornar mais ágil, com controle e rentabilidade, uma demanda resolvida após a adoção do sistema de controle das vendas de gás, algo que otimizou os processos de venda, logística e crédito”**

Carlos Frederico Leipnik Kotouc, Gerente do Projeto ProGás

### Sumário

Para otimizar seus processos, a Liquigás Distribuidora, que opera exclusivamente com a venda de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo), decidiu implementar um novo sistema de comercialização. O projeto batizado de ProGás envolveu um realinhamento do aplicativo SAP, que já era utilizado na companhia, e a implementação da solução SAP for Oil & Gas, adequada à legislação brasileira e às exigências do seu negócio. Como a distribuição do GLP é complexa no Brasil, devido as diferentes regras fiscais existentes nos estados, a SAP da Alemanha customizou a aplicação, e a Liquigás passou a calcular seus custos com mais eficiência. A implantação inicial (piloto) ocorreu na unidade localizada em Uberlândia (MG), em janeiro de 2006, e em seguida foi realizado processo de “rollout” em todo o país, concluído com pleno sucesso em setembro do mesmo ano.

### Website

[www.liquigas.com.br](http://www.liquigas.com.br)

### Principais desafios

- Implantar integralmente as funcionalidades de comercialização e logística de GLP

- Revisar as implementações do projeto anterior, adequando-as à nova estrutura de gestão
- Implantar o Piloto no prazo estipulado no projeto, de 9 meses
- Realizar upgrade técnico no sistema, com a atualização da versão

### Objetivos do projeto

- Dar segurança e integridade às operações
- Otimizar e padronizar os processos da Empresa
- Aumentar a integração entre as gerências da Companhia
- Ganhar agilidade e diferencial competitivo
- Possibilitar a utilização de tecnologias avançadas no suporte ao negócio

### Soluções e Serviços

- SAP R/3, IS Oil & Gas, com as seguintes funcionalidades: FI (Finanças), CO (Controladoria), MM (Administração de Materiais), SD (Vendas e Distribuição), QM (Administração de qualidade), TD Oil & Gas (Distribuição e transportes)
- Solution Manager
- InfoPak
- Gerenciamento de Projeto por SAP Consulting

## LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S.A.

### Venda de gás com mais eficiência

Integrar processos logísticos e padronizar as operações de vendas, para dar mais segurança às suas operações. Esses foram alguns dos objetivos que levaram a Liquigás Distribuidora, subsidiária do grupo Petrobras, a optar por uma solução que atende às necessidades do seu negócio na área de comercialização do gás GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) – o “gás de cozinha” fornecido em botijões ou a granel. Hoje, esse é o principal produto fornecido pela empresa, dona da terceira colocação no ranking nacional de distribuidoras de GLP, com 21,8% do mercado, e faturamento anual de R\$ 2,9 bilhões. Graças a uma equipe de especialistas em Oil&Gás e um gerenciamento de projetos eficiente, a Liquigás Distribuidora implementou o SAP for Oil & Gas, solução pioneira de vendas e distribuição de GLP, tornando-se uma referência no mercado em que atua.

A companhia está inserida em um dos mais complexos segmentos da economia, principalmente devido às especificidades tributárias do País. Um ambiente que exigiu a participação da equipe de desenvolvimento da SAP na Alemanha (SAP-AG), que adequou o sistema ao emaranhado de impostos que variam de acordo com a política de cada Estado e município. Também foi necessário um realinhamento da solução SAP R/3, utilizada pela companhia, para integração do projeto de suporte à comercialização. A iniciativa foi batizada de ProGás.

# LIQUIGÁS





#### Por que o aplicativo da SAP foi escolhido?

- Possibilidade de redução de riscos e garantia de retorno dos investimentos (ROI).
- Experiência na indústria de Oil & Gas.
- Pelo seu know-how em oferecer tecnologias evolutivas que garantem os investimentos (plataforma de TI sustentável à longo prazo).
- Qualidade do suporte e de equipe de gerenciamento de projetos.

#### Destaque da implementação

- Entrada em produção suave: não houve interrupções das atividades corporativas.
- Totalmente integrado com operação mobile em uso na Empresa .
- Gerenciamento do projeto coordenado pela SAP Consulting.
- Comprometimento dos usuários na implantação da nova tecnologia.
- Cumprimento dos prazos estipulados, e do orçamento.
- Ajuda da SAP AG na adequação do sistema de tributação à legislação brasileira.
- Utilização do Solution Manager como repositório único da documentação das soluções, gerenciamento de mudanças de escopo e execução/monitoramento de testes.
- Metodologias utilizadas: ASAP e SAP Consulting Project Management Methodology.

#### Principais benefícios

- Melhoria dos processos de vendas.
- Workflow automático para liberação de ordens bloqueadas.
- Atualização do cadastro de clientes via Web, integrada ao SAP R/3 e com aprovação via WorkFlow.
- Adoção de novos critérios de formação de preços, concessão de descontos e custo de frete.
- Maior produtividade para toda a cadeia de vendas e distribuição.
- WorkFlow automático para liberação de desconto comercial.
- Automatização da venda com cobertura de carga, integrando: planejamento das entregas; planejamento da carga do veículo; emissão de documentos fiscais; apuração de quantidades retornadas e vendidas; fechamento fiscal, financeiro e contábil.
- Centralização dos dados mestres de vendas e distribuição em um único banco de dados

#### Implementação

- SAP Consulting
- Complex

#### Banco de dados

Oracle

#### Plataforma de hardware

IBM

#### Sistema operacional

IBM-AIX (Unix)

O ProGás foi aprovado pela Diretoria Executiva da Liquigás alguns meses depois de a empresa ser adquirida pela Petrobras Distribuidora. Até então, a distribuidora operava como Agip do Brasil, antiga subsidiária do grupo italiano instalado no País em 1953. Após a aquisição pela Petrobras, a empresa voltou a usar a marca Liquigás, bastante conhecida no mercado brasileiro. A transação também reformulou os negócios internos da companhia, que transferiu as áreas de combustível e lubrificantes da Agip para a BR-Distribuidora, permanecendo apenas com a venda de GLP.

#### Agilidade e Rentabilidade

Passando a ter foco total em GLP, a Liquigás precisava se tornar mais ágil e aumentar a sua rentabilidade, uma premência resolvida com a adoção do sistema de controle das vendas de gás, e otimizada pelos processos de venda, logística e crédito, segundo Carlos Frederico Leipnik Kotouc, gerente do projeto ProGás.

Ele conta que a operação pulverizada também foi um dos fatores que motivaram a revisão, otimização e padronização dos processos. A distribuidora possui 25 unidades de engarrafamento, 29 depósitos e uma rede com mais de quatro mil revendas, que entregam mensalmente cerca de sete milhões de botijões de gás. Além disso, administra três marcas: Liquigás, para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do País; Novogás e Tropigás, distribuídas no Norte e Nordeste.



**“Depois da implementação do aplicativo de comercialização e distribuição da SAP, passamos a ter processos de vendas padronizados, melhor controle de crédito e novos critérios de formação de preços. Essa melhoria dá mais segurança e integridade às operações da Liquigás. Podemos dizer que hoje temos uma plataforma moderna e com garantias de evolução futura”**

Carlos Frederico Leipnik Kotouc, Gerente do Projeto ProGás, Liquigás

O GLP em botijões é consumido por mais de 97% dos domicílios no Brasil, com predominância dos recipientes de 13 quilos, segundo Kotouc. A venda desse produto exige um esquema logístico bastante sofisticado, uma vez que a prática de estoque de botijões de gás em residências não é comum, e muitas residências possuem apenas um botijão. O processo de atendimento é viabilizado através da rede de revendas das

distribuidoras e pela popularização dos pedidos por telefone. “Por incrível que pareça, em muitos casos o gás acaba quando as pessoas estão preparando a refeição. Os clientes ligam e querem a entrega imediata”, afirma o executivo, ao ressaltar que o prazo médio de reposição do produto é de meia hora.

#### **Transferência de know-how**

Na primeira fase de implantação do SAP R/3, ainda na gestão Agip, a Liquigás implantou os seguintes módulos: FI/CO interfaceando com os sistemas legados; MM somente para “outras mercadorias”; SD para o faturamento de combustíveis e Lubrificantes; e PP para fabricação de lubrificantes. A integração da solução de aquisição e comercialização de gás (GLP, Propano e Butano), contudo, exigiu uma revisão completa dos módulos já implantados e o desenvolvimento de novas funcionalidades para atender as particularidades do negócio, utilizando para isto as transações standard do SAP R/3 e soluções específicas do segmento TD e IS-Oil&Gas.

Por se tratar de uma implementação complexa e com prazo muito desafiador, a Liquigás não quis correr riscos, e contratou a SAP Consulting e o serviço de gerenciamento de projeto da SAP, baseado na metodologia PMM (Project Management

Methodology). “Contratamos esse serviço da SAP por considerarmos que era importante termos consultores com conhecimento técnico e experiência. Eles trouxeram expertise e metodologia adequada, que somados à qualidade da equipe e ao intenso compartilhamento de idéias resultou no sucesso do nosso projeto”, completa Carlos Rocha Velloso, Diretor de Financeiro e de Serviços da Liquigás.

### **Gerenciamento do projeto em todas etapas**

Frederico Kotouc destaca que a metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela SAP permeou todas as fases do ProGás, o que ajudou a documentar os problemas e integrar todos os envolvidos na implementação. A implantação inicial (piloto) ocorreu na unidade localizada em Uberlândia (MG), em janeiro de 2006, e em seguida foi realizado processo de “rollout” em todo o país, concluído com pleno sucesso em setembro do mesmo ano.

Kotouc avalia que a conclusão da primeira fase em apenas nove meses e sem impactar as operações foi um resultado excepcional. O prazo, aliás, foi um dos grandes desafios enfrentados pela equipe, justamente porque o projeto transcorreu em meio ao processo de incorporação da Liquigás pela Petrobras e à transferência dos negócios combustíveis e lubrificantes para a BR Distribuidora. Aqui, a companhia optou pela metodologia de implantação ASAP (Accelerated SAP), da SAP Consulting. Além disso, os novos acionistas também mudaram a estrutura organizacional da Companhia e processos de trabalho.

Um exemplo foi a transferência de todo o sistema de processamento da Liquigás de São Paulo para o data center da Petrobras, no Rio de Janeiro. Uma decisão cujos riscos foram minimizados pela equipe do ProGás, que se apoiou no Solution Manager, solução de controle de projeto utilizada em todas as etapas da Metodologia ASAP para centralizar a documentação do projeto, monitorar o andamento do projeto, requisitar mudanças de escopo, registrar problemas e realizar testes unitários e integrados.

**“Os serviços da SAP Consulting e o gerenciamento de projeto baseado na metodologia PMM SAP foram importantes para termos consultores com conhecimento técnico e experiência. Eles trouxeram expertise e metodologia adequada, que somados à qualidade da equipe e ao intenso compartilhamento de idéias resultou no sucesso do nosso projeto”**

Carlos Rocha Velloso, Diretor de Finanças e Serviços da Liquigás



### Treinamento com Info Pak

A Liquigás também lançou mão do Info Pak, solução da SAP Education que organiza documentos e informações de processos e configuração da tecnologia SAP, de forma rápida e econômica, para treinamento de usuários. Uma das características do sistema é a preservação do conhecimento, pois todos os passos de revisão de processos de configuração do sistema para a realidade da empresa são registrados e geram, automaticamente, um tutorial para consulta dos usuários finais. O aplicativo também gera material didático, aulas on-line e presenciais, além de disponibilizar os tutoriais na web ou intranets tanto para os envolvidos na implementação quanto para os

usuários finais, aumentando o nível de conhecimento sobre o aplicativo da SAP e permitindo que os usuários façam melhor uso da tecnologia.

Koutoc explica que a Liquigás optou pelo Info Pak para ganhar tempo durante o processo de implementação da solução SAP e reduzir riscos do projeto. Ele lembra que a empresa estava recém-incorporada pela BR-Distribuidora e que os novos gestores poderiam pedir mudanças no meio do caminho. Alguns desenvolvimentos também atrasaram, impedindo a criação antecipada de material didático. “Pensamos em acelerar o treinamento, e analisamos soluções de mercado para automatizar essa parte, foi quando tomamos conhecimento do Info Pak”, diz.



**“Adotamos um modelo de gestão que valorizou muito as pessoas. Normalmente, os projetos se prendem muito em metas e prazos e não permitem que os usuários se pronunciem. Percebemos que, ao final dos nove meses de implementação da primeira fase, havia um clima de satisfação. Procuramos, nesse período, abrir espaço ao diálogo e à criatividade”**

Carlos Rocha Velloso, Diretor de Finanças e Serviços da Liquigás

A Liquigás constatou que o aplicativo ajudaria não só na elaboração do material didático, mas também após a implementação do sistema, mantendo os usuários atualizados sobre os processos automatizados pelos aplicativos SAP. Outra questão de extrema importância foi a estruturação de um esquema de comunicação específico para o projeto, com diversas iniciativas, como o website ProGás, jornal, informes, apresentações em reuniões de coordenação das gerências, etc. Adicionalmente, foi realizado processo sistemático para obtenção de feed-back junto aos principais influenciadores da Cia.

A companhia fez um mapeamento das pessoas-chaves – influenciadoras e formadoras de opinião – para divulgar informações na web e em informativos. Esses profissionais também foram escalados para reuniões periódicas com grupos de usuários, principalmente com aqueles de mais difícil relacionamento. Uma estratégia que, segundo Koutoc, deu muito resultado. A distribuidora de gás criou cerca de 26 instrutores, que assumiram o treinamento de aproximadamente 1,2 mil usuários. Os cursos foram definidos com base nos cenários cadastrados no Solution Manager, a solução de gerenciamento de projeto da SAP. Para o gerente do ProGás, a possibilidade de trabalhar com os dois produtos – o Info Pak e o Solution Manager – gerou sincronismo entre as customizações dos sistemas, os desenvolvimentos adicionais e a criação do material didático para treinamento.

### **Apoio e Comprometimento**

Carlos Rocha Velloso, Diretor Financeiro e de Serviços da Liquigás, destaca que, além treinamento reforçado, outro fator importante aos bons resultados do projeto, foi o envolvimento dos usuários. “Adotamos um modelo de gestão que valorizou muito as pessoas. Normalmente, os projetos se prendem a metas e prazos e não permitem que os usuários se pronunciem. Percebemos que, ao final dos nove meses de implementação da primeira onda em Uberlândia, havia um clima de satisfação. Procuramos abrir espaço ao diálogo e à criatividade, nesse período”, diz o executivo, ressaltando também o apoio da alta direção da empresa para o sucesso do ProGás.



### **Info Pak**

Serviço oferecido pela SAP Education que organiza arquivos e documentos de forma simples e fácil em uma página de Internet/Intranet, permite a criação e atualização rápida de documentações de projetos de implementação, materiais didáticos de treinamentos presenciais, de auto-estudo e guias de ajuda on-line ao usuário final. A solução ainda permite o acompanhamento do projeto de documentação de forma on-line, assim como a geração de relatórios estatísticos da utilização do material, reduzindo em até 70% o tempo de criação de um documento.

[www.sap.com.br](http://www.sap.com.br)

**THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™** 

(10/2006)

© 2006 por SAP AG. Todos os direitos reservados. SAP, mySAP, mySAP.com e outros produtos e serviços da SAP aqui mencionados, bem como seus respectivos logos, são marcas registradas da SAP AG na Alemanha e em vários outros países, no mundo todo. MarketSet e Enterprise Buyer são marcas registradas conjuntamente e de propriedade da SAPMarkets e Commerce One. Todos os outros nomes de produtos e serviços mencionados são marcas registradas de seus respectivos proprietários.