



Transformation Advisory Office (TAO)

Relatório final Serviço de planejamento

Rita Fernandes, SAP
ITA – Industry Transformation Advisory

19 de agosto de 2026



Aviso / Disclaimer

O conteúdo deste documento é confidencial e de propriedade da SAP e, portanto, não poderá ser reproduzido ou transmitido de qualquer forma, sem o consentimento expresso e escrito da SAP.

O mesmo não caracteriza uma proposta de execução ou implementação e seus dados são baseados em experiências de projetos com escopo similares (benchmarking) para apoiar tomada de decisão da Licenciada.

As informações e sugestões contidas neste documento refletem a opinião da SAP apresentadas nesta data, e podem evoluir, variar ou mesmo ser completamente alterada, de tempos em tempos. Todas as premissas assumidas pela SAP, a fim de preparar este documento, foram tomadas unicamente em informações fornecidas pela Licenciada. A SAP assumiu que estas informações são corretas para a elaboração deste documento.

Assim, caso estas informações não estejam absolutamente corretas, ou não tenham sido providas da forma adequada, o conteúdo deste documento poderá estar viciado e por consequência, será passível de alterações.

Outras empresas, com base nas mesmas informações e premissas utilizadas pela SAP, poderiam chegar a conclusões diversas. Este documento é apenas uma recomendação, portanto não deve ser utilizado pela Licenciada como fonte exclusiva para a tomada de decisões, e não deverá ser utilizado como laudo, parecer ou resultado de perícia na relação da Licenciada com seus fornecedores, parceiros ou clientes, nem ser utilizado como meio de prova em disputas judiciais ou extrajudiciais. Cabe unicamente à Licenciada a responsabilidade por suas decisões. A SAP não responde, em qualquer hipótese, pela implementação ou não das informações constantes deste documento.

Sumário Executivo

O **SESI SENAI** dá um **passo estratégico rumo à Transformação Digital** ao adotar o SAP S/4HANA como Plataforma Integrada e Automatizada. Os workshops de levantamento conduzidos ao longo da assessoria SAP TAO aprofundaram o entendimento dos requisitos da jornada, estabelecendo as bases para uma trajetória contínua de automação, governança e inovação incluindo o uso de Inteligência Artificial.

Este relatório consolida os entregáveis do serviço de assessoria SAP TAO e serve como documento orientador do programa de transformação, fornecendo insumos técnicos para a contratação da implementação das soluções SAP.

Mapeamento do Escopo de Negócio

57 workshops realizados, abrangendo as diversas frentes de negócio e tecnologia mapeadas com o SESI SENAI

Estratégia de Conversão

Orientação do caminho de migração para o S/4HANA, entregue com antecedência ao cronograma previsto.

Priorização de Funcionalidades

Identificação e priorização das funcionalidades SAP necessárias, com escopo funcional e técnico estruturado.

Roadmap da Transformação

Macro cronograma estruturado em fases, fundamentado em benchmarks de projetos similares e no modelo de transição avaliado.

Governança da Transformação

Estrutura de governança em três pilares, definida para sustentar as decisões e o ritmo do programa.

Equipe da Transformação

Mapeamento de papéis e esforço do SESI SENAI, e estimativa de esforço da equipe do implementador dimensionada por benchmark.

Agenda

- 01** Atividades Realizadas
- 02** Estratégia de Transição
- 03** Roadmap de Transformação
- 04** Governança da Transformação
- 05** Estimativa de Esforço
- 06** Metodologia e Inovação
- 07** Maturidade, Adoção e Gestão de Valor

Apêndice

Atividades Realizadas



Plano de Trabalho

Atendendo à solicitação do Sesi SENAI, duas entregas foram antecipadas. A Estratégia de Conversão foi disponibilizada na sétima semana, e a Lista de Capacidades foi entregue com três semanas de antecedência em relação ao prazo final do material reforçando o ritmo e a consistência dos resultados entregues ao longo da jornada.

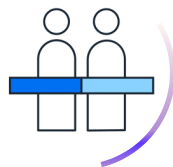


Estatísticas de Atividades



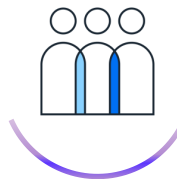
57

Sessões de Workshop e
Interações técnicas



749

Convidados SESI SENAI



679

Participantes SESI SENAI



228

Média de Horas de
Gravações



35

Especialistas SAP

Avaliação dos workshops



Escala	Respostas
Excelente	72,9 %
Muito boa	18,2 %
Boa	5 %
Neutro	2,8 %
Ruim	1,2 %

Os participantes responderam a pesquisa de avaliação ao final de cada sessão, totalizando **458** respostas.

Coletas e Resultados



Relatório de Prontidão do ECC ERP



Relatório de Prontidão do ECC HCM



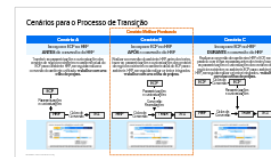
Coleta de Dados no Signavio



Workshops com Área de Negócio

TRANSFORMATION ADVISORY OFFICE

Estratégia de Transição



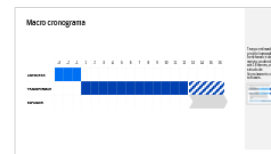
Lista de Capacidades



Roadmap de Transformação



Macro Cronograma



Arquitetura Alto Nível



Modelo de Organograma



Papéis Envolvidos na Transformação



Estimativa de FTE SESI SENAI



Estimativa de FTE Implementador



Riscos Iniciais e Residuais



Destaques para Metodologia e Inovação



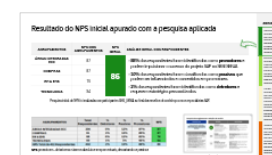
Avaliação para Maturidade de COE



Avaliação de Maturidade de GMO



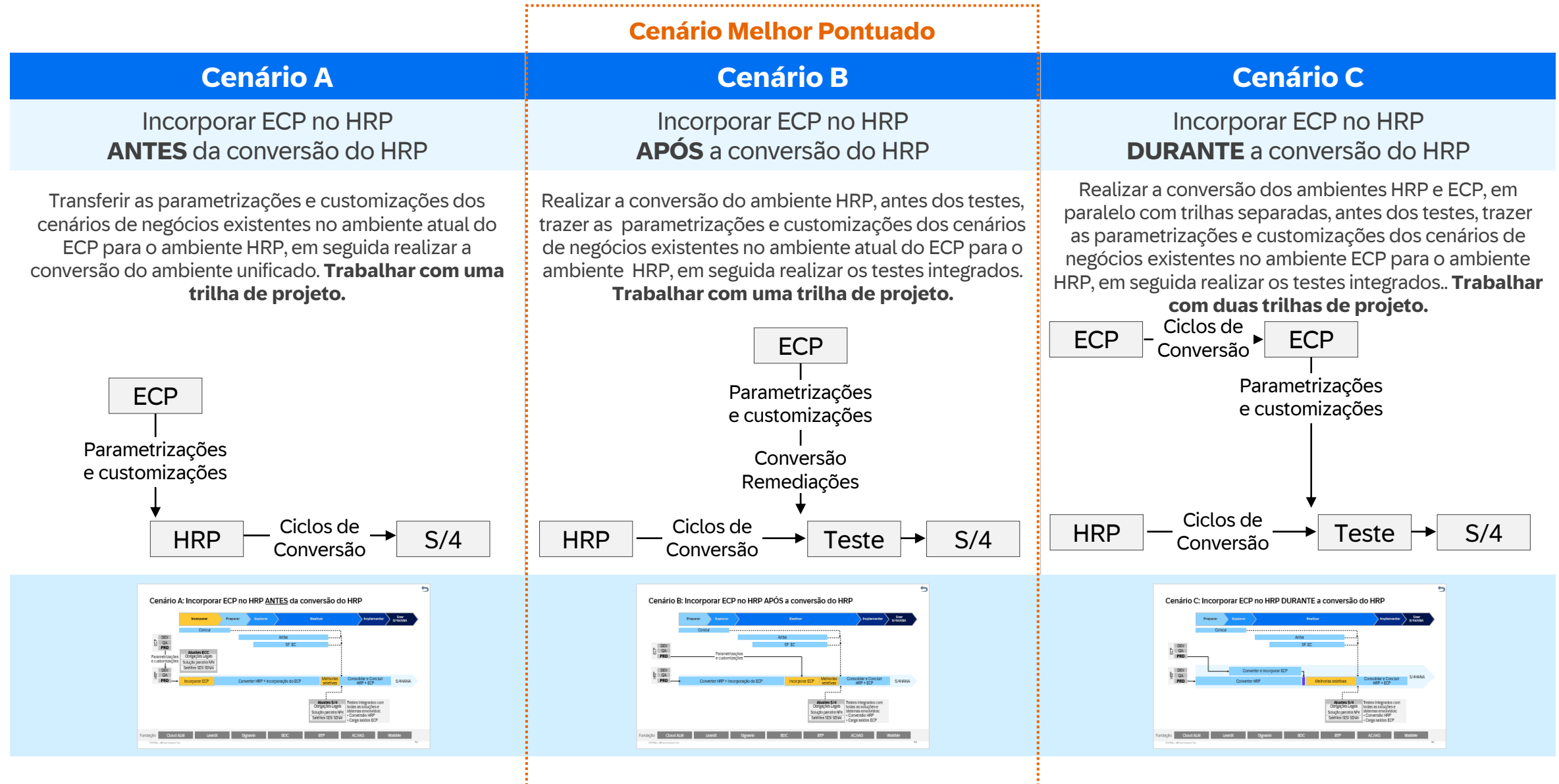
Avaliação de Engajamento e Adoção



Estratégia de Transição

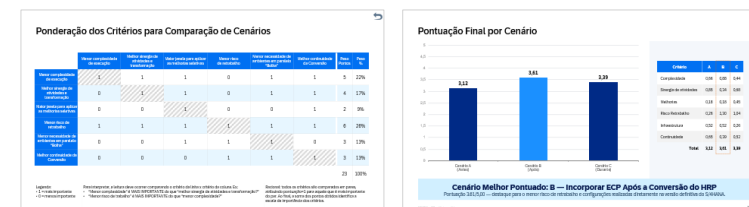


Cenários para o Processo de Transição



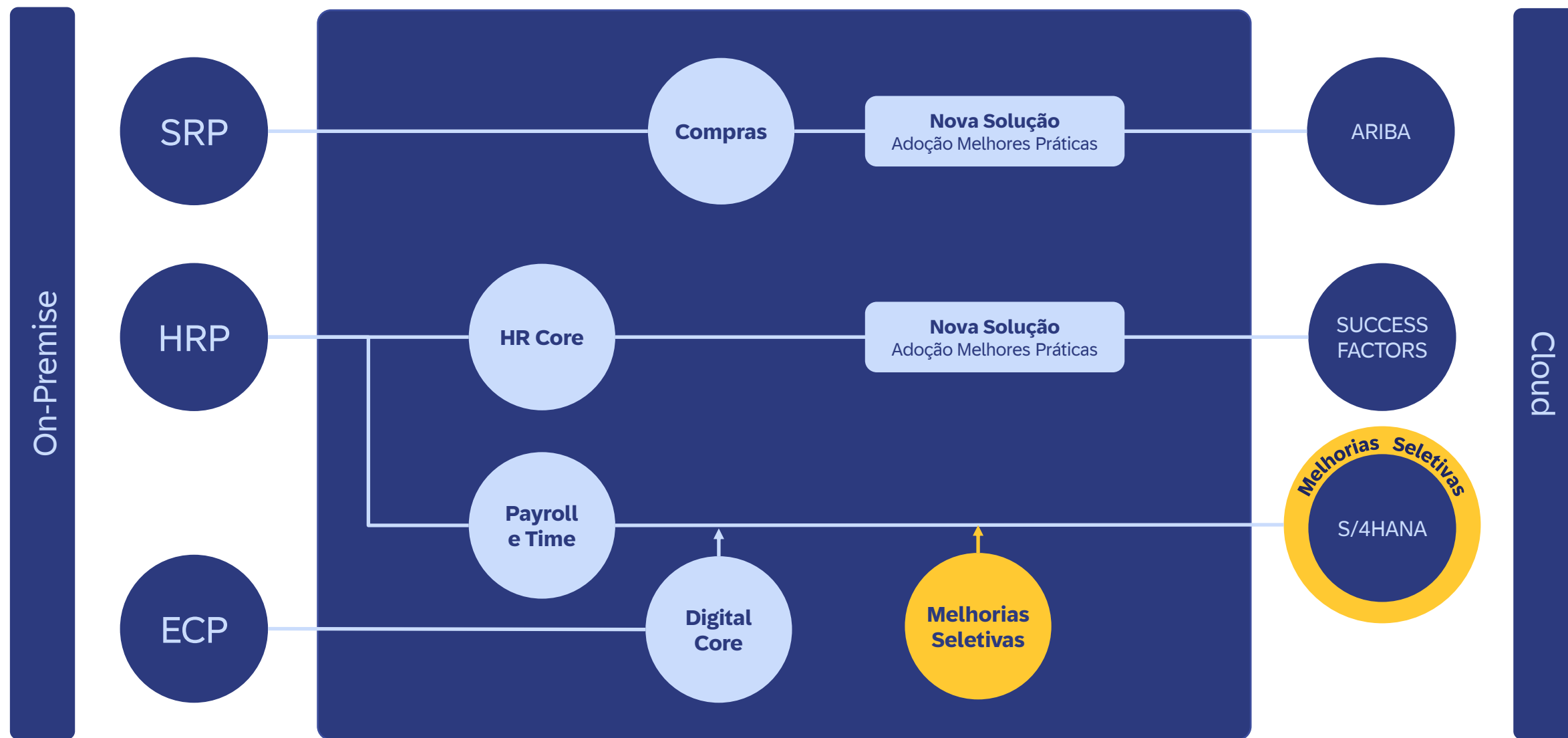
Matriz de Comparação dos Cenários

Critério de Decisão	Peso (%)	Cenário A		Cenário B		Cenário C	
		Incorporar ECP ANTES da conversão do HRP		Incorporar ECP APÓS a conversão do HRP		Incorporar ECP DURANTE a conversão do HRP	
Menor complexidade de execução	22%	Neutro 3 pontos x 22%	0,66	Favorável 4 pontos x 22%	0,88	Desfavorável 2 pontos x 22%	0,44
Melhor sinergia de atividades e transformação	17%	Muito Favorável 5 pontos x 17%	0,85	Desfavorável 2 pontos x 17%	0,34	Favorável 4 pontos x 17%	0,68
Maior janela para aplicar as melhorias seletivas	9%	Desfavorável 2 pontos x 9%	0,18	Desfavorável 2 pontos x 9%	0,18	Muito Favorável 5 pontos x 9%	0,45
Menor risco de retrabalho	26%	Muito Desfavorável 1 ponto x 26%	0,26	Muito Favorável 5 pontos x 26%	1,3	Favorável 4 pontos x 26%	1,04
Menor necessidade de ambientes em paralelo “Bolha”	13%	Favorável 4 pontos x 13%	0,52	Favorável 4 pontos x 13%	0,52	Desfavorável 2 pontos x 13%	0,26
Melhor continuidade da Conversão	13%	Muito Favorável 5 pontos x 13%	0,65	Neutro 3 pontos x 13%	0,39	Favorável 4 pontos x 13%	0,52
Total	100%		3,12		3,61		3,39



- Escala: 1 = Muito Desfavorável · 2 = Desfavorável · 3 = Neutro · 4 = Favorável · 5 = Muito Favorável

Migrar o necessário, melhorar o essencial



Lista de Capacidades para Melhorias Seletivas

Oportunidade de melhorias identificadas nas soluções atuais contidas nos ambientes ECP e HRP

Visão geral das principais capacidades identificadas nas sessões de workshop das áreas de negócios e registradas na planilha de capacidades*.



Resumo dos itens identificados

Lista de Capacidades para Melhorias Seletivas

Visão geral das Áreas de Negócios e Capacidades registradas durante os workshops com equipes de áreas de negócios

Área de Negócios	Capacidade	Extensibilidade	Automação
Contabilidade	FI-GL		
Controladoria	CO		
Ativo Imobilizado	FI-AA		
Contas a Pagar	FI-AP		
Contas a Receber	FI-AR		
Tesouraria	FI-BL/TRM		
Planejamento Orçamentário	SAC		
Execução Orçamentária	FM		
RH Folha e Tempo	HCM/SF		
Saúde Ocupacional	EHS		
Qualidade	QM		
Produção	PP		
Projetos	PS		
Manutenção	PM		
Compras e Estoque	MM		
Vendas	SD		
Fiscal	FI		

Módulos SAP avaliados

FI-GL – Contabilidade

CO – Controladoria

FI-AA – Ativo Imobilizado

FI-AP – Contas a Pagar

FI-AR – Contas a Receber

FI-BL/TRM – Tesouraria

SAC – Planejamento Orçamentário

FM – Execução Orçamentária

HCM/SF – RH Folha e Tempo

EHS – Saúde Ocupacional

QM – Qualidade

PP – Produção

PS – Projetos

PM – Manutenção

MM – Compras e Estoque

SD – Vendas

FI – Fiscal

* Planilha de capacidades compartilhada junto com este documento.

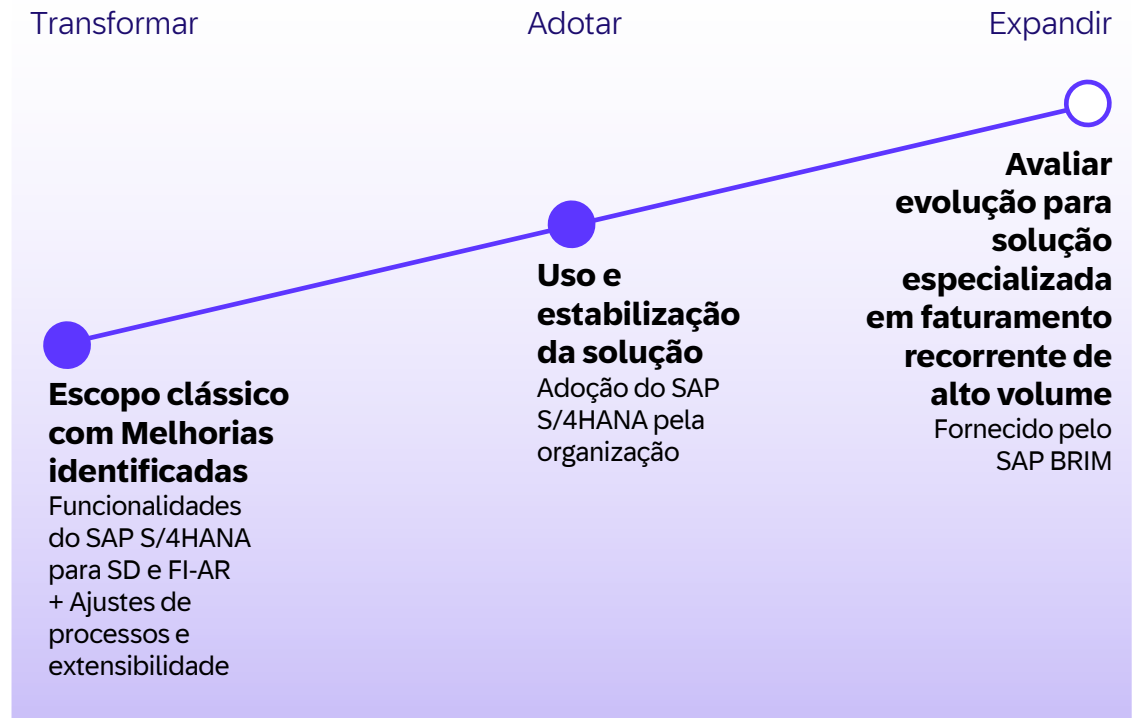
Pontos de Atenção

Área de Suprimentos



A operação de suprimentos hoje se apoia apenas no SRM. O MM permanece subaproveitado, acionado somente de forma reativa. O cenário futuro prevê Ariba e MM atuando juntos, ambos com uso operacional pleno.

Área de Vendas



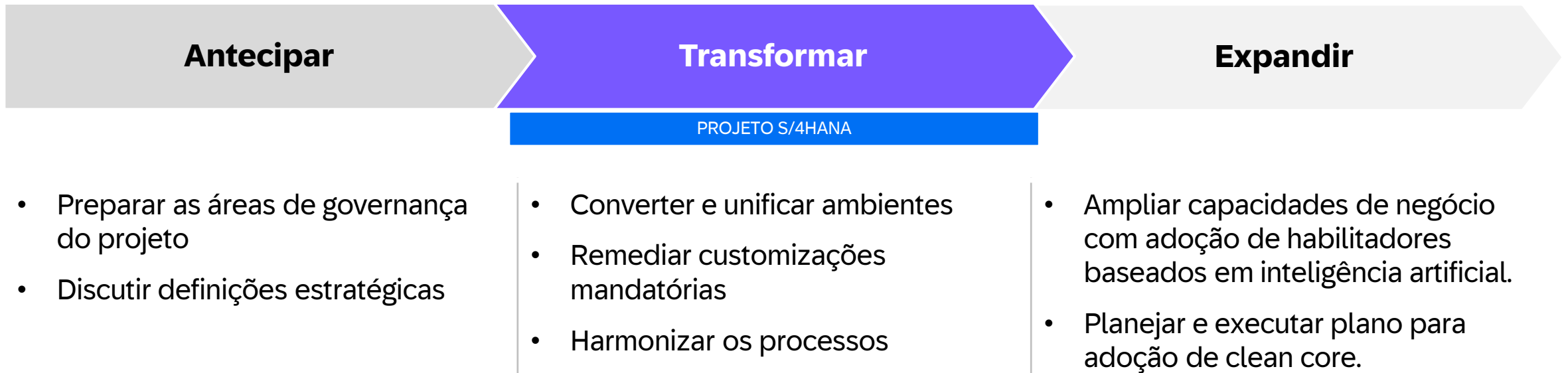
A adoção do SAP BRIM não se coloca como decisão imediata, mas como direcionamento de arquitetura de longo prazo. Durante a análise dos processos de faturamento e contas a receber, identificamos que parte das necessidades operacionais ultrapassa as funcionalidades standard do SD e FI-AR. O BRIM apresenta aderência natural a esse cenário, e após a migração para o S/4HANA será um momento oportuno para planejar essa evolução.

Roadmap de Transformação





Roadmap de Transformação



Roadmap: Etapa Antecipar

ANTECIPAR	Gestão de Projeto & PMO	• Definir governança do projeto • Configurar e utilizar solução SAP Cloud ALM para armazenamento e controle das documentações geradas
	Gestão de Processos	• Definir padrões de mapeamento de processo • Configurar e utilizar SAP Signavio na governança de processo
	Gestão de Mudança Organizacional	• Definir estrutura inicial de GMO, equipe, papéis e responsabilidade
	Arquitetura Empresarial	• Definir visão de transformação, considerando panorama de negócio relacionado as aplicações, e iniciativas planejadas. • Configurar e utilizar SAP Toolchain (SAP LeanIX, SAP Signavio e SAP Cloud ALM) para gestão da arquitetura • Definir padrões de arquitetura, extensibilidade, integração, analíticos, automação e IA
	Capacitação de Equipe de Projeto	• Definir jornada de aprendizagem para equipe de projeto (Negócio e TI) • Executar capacitação
	Desenvolvimentos Estratégicos	• Identificar e avaliar desenvolvimentos estratégicos (diferencial SESI SENAI de mercado) • Definir estratégia (desenvolver novo em SAP BTP, desenvolver cloud-ready ou remediar código)
	Ambientes Cloud adicionais	• Identificar soluções Cloud em uso e integrados ao atual ambiente produtivo (HRP e/ou ECP) • Definir estratégia para provisionamento de ambientes adicionais para uso durante a execução do projeto
	Centro de Excelência SAP	• Definir liderança e equipe de frente trabalho para o desenho do centro de excelência SAP do SESI SENAI

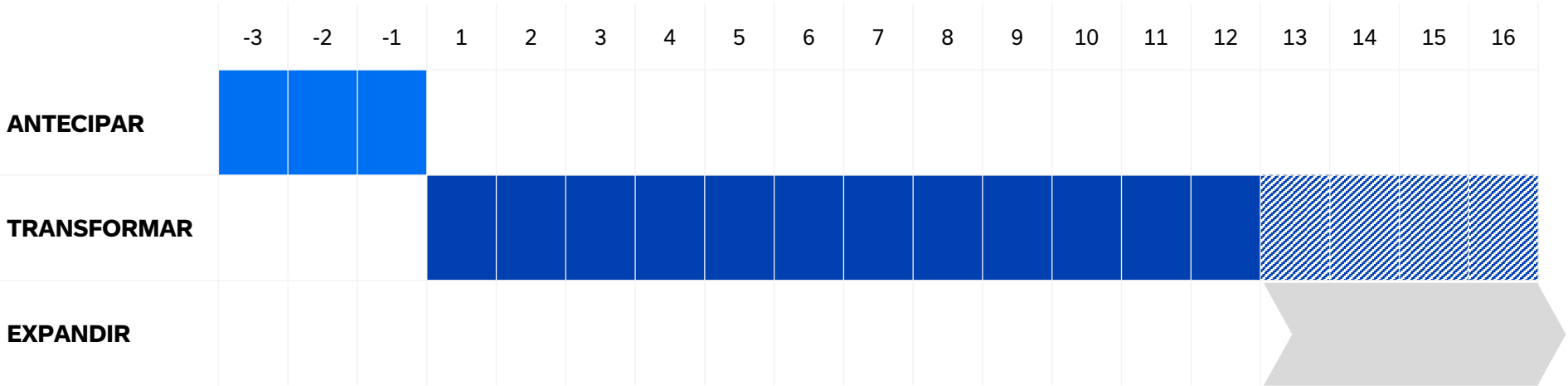
Roadmap: Etapa Transformar

TRANSFORMAR	Comitê de Padronização	Instituir comitê e supervisionar a padronização dos processos de negócios, respeitando o conceito de Clean Core
	Gestão de Projeto & PMO	Manter a governança do projeto e atualização dos controles e documentos no SAP Cloud ALM
	Gestão de Processo	Manter a governança e documentação de processos de negócio e entregáveis do projeto.
	Gestão de Valor	Definir mapa de valor, acompanhamento e governança das alavancas e habilitadores.
	Gestão de Mudança Organizacional	Executar governança de mudanças organizacionais e processos, treinamento e adoção.
	Dados Mestres	Harmonizar dados mestres técnicos e comerciais, atenção especial para as ampliações / customizações que serão mantidas ou transformadas.
	Usabilidade	Ativar e configurar aplicativos Fiori. Garantir boa experiência de usuário. Mapear business roles e necessidade de desenvolvimentos.
	Controle de Acesso	Configurar e utilizar SAP Access Control e SAP IAG para governança centralizada de perfis
	Automação	- Configurar e utilizar Flexible Workflow para processos de aprovação no SAP S/4HANA - Configurar e utilizar SAP Build para construção de automações
	Integração de Sistemas	Configurar e utilizar SAP Integration Suite para construção de interfaces, adotando metodologia SAP ISA-M.
	Analíticos	Construir/remediar desenvolvimentos/extratores/relatórios/dashboard com soluções SAP embarcadas e/ou integradas (embedded analytics, SAC, SAP Business Data Cloud)
	Extensibilidade	- Utilizar SAP BTP e SAP Build para construção de novas extensibilidades de forma desacoplada, seguindo o princípio de Clean Core - Promover o uso de extensões side-by-side para novos componentes e in-app, quando tecnicamente viável, garantindo que o código siga guidelines SAP e boas práticas de manutenção
	Testes	Planejar e executar os testes unitários, integrados, regressivos, massivos e performance/stress (essencial para avaliar o comportamento e desempenho do sistema em condições de pico)
	Carga de Dados	- Definir a estratégia completa de extração, transformação e carga dos dados, incluindo planejamento detalhado de ferramentas e responsabilidades - Sanear, converter e validar os dados antes da carga, assegurando qualidade e consistência - Executar testes massivos de carga e reconciliação para validar completude e integridade dos dados em relação ao ambiente legado
	Governança Cloud	Estabelecer e manter governança de soluções SAP BTP
	Centro de Excelência SAP	- Implementar novo modelos operacionais do centro de excelência SAP do Sesi SENAI - Treinar equipe para operações de suporte após Go-Live

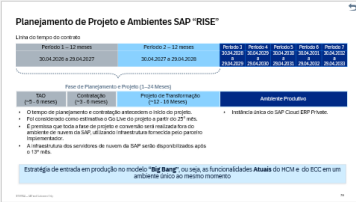
Roadmap: Etapa Expandir

EXPANDIR	Escritório de Processo	- Governança e melhoria contínua de processo de negócio. - Monitoramento, análise e plano de ação para resolução de bloqueios de fluxos de processo (SAP Signavio)
	Automação	Expansão da automação de processos e tarefas para redução de atividades manuais críticas, diminuindo risco e esforço humano (SAP Build)
	Analíticos	Expansão de relatórios e dashboard com novas tecnologias (embedded analytics, SAC, SAP Business Data Cloud)
	Extensibilidades	- Definir plano de saneamento para clean core - Manter o uso do SAP Joule for Developers na evolução do código customizado, apoiando a geração de testes unitários e a adequação continuada ao Clean Core
	Inteligência Artificial	- Expansão de uso de recursos de Inteligência Artificial disponibilizadas pelas soluções SAP - Ampliar capacidades de negócio com adoção de habilitadores baseados em inteligência artificial. - Utilizar o SAP Joule for Consultants no apoio a ajustes e à configuração de novas funcionalidades adotadas a cada ciclo de release, com consulta a Notas SAP e melhores práticas - Ampliar a cobertura do SAP Joule Base para novas soluções e perfis de usuário, com orientação de uso na capacitação continuada - Mapear e ativar as capacidades de IA embarcada (Embedded AI) liberadas a cada ciclo de release do RISE, priorizando os processos de maior volume transacional
	Capacitação continua	Aprimoramento de treinamentos específicos para melhor proveito das funcionalidades standard, evitando a perda de conhecimento interna
	Centro de Excelência SAP	Início das operações e otimização contínua do centro de excelência

Macro cronograma

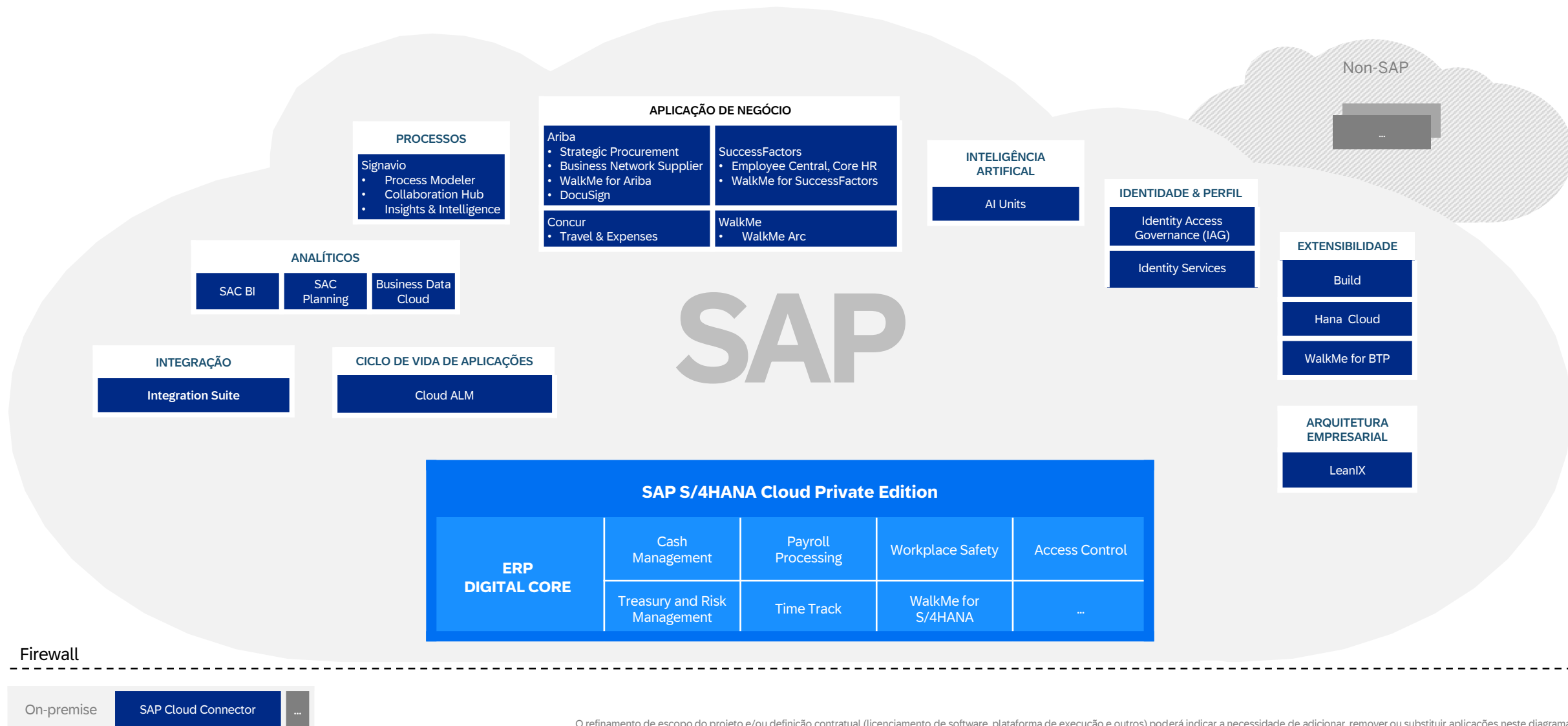


Tempo estimado de projeto baseado em benchmark é de 12 meses, podendo variar até 16 meses, conforme estudo de licenciamento de software.





Visão Alto Nível da Arquitetura Alvo de Soluções SAP



O refinamento de escopo do projeto e/ou definição contratual (licenciamento de software, plataforma de execução e outros) poderá indicar a necessidade de adicionar, remover ou substituir aplicações neste diagrama. Este conteúdo pode requerer revisão regular e não substitui nem suplanta a documentação dos produtos SAP disponíveis nos canais oficiais. Em caso de divergência, prevalece a documentação oficial dos produtos. A citação de qualquer solução neste documento não representa a concessão de licenciamento ou direito de uso. Questões de licenciamento devem ser avaliadas separadamente a este documento/serviço.

Governança da Transformação



Pilares para transformação

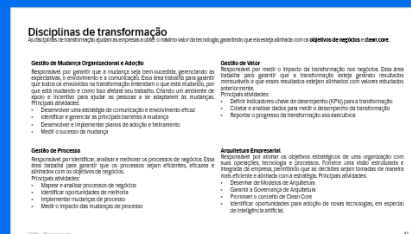
A transformação se apoia em três pilares garantindo alinhamento estratégico e mitigação de riscos ao longo de toda a transformação.

Patrocinadores

Patrocínio da alta administração para lidar com os desafios do programa, e apoiar a gestão de riscos e proteção de escopo.

Disciplinas de Transformação

Disciplinas de transformação dentro do programa, responsável pelas disciplinas de **gestão de mudanças organizacionais**, **gestão de processos**, **gestão de valor** e **arquitetura empresarial**.



Aconselhamento SAP

Participação de arquitetos e especialistas da SAP no time de projeto para elaborar pontos de vista de arquitetura de solução, gestão de mudança e gestão de processos.



papéis

COMITÉ DIRETOR

representando os líderes responsáveis pela tomada de decisão e salvaguarda do programa de transformação.



papéis

GESTÃO DO PROGRAMA

representando gerente de programa/projeto responsável pela condução da transformação, bem como gestão de mudança e adoção e PMO.



papéis

EQUIPE DE NEGÓCIO

representando as áreas de negócio dedicadas ao projeto durante a execução. Serão responsáveis pela construção dos processos, validação, testes e disseminação do conhecimento.



papéis

**EQUIPE DE
TECNOLOGIA**

representando as áreas de tecnologia responsáveis por acompanhar e liderar a execução técnica dos projetos e posterior acompanhamento nas operações.



papéis

CONSULTADOS

participantes que devem ser consultados sob demanda para esclarecimentos e detalhamento de suas respectivas áreas de conhecimento, conforme perfis listados durante os workshops.

[illegible]

Um papel pode ser executado por um ou mais FTE.

Estimativa de Esforço



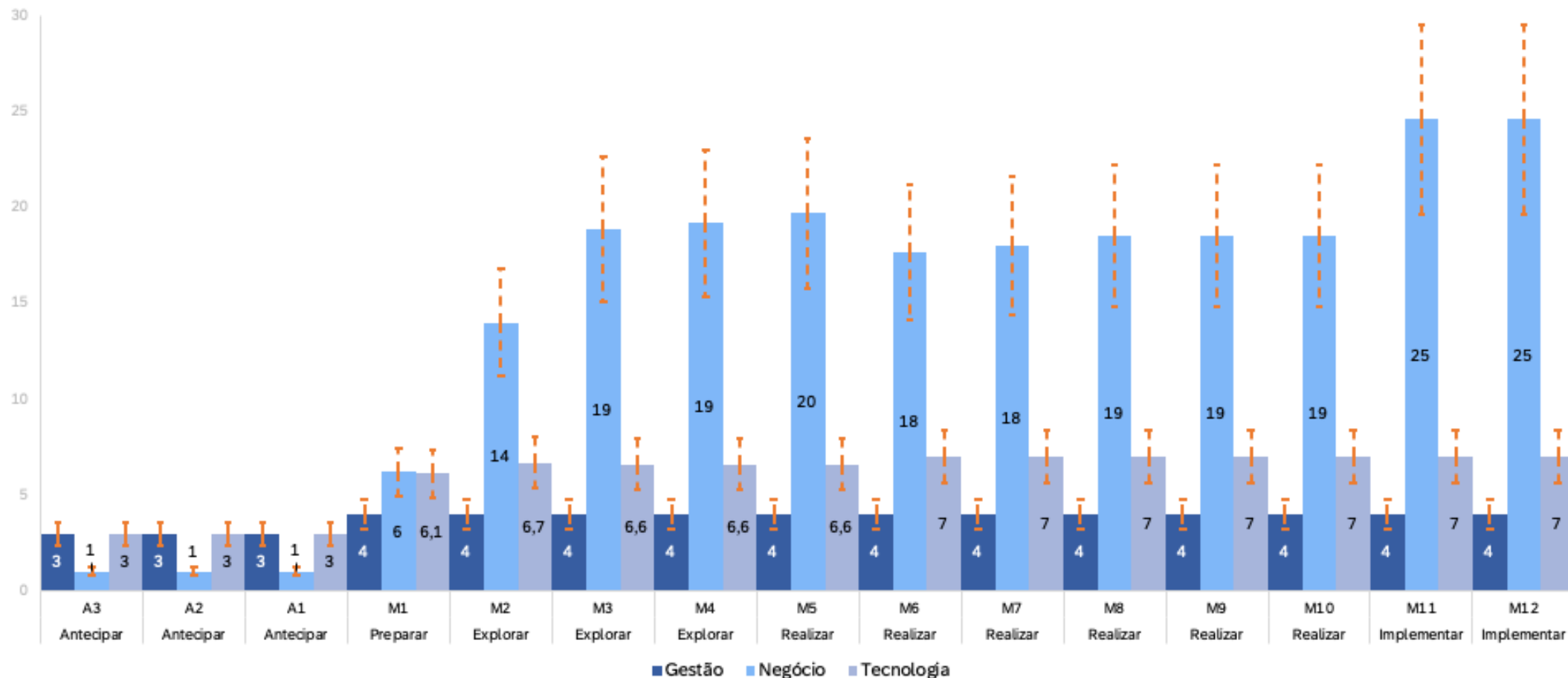
Conceitos utilizados para a estimativa dos perfis

PERFIL <i>O que precisamos saber / fazer?</i>	Conjunto de competências e conhecimento exigidos pelo projeto. Perfil não é sinônimo de pessoa. É a responsabilidade. O mesmo perfil pode ser exercido por diferentes recursos ao longo do projeto.	Exemplos: Especialista Contábil, Analista Funcional de Compras Gerente de Projeto.
FTE <i>Quanto esforço precisamos alocar?</i>	Unidade de medida de esforço.	Exemplos: $1 \text{ pessoa} \times 100\% = 1 \text{ FTE}$ $2 \text{ pessoas} \times 50\% = 1 \text{ FTE}$ $4 \text{ pessoas} \times 25\% = 1 \text{ FTE}$ Nos três exemplos o esforço total é idêntico.
HEADCOUNT <i>Quem vai atender?</i>	Número de pessoas designadas para atender os perfis com a capacidade disponível na organização.	Não é definido pela SAP. É uma decisão organizacional do cliente.

Os **perfis internos** foram mapeados durante os workshops com a equipe do SESI SENAI, buscando definir quais conhecimentos são necessários para execução do projeto.

Os **perfis externos** foram baseados em projetos similares da SAP (benchmarking) e de acordo com a lista de produtos considerados na arquitetura alvo detalhada nesse relatório.

Estimativa de benchmarking Alto Nível de FTE – Equipe SESI SENAI



Varição
± 20%

Estimativa de FTE baseado em benchmark de projetos SAP.

Cálculos realizados considerando 20 dias de trabalho por mês, sem considerar feriados e férias.

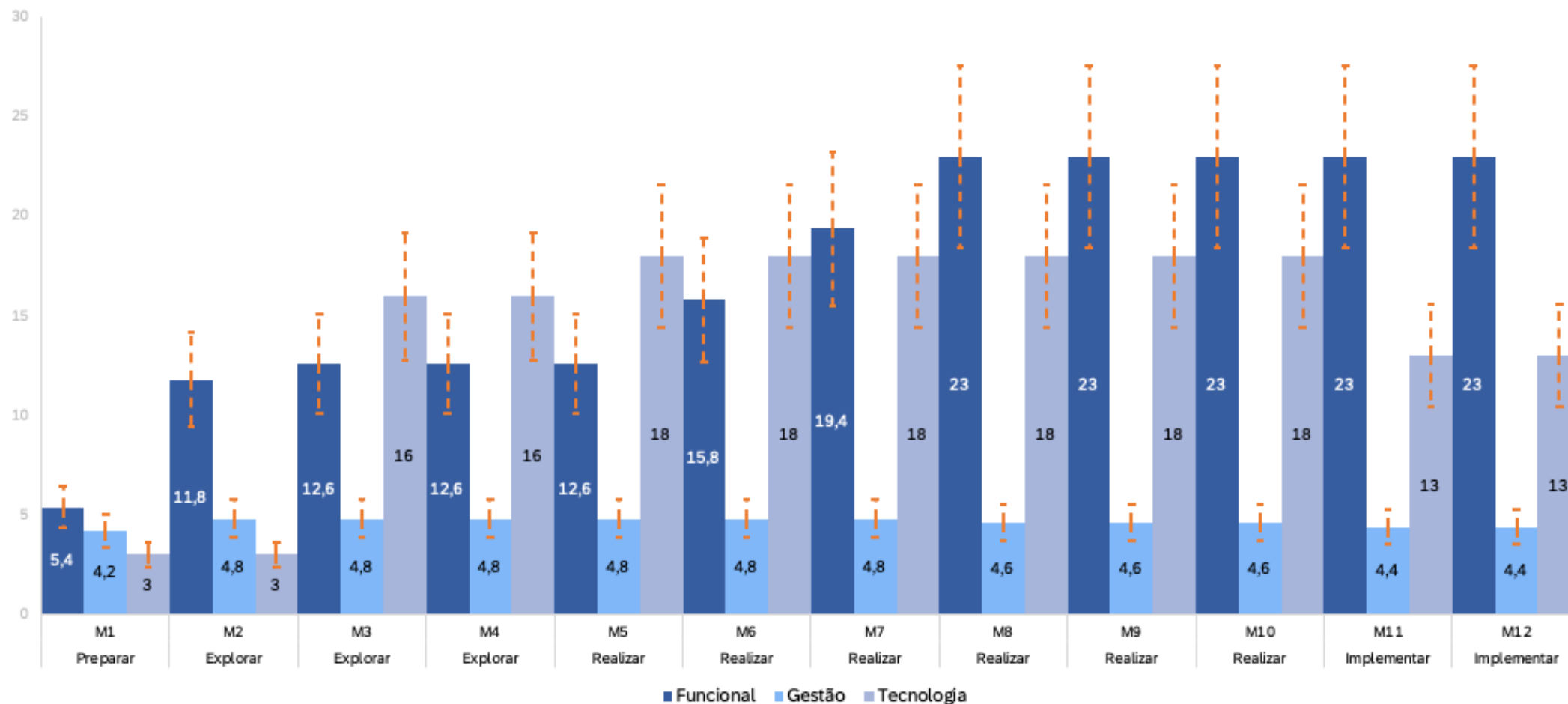
A definição, duração e priorização de itens de cronograma, bem como descoberta, análise e atendimento de pré-requisitos é responsabilidade exclusiva da implementadora que a Licenciada contratar para execução do projeto.

Este documento é apenas uma estimativa, portanto não deve ser utilizado pela Licenciada ou implementadora como laudo ou parecer, nem como fonte exclusiva para a tomada de decisões.

Person days	Antecipar 336 a 504	Preparar 656 a 984	Explorar 1434 a 2150	Realizar 2339 a 3509	Implementar 1139 a 1709	Total 5904 a 8856
-------------	------------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------------	----------------------

Papéis/FTE podem ser adicionados ou suprimidos, conforme a definição final de escopo ou andamento do projeto. Um papel pode ser executado por um ou mais FTE.

Estimativa Alto Nível de FTE – Equipe Implementador



Person days	Preparar 515 a 773	Explorar 1635 a 2453	Realizar 3482 a 5222	Implementar 1293 a 1939	Total 6925 a 10387
--------------------	------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

Estimativa de FTE baseado em benchmark de projetos SAP.

Cálculos realizados considerando 20 dias de trabalho por mês, sem considerar feriados e férias.

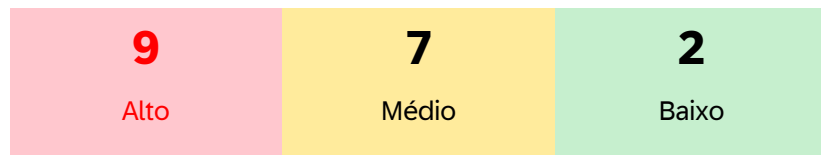
A definição, duração e priorização de itens de cronograma, bem como descoberta, análise e atendimento de pré-requisitos é responsabilidade exclusiva da implementadora que a Licenciada contratar para execução do projeto.

Este documento é apenas uma estimativa, portanto não deve ser utilizado pela Licenciada ou implementadora como laudo ou parecer, nem como fonte exclusiva para a tomada de decisões.

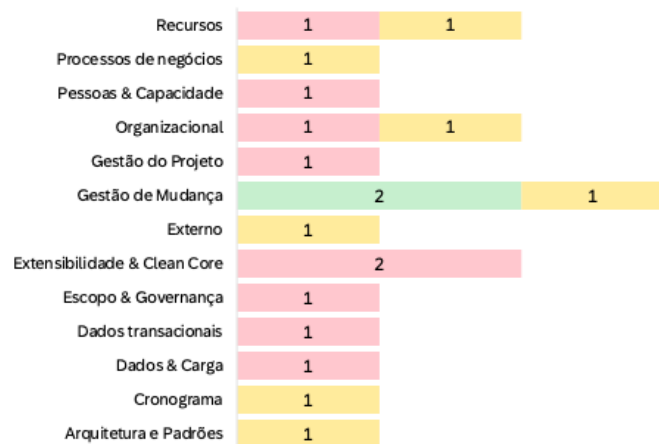
Papéis/FTE podem ser adicionados ou suprimidos, conforme a definição final de escopo ou andamento do projeto. Um papel pode ser executado por um ou mais FTE.

Matriz de potenciais riscos iniciais e residuais

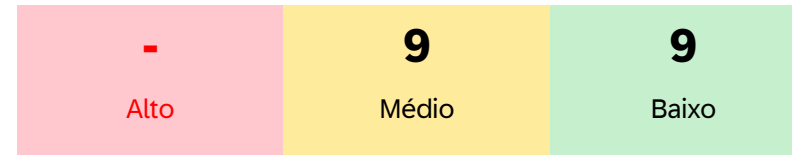
Riscos Iniciais



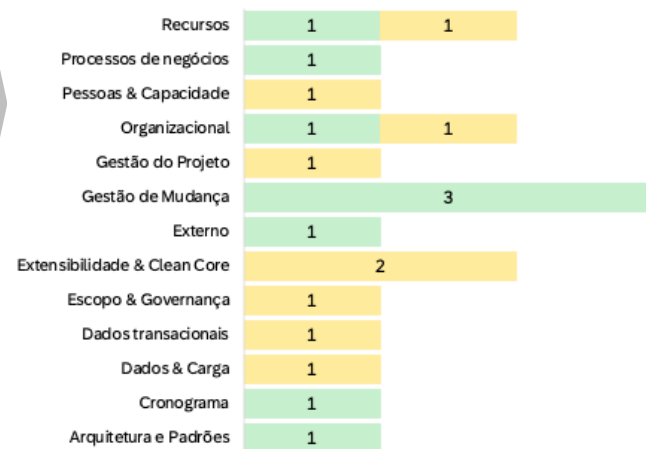
Quantidade de riscos iniciais por categoria



Riscos Residuais

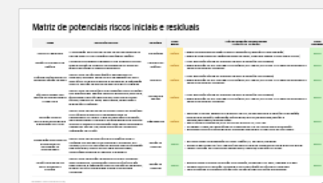
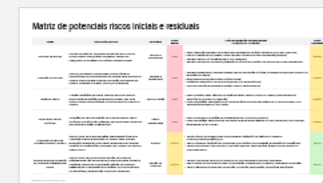
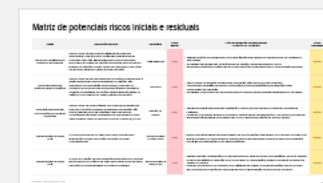


Quantidade de riscos residuais por categoria



Ações de mitigação sugeridas
potencialmente podem reduzir o risco
(ação sugeridas devem ser avaliadas pela Licenciada e o Implementador)

18 riscos
identificados



Metodologia e Inovação

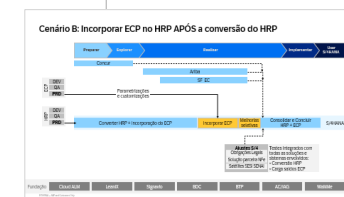




Destaques para fases do projeto no contexto SESI SENAI

Além dos ciclos de conversão e demais itens previstos na metodologia SAP Activate, considerar os seguintes pontos de atenção no potencial cenário de transição: System Conversion da máquina HRP como base e, após a conversão, a incorporação de configurações e customizações remediadas ou refatoradas da máquina ECP. Posteriormente carga de saldos e itens em aberto do ECP.

Preparar	Explorar	Realizar			Implementar	Operar
Prontidão das duas Instâncias - Utilizar os resultados do Readiness Check da máquina HRP como guia do plano de conversão técnica. E, os resultados do Readiness Check da máquina ECP para identificar objetos customizados, modificações e impedimentos de migração. - Garantir que o <i>house keeping</i> nos ambientes ECP e HRP foi concluído com sucesso. - Estudar/definir opções de otimização de downtime, considerando o cenário de transição on-premise para private cloud.	Revisão do Delta do ERP Corporativo Revisar configurações e customizações dos processos, segregando aqueles que serão transferidos para a instância alvo como estão hoje, daqueles que serão candidatos/objeto para melhorias seletivas.	Conversão do Sistema HCM - Definir e estruturar trilhas no Cloud ALM para conversão e para o delta corporativo com sprints sincronizados e pontos de integração explícitos para evitar bloqueios cruzados de backlog. - Executar a remediação de código do HRP e a gerar ambiente convertido em S/4HANA.	Implementação Delta do ERP Corporativo Incorporar código remediado das customizações do ECP, bem como a configuração delta.	Melhorias seletivas - Implementar melhorias de processos previamente selecionados. - Realizar os ajustes finais para obrigações legais, solução parceira de Nfe e sistemas satélites do SESI SENAI.	Cutover Multifonte - Executar simulações / testes com dados das duas fontes (HRP e ECP), mapeando de dependências de fechamento fiscal, validações de sequência de extração/carga e definição do plano de contingência antes de fixar a data de go-live. - Nota: consolidar dois ERPs em um único go-live é consideravelmente mais complexo que um cutover de fonte única.	Operação no modelo RISE - O pós go-live exige a transição de dois modelos operacionais independentes para um único ambiente RISE. - Modelo Operacional: estrutura de suporte, processo de change request, SLAs e cadência de upgrades no ciclo de inovação contínua do RISE.



Vide Metodologia SAP Activate disponível em <https://me.sap.com/roadmapviewer>, opção Explore All Road Maps.

Destaques para os pilares de clean core no contexto SESI SENAI

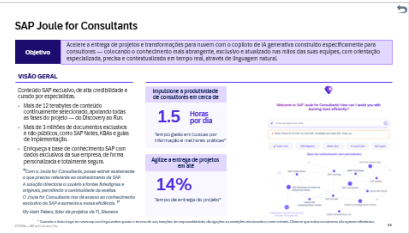
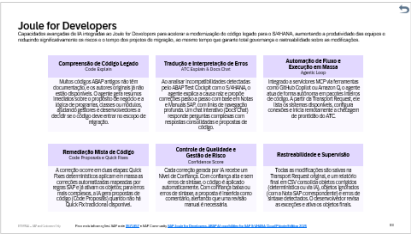
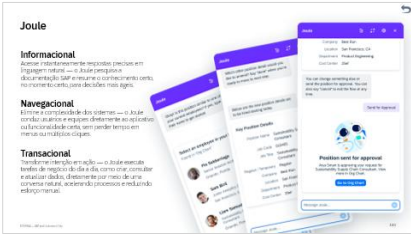
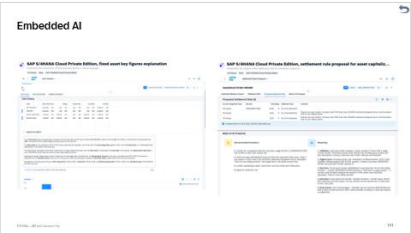
Considerando o potencial cenário de transição com System Conversion da máquina HRP como base, incorporando parametrizações e configurações da máquina ECP após conversão. Posteriormente carga de saldos e itens em aberto do ECP para o HRP.

	Processos	Extensibilidade	Dados	Integrações	Operações
Desafio	Dois ERPs com processos complementares. Na fusão via System Conversion (onde a base é o HRP), os processos corporativos (ECP) precisam ser reconfigurados e não simplesmente migrados como estão.	O ECP corporativo acumulou ABAP customizado ao longo dos anos. O HRP também tem customizações de RH. A nova instância carregará o débito técnico dos dois ambientes.	Dois ERPs com dados mestres potencialmente duplicados (fornecedores, clientes, centros de custo, unidades organizacionais, etc). A consolidação em uma instância única eleva potenciais conflitos.	Os dois ERPs possuem interfaces que serão impactadas pois estão associados a funcionalidades que não estão disponíveis no S/4HANA. Além disto, pode haver conexão direta ao ERP, sem uma camada de gestão de integração.	O modelo RISE PCE exige um novo paradigma operacional: responsabilidade compartilhada, upgrades semestrais e restrições de modificações de kernel. Customizações não-clean-core bloqueiam esse ritmo.
Ponto de Atenção	Mapear e harmonizar processos, bem como melhorias seletivas. Definir se fluxos do ERP corporativo vão adotar o processo standard ou precisam ser configurados na instância destino (S/4HANA).	Executar Custom Code Analysis (SAP Readiness Check + ABAP Test Cockpit) nos dois ERPs antes da conversão. Classificar código entre: eliminar, remediar ou adaptar para novo modelo de extensibilidade (Key User, Developer Extensibility, Side-by-side).	Conduzir diagnóstico de qualidade e harmonização de dados mestres, em especial de parceiros de Negócio (clientes e fornecedores), produtos e serviços, bem como estrutura organizacional (plano de contas, centro de custo/lucro, etc)	Inventariar todas as interfaces dos dois ERPs e avaliar conformidade com Clean Core. Substituir RFCs/BAPIs por APIs públicas OData/REST do S/4HANA. Adotar SAP Integration Suite (BTP) como camada de integração. Monitorar adoção via Dashboard RISE with SAP Methodology.	Alinhar o modelo operacional de TI ao modelo RISE PCE. Garantir que nenhuma customização de baixo nível (kernel patches, modificações de objetos SAP originais) impeça os upgrades. Estabelecer governança contínua de Clean Core Score como KPI do projeto.

Vide Clean core extensibility for SAP S/4HANA Cloud em <https://www.sap.com/documents/2024/09/20aece06-d87e-0010-bca6-c68f7e60039b.html> .

Destaques de inovação com IA no contexto SESI SENAI

Considerando o cenário de transição com System Conversion e a operação no modelo RISE, as capacidades de IA podem atuar em duas frentes: aceleração da execução do projeto (Joule for Consultants e Joule for Developers) e valor ao usuário na operação (Joule Base e Embedded AI).

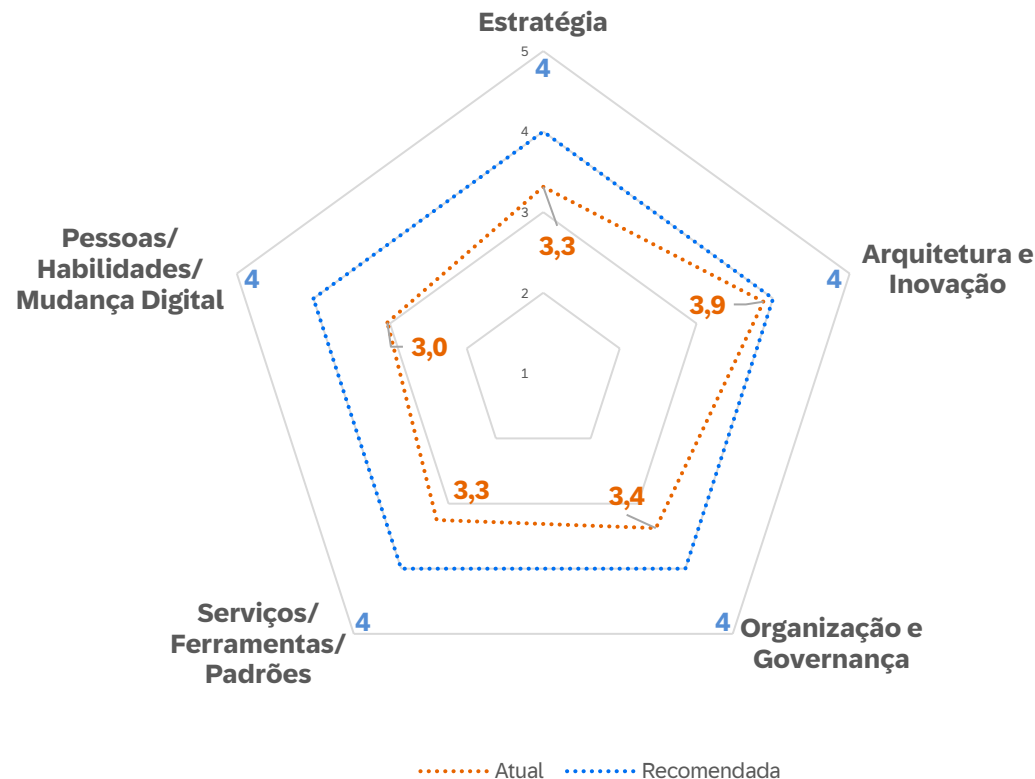
	Joule for Consultants	Joule for Developers	Joule Base	Embedded
Fase	Principalmente durante Preparar e Explorar	Principalmente durante Realizar	Principalmente durante Implementar e Operar	Principalmente durante Operar
Onde aplicar	Consulta a Notas SAP, KBAs e melhores práticas durante a análise de delta do ERP corporativo e o entendimento do código legado do ECP e do HRP. Reduz tempo nas atividades de análise, desenho e configuração.	Explicação de código legado, correção de findings do ATC, geração de testes unitários e adequação ao Clean Core. Agentes de migração em massa para a conversão ECC para S/4HANA.	Navegação assistida, consulta a informações e execução de ações do dia a dia em linguagem natural, sem sair do fluxo de trabalho. Apoia a adoção e reduz a curva de aprendizado no go-live.	Insights, recomendações e automação dentro do próprio processo de negócio, de forma contextual. Habilita ganhos que o ECC não oferece, reforçando o business case da conversão.
Ponto de atenção	Uso pela equipe funcional. Não substitui a validação do arquiteto responsável. Consome AI Units.	Código gerado exige revisão humana e nova execução do ATC antes do transporte. Consome AI Units.	Respeita as autorizações vigentes de cada usuário. Requer ativação por perfil e inclusão na capacitação dos usuários finais. Cobertura varia por aplicação.	Disponibilidade depende da solução SAP e do release. Mapear os casos aplicáveis ao escopo na fase de Explorar e avaliar a qualidade da massa de dados após a consolidação das duas instâncias.
				

Maturidade, Adoção e Gestão de Valor

Nível de Maturidade de CCoE



Avaliação do Nível de Maturidade do CCoE



Média Geral
3,4 (Básico Estável com Lacunas)

- Pesquisa de Avaliação do Nível de Maturidade do CCoE SAP no SESI SENAI foi realizada utilizando a aplicação Mentimeter, ao final do Workshop de apresentação do conceito SAP CCoE realizado no dia 2 de Julho.
- Foram avaliadas 5 dimensões, com 4 perguntas por dimensão (totalizando 20 perguntas).
- A amostra contou com 6-8 respostas dos participantes da equipe de TI do SESI-SENAI.
- Para cada afirmação os participantes classificaram-na entre as 5 opções apresentadas no slide anterior: discordo totalmente, discordo, neutro, concordo, e concordo completamente.
- Sendo que a Média Geral encontrada foi de 3,4 que indica que a *prática está bem estabelecida de forma básica com oportunidades de melhoria*.



Recomendações para CCoE no contexto SESI SENAI

Com a implementação do **SAP S/4HANA em nuvem privada** é importante garantir o alinhamento com o **modelo RISE**, viabilizando a transformação digital com maior eficiência e governança para as soluções SAP.

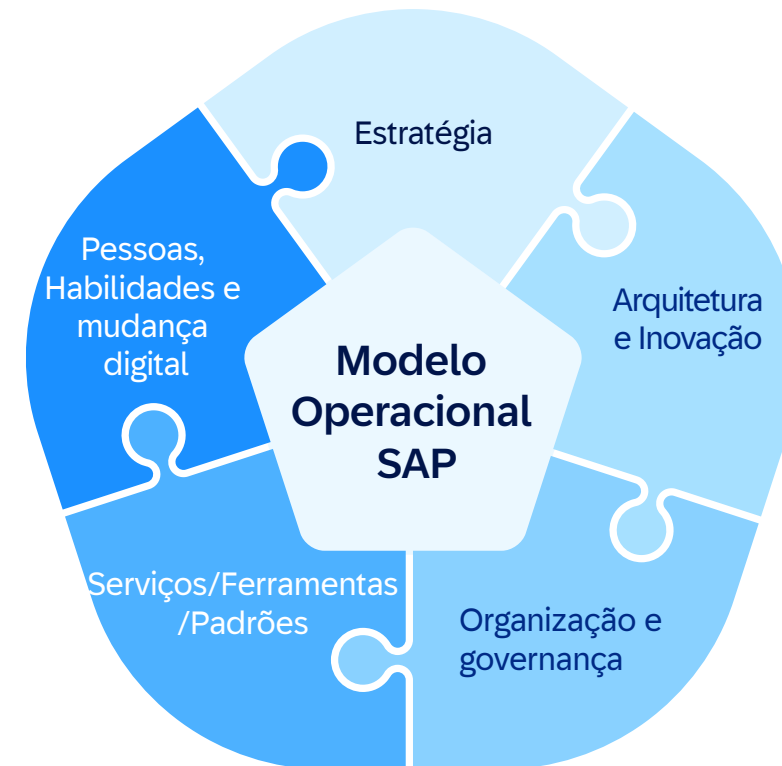
Foco Estratégico	Arquitetura e Inovação	Governança	Ferramentas e Padrões	Pessoas
Definir objetivos, indicadores e cadência de governança do CCoE SAP para sustentar o projeto e o pós-go-live.	Instituir Design Authority e repositórios vivos (processos/arquitetura), governando clean core e integrações.	Avaliar e estruturar uma rede de usuários chaves e donos de processos para decisão e priorização.	Implantar SAP Cloud ALM desde o início da transformação considerando os Analíticos, catálogo de serviços (problemas/incidentes/demandas) e padrões de mudanças/testes/releases	Trilhas de capacitação + gestão do conhecimento + plano de gestão de mudança organizacional.

Recomendação para o Centro de Excelência SAP

Com a implementação do **SAP S/4HANA no modelo RISE (nuvem privada)**:

- **Foco estratégico:** definir Objetivos, indicadores e cadência de governança do CCoE SAP para sustentar o projeto e o pós-go-live.
- **Arquitetura e inovação:** instituir Design Authority e repositórios vivos (processos/arquitetura), governando clean core e integrações.
- **Governança:** avaliar estruturar uma rede de key users/BPOs para decisão e priorização.
- **Ferramentas e padrões:** implantar SAP Cloud ALM desde o início da transformação considerando os Analíticos, catálogo de serviços (problemas/incidentes/demandas) e padrões de mudanças/testes/releases.
- **Pessoas:** trilhas de capacitação + gestão do conhecimento + plano de gestão de mudança organizacional.

Objetivo: Garantir o alinhamento com o **modelo RISE**, viabilizando a transformação digital com maior eficiência e governança para as soluções SAP.



Destaques para CCoE no contexto SESI SENAI

	Fundamentos	Padronização	Escala
Objetivo	FUNDAÇÃO DA GOVERNANÇA E PRONTIDÃO DO CCOE	PADRONIZAÇÃO OPERACIONAL E CAPACITAÇÃO PARA EXECUÇÃO	ESCALA, QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA PÓS-BASE
Pontos de Atenção	• Estratégia do SAP CCCoE + KPIs (linha de base) e cadência de comitês/boards. • RACI + rede de key users e donos de processo (priorização e feedback). • Design Authority (mínimo viável) definido (critérios clean core / extensões / integrações). • LeanIX/Signavio: definir governança (donos, rituais, atualização). • SAP Cloud ALM: Definir funções e fluxos mínimos (ex.: incidentes, demanda → teste → release) para preparar o projeto e o modelo de suporte futuro.	• Padrões operacionais: suporte – incidentes, mudanças, releases, testes, documentação e comunicação. • Estabelecer o Desenho do modelo do SAP CCOE futuro e dar início a implementação durante a realização do projeto SAP de transformação no SESI SENAI. • Gestão de conhecimento (arquitetura, decisões, padrões). • Plano de capacitação por papel + reforço de mudança organizacional..	• Escalar automação e qualidade (ALM/testes), previsibilidade e estabilidade. • Modelo futuro estabilizado com rituais e responsabilidades ajustados. • Melhoria contínua guiada por KPIs (fóruns trimestrais + backlog de valor). • Rotina de gestão de demanda/ portfólio (backlog) e priorização com o negócio.

Maturidade, Adoção e Gestão de Valor

Nível de Maturidade de GMO



Avaliação do nível de maturidade de GMO

DIAGNÓSTICO GERAL:

NÍVEL ATUAL

3 - Definido

Percepção SAP: entre Nível 1 e 2

NÍVEL DESEJADO

4 - Gerenciado

DIAGNÓSTICO POR DIMENSÃO:

DIMENSÃO	NÍVEL ATUAL	NÍVEL DESEJADO	PERCEPÇÃO SAP
Estratégia da Mudança	2 - Reativo	3 - Definido	Abordagem Inexistente - Crítica
Liderar a Mudança	3 - Definido	4 - Gerenciado	Maior envolvimento da Liderança - Atenção
Comunicar a Mudança	3 - Definido	4 - Gerenciado	Definir a narrativa da Mudança e os Benefícios da Transformação - Atenção
Realizar a Mudança (Impactos)	3 - Definido	3 - Definido	Análise criteriosa dos Impactos
Habilitar para a Mudança	3 - Definido	4 - Gerenciado	Liderança de Recursos Humanos/ Treinamento - Atenção
Monitorar a Mudança	3 - Definido	3 - Definido	Definir KPI de Sucesso e Monitoramento da Adoção - Atenção

RECOMENDAÇÃO:

Evoluir a maturidade de GMO estabelecendo uma governança estruturada durante a fase Prepare do projeto como foco na adoção sustentada das soluções SAP mantendo ativo o envolvimento da liderança. O portfólio SAP deve atuar como um acelerador estratégico — não apenas como uma nova solução de Tecnologia a ser implementada.

ESCALA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE:

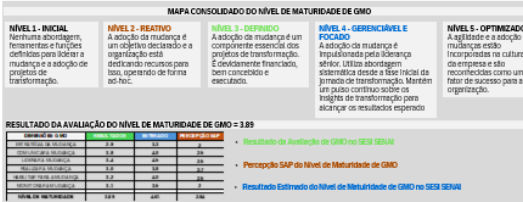


O maior risco não é tecnológico — é comportamental.

A mudança é entendida, mas precisa ser governada como uma disciplina interna.

Avaliação do nível de maturidade de GMO

Esta análise considera os 5 (cinco) níveis estabelecidos em projetos de implementação das soluções SAP de acordo com a metodologia de Gestão de Mudanças Organizacionais e está ilustrado a seguir demonstrando o resultado do momento atual versus o nível esperado para cada dimensão de GMO, assim como a percepção da SAP em relação a este momento.



Avaliação do nível de maturidade de GMO

ATIVIDADE	RESULTADOS																																				
AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO Avaliação do nível de maturidade de GMO Esta análise considera os 5 (cinco) níveis estabelecidos em projetos de implementação das soluções SAP de acordo com a metodologia de Centro de Mudanças Organizacional e está ilustrado a seguir, demonstrando o resultado do momento atual versus o nível esperado para cada dimensão de GMO, assim como a percepção da SAP em relação a este momento. <table><tr><th colspan="4">MAPA CONSOLIDADO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO</th></tr><tr><th>NÍVEL 1 - INICIAL</th><th>NÍVEL 2 - REATIVO</th><th>NÍVEL 3 - DEFINIDO</th><th>NÍVEL 4 - GERENCIÁVEL E FOCADO</th></tr><tr><td>Nenhuma abordagem, ferramentas e funções definidas para liderar a mudança e a adoção de projetos de transformação.</td><td>A adoção de mudança é um objetivo declarado e a organização está destinando recursos para isso, operando de forma ad hoc.</td><td>A adoção de mudança é um componente essencial dos projetos de transformação. É devidamente financiado, bem concebido e executado.</td><td>A adoção de mudança é impulsionada pela liderança sênior. Utiliza abordagem sistêmica desde a fase inicial da jornada de transformação. Mantém um pulso contínuo sobre os insights de transformação para alcançar os resultados esperados.</td></tr></table> RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO = 3.89 <table><tr><th>Dimensão de Maturidade</th><th>Nível Atual</th><th>Nível Esperado</th><th>Resultado</th></tr><tr><td>Adoção de Mudança</td><td>3.2</td><td>3.0</td><td>3.0</td></tr><tr><td>Adoção de Ferramentas</td><td>3.2</td><td>3.0</td><td>3.0</td></tr><tr><td>Adoção de Funções</td><td>3.2</td><td>3.0</td><td>3.0</td></tr><tr><td>Adoção de Resultados</td><td>3.2</td><td>3.0</td><td>3.0</td></tr><tr><td>NÍVEL DE MATURIDADE</td><td>3.89</td><td>3.00</td><td>3.00</td></tr></table> • Resultado da Avaliação de GMO no Sesi SENAI • Percepção SAP do Nível de Maturidade de GMO • Resultado Estimado do Nível de Maturidade de GMO no Sesi SENAI	MAPA CONSOLIDADO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO				NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REATIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIÁVEL E FOCADO	Nenhuma abordagem, ferramentas e funções definidas para liderar a mudança e a adoção de projetos de transformação.	A adoção de mudança é um objetivo declarado e a organização está destinando recursos para isso, operando de forma ad hoc.	A adoção de mudança é um componente essencial dos projetos de transformação. É devidamente financiado, bem concebido e executado.	A adoção de mudança é impulsionada pela liderança sênior. Utiliza abordagem sistêmica desde a fase inicial da jornada de transformação. Mantém um pulso contínuo sobre os insights de transformação para alcançar os resultados esperados.	Dimensão de Maturidade	Nível Atual	Nível Esperado	Resultado	Adoção de Mudança	3.2	3.0	3.0	Adoção de Ferramentas	3.2	3.0	3.0	Adoção de Funções	3.2	3.0	3.0	Adoção de Resultados	3.2	3.0	3.0	NÍVEL DE MATURIDADE	3.89	3.00	3.00	- O resultado da análise do nível de maturidade de GMO na Sesi SENAI, na percepção da SAP, revela estar entre 2 níveis, sendo eles o NÍVEL 1 – INICIAL, onde foi confirmado a inexistência de uma abordagem interna de GMO e de funções definidas para liderar a mudança, porém percebe-se também o NÍVEL 2 REATIVO onde a adoção da mudança é um objetivo declarado junto a algumas áreas corporativas. - Contudo o resultado coletado do Nível de maturidade revela estar no NÍVEL 3 – DEFINIDO, onde a adoção da mudança é um componente essencial dos projetos de transformação, e está devidamente financiado, concebido e definido para execução. - Há ainda desafios relacionados ao esforço de obtenção de recursos para o projeto, definição de priorização entre as iniciativas internas, além do aspecto cultural entre as diferentes lideranças das áreas de integração com as soluções SAP, tendo em vista que a mudança de comportamento entre os usuários finais poderá ser percebida como potencial obstáculo, principalmente na entrega de ações de engajamento/comunicação, assim como de treinamento das habilidades frente à nova solução SAP. - Adicionalmente foi percebido pelo resultado obtido que há um apoio dos stakeholders chave para o Projeto SAP do Sesi SENAI, porém também foi percebido também que a liderança ainda não está com um grau de engajamento necessário para a mudança, sendo portanto incrementar as deliberações em ações a serem monitoradas durante o projeto.
MAPA CONSOLIDADO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO																																					
NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REATIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIÁVEL E FOCADO																																		
Nenhuma abordagem, ferramentas e funções definidas para liderar a mudança e a adoção de projetos de transformação.	A adoção de mudança é um objetivo declarado e a organização está destinando recursos para isso, operando de forma ad hoc.	A adoção de mudança é um componente essencial dos projetos de transformação. É devidamente financiado, bem concebido e executado.	A adoção de mudança é impulsionada pela liderança sênior. Utiliza abordagem sistêmica desde a fase inicial da jornada de transformação. Mantém um pulso contínuo sobre os insights de transformação para alcançar os resultados esperados.																																		
Dimensão de Maturidade	Nível Atual	Nível Esperado	Resultado																																		
Adoção de Mudança	3.2	3.0	3.0																																		
Adoção de Ferramentas	3.2	3.0	3.0																																		
Adoção de Funções	3.2	3.0	3.0																																		
Adoção de Resultados	3.2	3.0	3.0																																		
NÍVEL DE MATURIDADE	3.89	3.00	3.00																																		

Visão Consolidada da Avaliação do Nível de Maturidade de GMO

Embora todas as dimensões avaliadas sejam consideradas relevantes, os maiores diferenciais percebidos estão na Comunicação e no suporte de RH/Treinamento. Por outro lado, o fortalecimento da Estratégia de Mudança e do papel da Liderança surge como a principal alavanca para garantir o sucesso, a adoção e a sustentabilidade da transformação SAP no Sesi Senai.

- **Comunicação é percebida como um dos principais fatores de sucesso do Projeto SAP**, evidenciando a importância de manter mensagens claras, consistentes e contínuas ao longo do Projeto SAP.
- **O envolvimento da área de RH/Treinamento é reconhecido como um diferencial positivo**, contribuindo para a preparação e adoção das mudanças pelos colaboradores.
- **A Estratégia de Mudança demanda atenção prioritária**, especialmente quanto ao engajamento e à atuação do Líder da Mudança desde o início do programa, garantindo direcionamento e alinhamento organizacional.
- **A dimensão “Liderar a Mudança” representa a principal oportunidade de evolução**, sendo um pilar crítico para a sustentação da transformação e para a aceleração da adoção das soluções SAP.
- **O fortalecimento da liderança deve ser uma prioridade da Gestão da Mudança (GMO)**, assegurando patrocínio ativo, engajamento das equipes e captura dos benefícios esperados do projeto.

VISÃO CONSOLIDADA

..... RESULTADOS ESTIMADO PERCEPÇÃO SAP

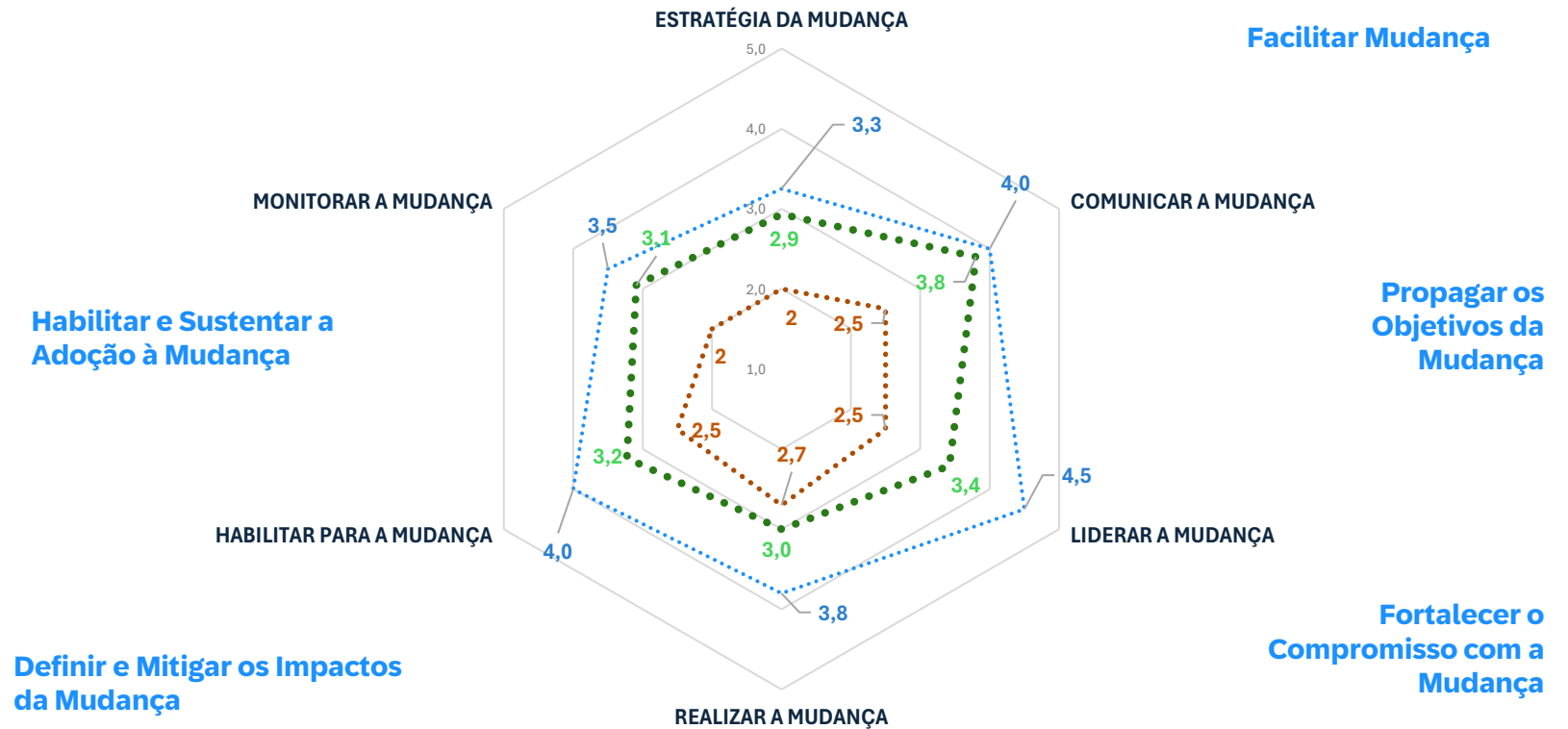
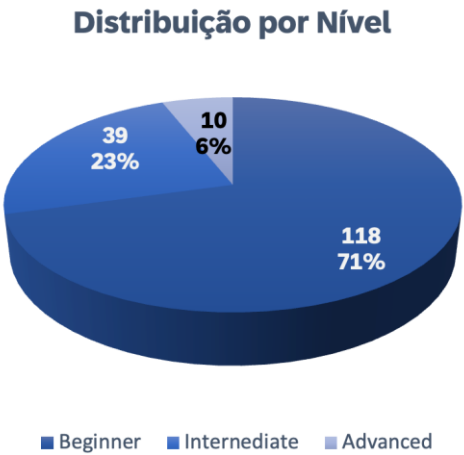
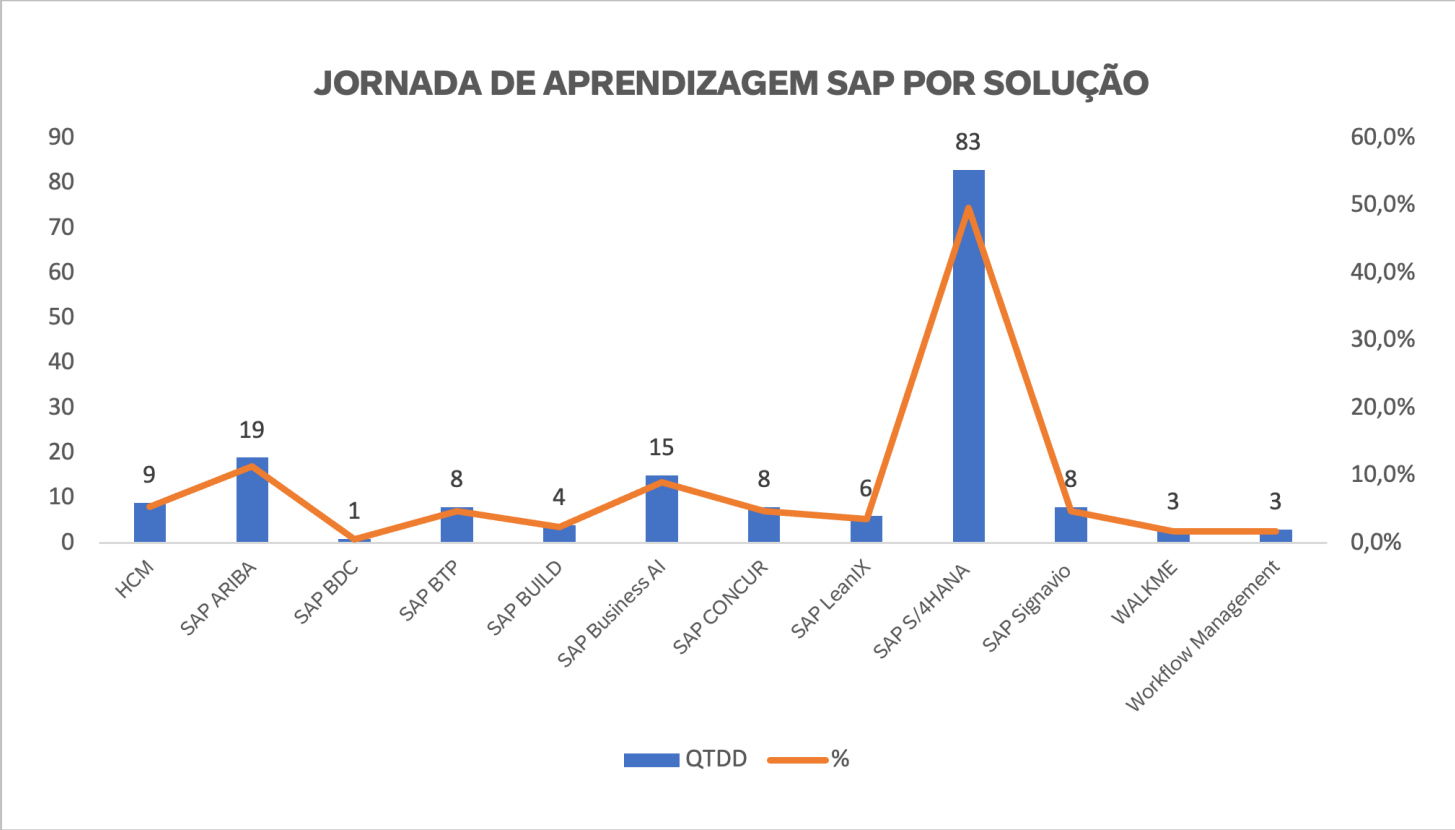


Gráfico quantitativo da jornada de aprendizagem

CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO

Cursos e trilhas de aprendizagem sobre as soluções SAP disponíveis para que a equipe de projeto do SESI SENAI inicie sua jornada de conhecimento agora, de forma autônoma e proativa — sem aguardar o início das atividades com o implementador.



Maturidade, Adoção e Gestão de Valor

Engajamento e Adoção



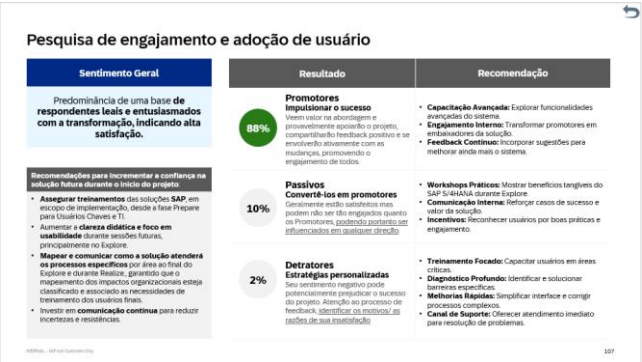
Resultado do NPS inicial apurado com a pesquisa aplicada

AGRUPAMENTOS	NPS NOS AGRUPAMENTOS	NPS GERAL	ANÁLISE GERAL DOS RESPONDENTES
ÁREAS INTEGRADAS ECC	87	86	• 88% dos respondentes foram identificados como promotores e podem impulsionar o sucesso do projeto SAP no SESI SENAI. • 10% dos respondentes foram classificados como passivos que podem ser influenciados e convertidos em promotores. • 2% dos respondentes foram identificados como detratores e requerem estratégias personalizadas.
COMPRAS	87		
RH & EHS	76		
TECNOLOGIA	94		

Pesquisa inicial de NPS foi realizada com participantes SESI_SENAI ao final das sessões de workshop com os especialistas SAP.

AGRUPAMENTOS	Total Respondentes	% Detratores	% Passivos	% Promotores	NPS
ÁREAS INTEGRADAS ECC	204	0%	12%	87%	87
COMPRAS	61	2%	10%	89%	87
RH & EHS	68	6%	12%	82%	76
TECNOLOGIA	69	1%	3%	96%	94
NPS Total de 402 Respondentes	402	2%	10%	88%	86

NPS: promotores - detratores= números absolutos sem percentuais, descartando os passivos



¹ Fonte “A Pergunta Definitiva – Fred Reichheld”

Zonas de NPS¹

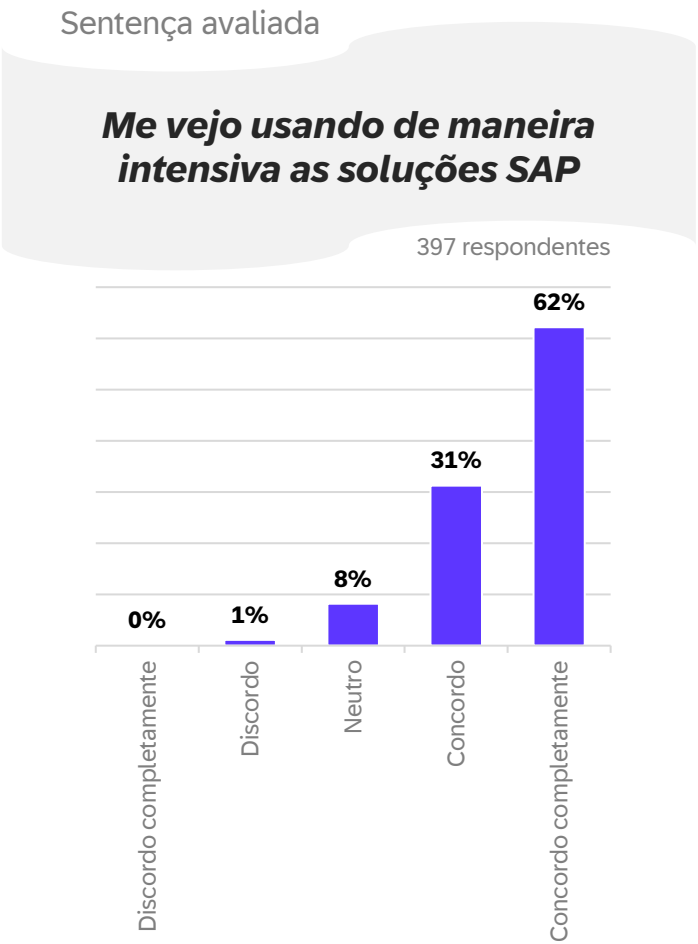
76 a 100
Indicador "Excelente" de uma base de respondentes leais e entusiasmados com a transformação, indicando alta satisfação.

51 a 75
Indicador "Bom" de uma base saudável e bem equilibrada entre promotores e detratores, satisfeitos e dispostos à transformação.

1 a 50
Indicador "Mediano" de uma base com menor de promotores ou de maiores detratores, indicando **espaço de melhoria no entendimento e apoio à transformação.**

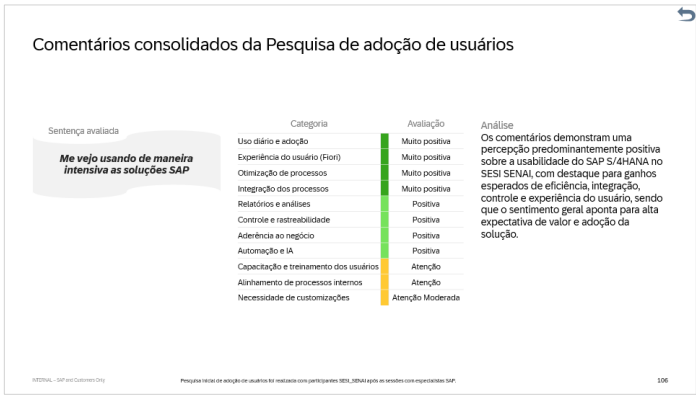
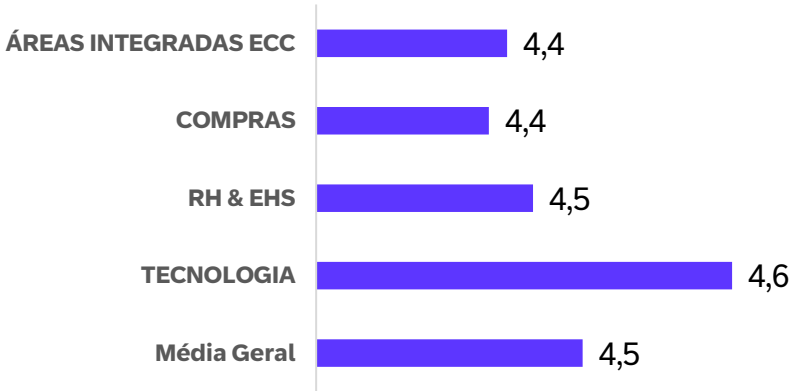
-100 a 0
Indicador "Negativo" de uma base com maior porcentagem de detratores, indicando **urgência no apoio quanto entendimento e suporte à transformação.**

Resultado da pesquisa de adoção



93%
dos respondentes que
CONCORDAM ou
CONCORDAM COMPLETAMENTE

Média Ponderada por Agrupamento



Maturidade, Adoção e Gestão de Valor

Gestão de Valor



Da Descoberta à Realização — um ciclo contínuo de geração de valor

A SAP, por meio de seu framework de Gestão de Valor, ajuda as empresas a identificar o valor financeiro e estratégico de suas iniciativas de transformação digital, fornecendo uma abordagem abrangente para mobilizar, entregar e gerenciar a obtenção de valor ao longo de todo o ciclo de vida da transformação.

Estratégia e Descoberta de valor

- Avaliar o desempenho atual e identificar lacunas de valor.
- Definir alavancas alinhadas à estratégia corporativa.
- Construir caso de negócio orientado a resultados.

Realizar o valor - Construir e adotar

- Estruturar planos de execução com entregáveis e responsáveis claros.
- Medir o progresso com indicadores objetivos e rastreáveis.
- Assegurar a adoção efetiva e captura de benefícios no prazo.
- Ajustar a trajetória de forma ágil, com base em dados e aprendizados.

Otimizar e Institucionalizar o valor

- Escalar a abordagem de valor em todo o portfólio organizacional.
- Integrar Gestão de Valor à governança corporativa.
- Tornar a cultura de valor parte do DNA da organização.



O ciclo se retroalimenta — cada fase potencializa a próxima.

Potencial beneficio no contexto SESI SENAI

Indicadores de referência propostos como base para a definição das metas de acompanhamento do programa de transformação. A seleção final e as metas devem ser validadas com as áreas de negócio do SESI SENAI a partir dos dados reais de linha de base.

Área	Indicador (KPI)	Definição	Formula Típica	Direcionador de Valor	Intervalo Típo Potencial Benefício	
					De	Até
Finanças	Custo Financeiro (% da receita)	Medir o total de custos financeiros (por exemplo, despesas com juros e outros encargos de financiamento) como percentual da receita da empresa.	(Custos financeiros totais / Receita) × 100	Reduzir os custos financeiros	2%	20%
Gestão de Ativos	Custo de manutenção de imobilizado (% da receita)	Medir os custos de manutenção de ativos imobilizado (por exemplo, manutenção preventiva e corretiva, peças sobressalentes, mão de obra e serviços de terceiros) como percentual da receita.	(Custos de manutenção de ativos / Receita) × 100	Reduzir os custos de manutenção de ativos	0,5%	5%
Estoque	Custo de manutenção de estoque (% da receita)	Medir o custo de manter o estoque (por exemplo, custo de capital/financiamento do estoque, armazenagem, seguros, depreciação / obsolescência e shrinkage) como percentual do valor do estoque.	(Custos de manutenção do estoque / Valor médio do estoque) × 100	Reduzir o custo de manutenção de estoque	1%	25%
Compras / Operações de Compras	Tempo médio do ciclo da Requisição de Compras ao Pedido de Compras (em dias) – Ariba	Medir o tempo médio, em dias, desde a criação de uma Requisição de Compras (PR) até a emissão/liberação do Pedido de Compras (PO). Reflete a agilidade do processo de aprovação, atribuição de fonte de suprimento e conversão da PR em PO.	Média, no período, de: Data/hora de liberação (ou criação) do PO – Data/hora de criação da PR	Reduzir o tempo de ciclo da Requisição de Compras até o Pedido de Compras	70%	85%

Próximos passos



Alinhar

Alinhar Internamente os resultados do aconselhamento constante neste documento



Validar

Validar estratégia com patrocinadores



Iniciar

Iniciar a transformação



Obrigado.

Contact information:

Rita Fernandes
Enterprise Architecture
SAP Industry Process Advisory

rita.fernandes01@sap.com

SAP Brasil
Av. Nações Unidas 14.171, Torre B, 7º andar
São Paulo, Brasil | 04794-000



 **Bring out your best.**

Apêndice



Comitê de Padronização

SSB - Solution Standardization Board

Comitê de padronização

O Comitê de padronização é uma **camada de governança** sobreposta ao organograma do projeto.

Atua como um corpo supervisor responsável por garantir a conformidade com as 5 Regras de Ouro e a filosofia do Clean Core.

Ele é composto por membros que já possuem posições definidas no organograma do projeto.

Operação do Comitê de Padronização

FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES

QUANDO: O Comitê SSB se reúne semanalmente às **<HORÁRIO>** nas **<DIA>**

DURAÇÃO: 60 min

AGENDA:

- Revisão de solicitações pré-enviadas
- Decisão/aprovações
- Acompanhamento

SOLICITAÇÕES URGENTES:

Solicitações urgentes* devem ser enviadas para **<NOME>** pelas equipes funcional e técnica pelo menos 24 horas antes da reunião do Comitê SSB.

ORGANIZAÇÃO

LIDERANÇA:

- Representante do Cliente
- Representante do Implementador

PARTICIPANTES FIXOS:

- Arquiteto Empresarial do Cliente
- Gerente de Projeto do Cliente
- Gerente de Projeto do Implementador
- Líder do Implementador para Arquitetura de Solução SAP
- Líder do Implementador para Arquitetura Técnica SAP
- Líder do Cliente para Extensibilidade
- Líder do Implementador para Extensibilidade

PARTICIPANTES POR ASSUNTO:

- Líder da Equipe Solicitante do Cliente
- Líder da Equipe Solicitante do Implementador
- Conforme necessário, Especialistas no Assunto e/ou Donos do Processo de Negócio

QUANDO NECESSÁRIO:

- Especialista nas 5 Regras de Ouro da SAP

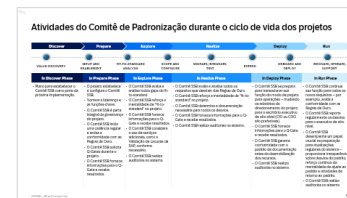
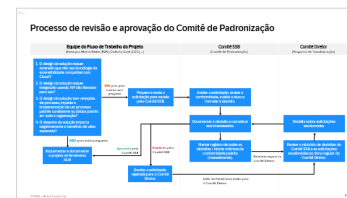
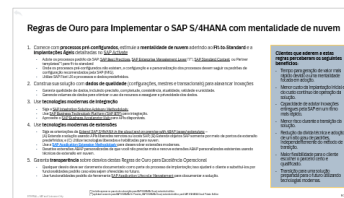
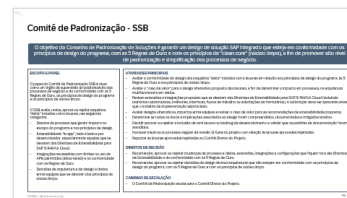
REQUISITOS PARA SUBMISSÃO

Todas as solicitações enviadas ao Comitê SSB devem fornecer as seguintes informações:

- Tipo de solicitação (Extensibilidade/Desenvolvimento Personalizado, Mudança de Processo de Negócio, Aceitação de Gap ou Solicitação de Configuração Extensiva)
- Breve descrição da solicitação
- Classificação da solicitação - incluindo o tipo de tecnologia de extensibilidade utilizada
- Estimativa de esforço, custo e benefício de valor
- Tempo necessário para apresentar a solicitação na reunião do Comitê SSB
- Link para o Documento de Design, incluindo explicação das alternativas consideradas.

INTERNAL – SAP and Customers Only

61



Comitê de Padronização - SSB

O objetivo do Conselho de Padronização de Soluções é garantir um design de solução SAP integrado que esteja em conformidade com os princípios de design do programa, com as 5 Regras de Ouro e com os princípios de “clean core” (núcleo limpo), a fim de promover alto nível de padronização e simplificação dos processos de negócio.

ESCOPO E PAPEL

O papel do Comitê de Padronização SSB é atuar como um órgão de supervisão da padronização dos processos de negócio e da conformidade com as 5 Regras de Ouro, os princípios de design do programa e os princípios de núcleo limpo.

O SSB avalia, revisa, aprova ou rejeita requisitos “delta” tratados como lacunas, nas seguintes categorias:

- Desvios de processo que geram impacto no escopo do programa e nos princípios de design.
- Extensibilidade “in-app”, lado a lado e por desenvolvedor, especialmente aquelas que se desviam das Diretrizes de Extensibilidade para SAP S/4HANA Cloud.
- Integrações necessárias com ênfase no uso de APIs permitidas (allow-listed) e na conformidade com as Regras de Ouro.
- Decisões de arquitetura e de design e dados entre equipes que se desviam dos princípios de núcleo limpo.

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Avaliar a conformidade do design dos requisitos “delta” tratados como lacunas em relação aos princípios de design do programa, às 5 Regras de Ouro e aos princípios de núcleo limpo.
- Avaliar o “caso de valor” para o design alternativo proposto das lacunas, a fim de determinar o impacto em processos, na arquitetura multifuncional e em dados.
- Revisar extensões e integrações propostas que se desviem das Diretrizes de Extensibilidade para SAP S/4HANA Cloud (incluindo relatórios customizados, melhorias, interfaces, fluxos de trabalho ou solicitações de formulários). A solicitação deve ser aprovada antes que o trabalho de implementação seja iniciado.
- Avaliar designs alternativos, impactos entre equipes e revisar o caso de valor para as recomendações de extensibilidade propostas.
- Determinar se todos os riscos e implicações associados ao design foram compreendidos, documentados e mitigados/aceitos.
- Decidir aprovar ou rejeitar a inclusão de uma lacuna no backlog de desenvolvimento e validar que os padrões de documentação foram atendidos.
- Fornecer insumos ao processo regular de revisão Q-Gate do projeto com relação às lacunas aprovadas/rejeitadas.
- Reportar as lacunas aprovadas/rejeitadas ao Comitê Diretor do Projeto.

DIREITOS DE DECISÃO

- Recomendar, aprovar ou rejeitar mudanças de processo e dados, extensões, integrações e configurações que fiquem fora das Diretrizes de Extensibilidade e da conformidade com as 5 Regras de Ouro.
- Recomendar, aprovar ou rejeitar decisões de design técnico/arquitetural que não estejam em conformidade com os princípios de design do programa, com as 5 Regras de Ouro e com os princípios de núcleo limpo.

CAMINHO DE ESCALAÇÃO

- O Comitê de Padronização escala para o Comitê Diretor do Projeto.

Regras de Ouro para Implementar o SAP S/4HANA com mentalidade de nuvem

1. Comece com **processos pré-configurados**, estimule a **mentalidade de nuvem** aderindo ao **Fit-to-Standard** e a **implantações Ágeis** detalhadas no [SAP Activate](#)
 - Adote os processos padrão da SAP: [SAP Best Practices](#), [SAP Enterprise Management Layer](#) ^(*)^(**), [SAP Standard Content](#) ou Partner templates^(**) para fit-to-standard
 - Onde os processos pré-configurados não existem, a configuração e a personalização dos processos devem seguir os padrões de configuração recomendados pela SAP (IMG).
 - Utilize SAP Fiori UX e processos e dados predefinidos.
2. Construa sua solução com **dados de qualidade** (configurações, mestres e transacionais) para alavancar inovações
 - Garanta qualidade de dados, incluindo precisão, completude, consistência, atualidade, validade e unicidade.
 - Gerencie volumes de dados para otimizar o uso de recursos e assegurar a privacidade dos dados.
3. Use **tecnologias modernas de integração**
 - Siga a [SAP Integration Solution Advisory Methodology](#).
 - Use [SAP Business Technology Platform \(SAP BTP\)](#) para integração.
 - Aproveite o [SAP Business Accelerator Hub](#) para APIs disponíveis.
4. Use **tecnologias modernas de extensões**
 - Siga as orientações de *[Extend SAP S/4HANA in the cloud and on premise with ABAP based extensions](#)* – (A) Estenda a solução usando APIs liberadas remotas ou locais SAP; (B) Estenda objetos SAP somente por meio de pontos de extensão predefinidos; e (C) Utilize tecnologias liberadas e habilitadas para nuvem.
 - Use a [SAP Application Extension Methodology](#) para desenvolver extensões modernas.
 - Desative extensões ABAP personalizadas de que você não precisa mais e renove extensões ABAP personalizadas existentes usando técnicas de extensão em nuvem.
5. Garanta **transparência** sobre desvios destas Regras de Ouro para Excelência Operacional
 - Qualquer desvio deve ser claramente documentado como parte do processo de implantação; isso ajudará o cliente a substituí-los por funcionalidades padrão caso elas sejam oferecidas no futuro.
 - Use funcionalidades padrão da ferramenta [SAP Application Lifecycle Management](#) para documentar a solução.

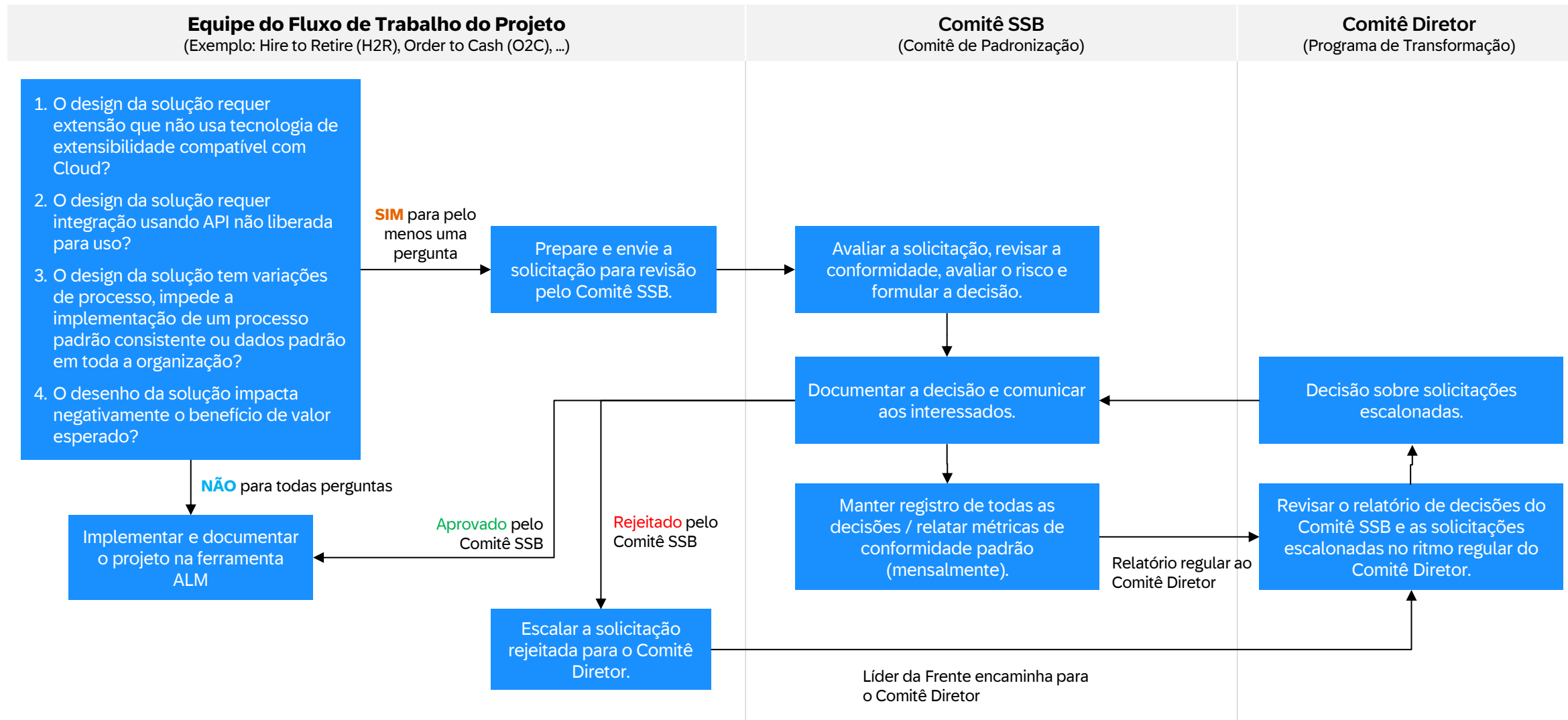
Clientes que aderem a estas regras perceberam os seguintes benefícios:

- Tempo para geração de valor mais rápido devido a uma mentalidade focada em adoção.
- Menor custo da implantação inicial e do custo contínuo de operação da solução.
- Capacidade de adotar inovações entregues pela SAP em um ritmo mais rápido.
- Menor risco durante a transição da solução.
- Redução da dívida técnica e adoção de um alto grau de padrões, independentemente do método de transição.
- Maior flexibilidade para o cliente escolher o parceiro certo e qualificado.
- Transição para uma solução preparada para o futuro utilizando tecnologias modernas.

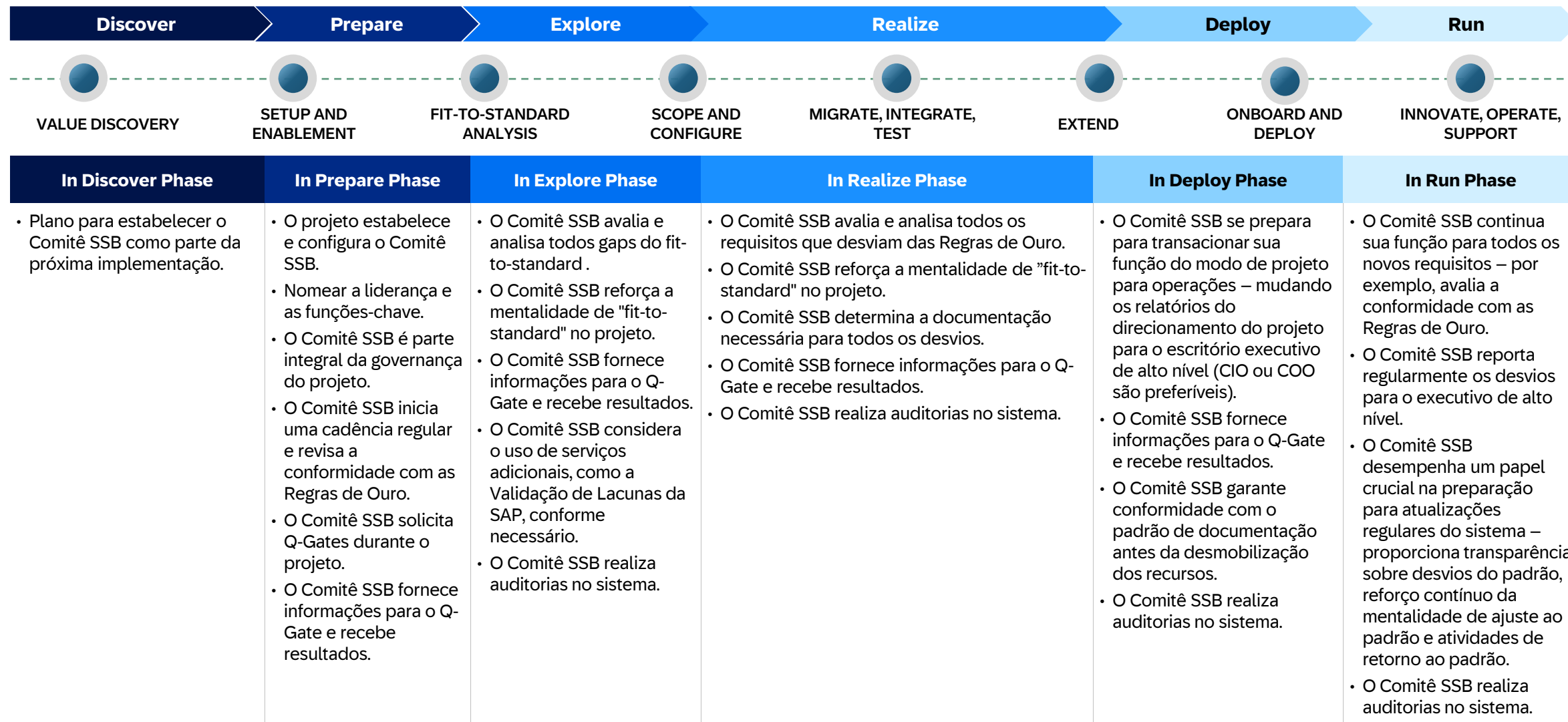
(*) incluído apenas no pacote de subscrição para SAP S/4HANA Cloud, extended edition

(**) aplicável somente para SAP S/4HANA On Premise, SAP S/4HANA Cloud, extended edition, and SAP S/4HANA Cloud Private Edition

Processo de revisão e aprovação do Comitê de Padronização



Atividades do Comitê de Padronização durante o ciclo de vida dos projetos



Operação do Comitê de Padronização

FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES	ORGANIZAÇÃO	REQUISITOS PARA SUBMISSÃO
QUANDO: O Comitê SSB se reúne semanalmente às <HORÁRIO> nas <DIA> DURAÇÃO: 60 min AGENDA: • Revisão de solicitações pré-enviadas • Decisão/aprovações • Acompanhamento SOLICITAÇÕES URGENTES: Solicitações urgentes* devem ser enviadas para <NOME> pelas equipes funcional e técnica pelo menos 24 horas antes da reunião do Comitê SSB.	LIDERANÇA: • Representante do Cliente • Representante do Implementador PARTICIPANTES FIXOS: • Arquiteto Empresarial do Cliente • Gerente de Projeto do Cliente • Gerente de Projeto do Implementador • Líder do Implementador para Arquitetura de Solução SAP • Líder do Implementador para Arquitetura Técnica SAP • Líder do Cliente para Extensibilidade • Líder do Implementador para Extensibilidade PARTICIPANTES POR ASSUNTO: • Líder da Equipe Solicitante do Cliente • Líder da Equipe Solicitante do Implementador • Conforme necessário, Especialistas no Assunto e/ou Donos do Processo de Negócio QUANDO NECESSÁRIO: • Especialista nas 5 Regras de Ouro da SAP	Todas as solicitações enviadas ao Comitê SSB devem fornecer as seguintes informações: • Tipo de solicitação (Extensibilidade/Desenvolvimento Personalizado, Mudança de Processo de Negócio, Aceitação de Gap ou Solicitação de Configuração Extensiva) • Breve descrição da solicitação • Classificação da solicitação - incluindo o tipo de tecnologia de extensibilidade utilizada • Estimativa de esforço, custo e benefício de valor • Tempo necessário para apresentar a solicitação na reunião do Comitê SSB • Link para o Documento de Design, incluindo explicação das alternativas consideradas.

Detalhes das coletas realizadas

Atividades Realizadas



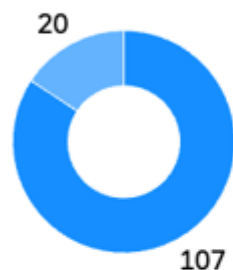


Escopo do Serviço

CORPORATIVO	GOVERNANÇA / PROJETO	FINANÇAS	RH	TECNOLOGIA
• Gestão de Produção • Gestão de Manutenção • Gestão de Projetos • Gestão de Compras Estratégicas • Gestão de Compras Operacionais • Gestão de Estoque e Inventário • Gestão de Qualidade • Gestão de Vendas	• Metodologia de Implementação Activate • Gestão de Mudança Organizacional (OCM/GMO) • CoE (Centro de Excelência) • Gestão de Valor	• Contabilidade e Fechamento Contábil • Ativo Imobilizado • Contas a Pagar • Contas a Receber • Planejamento Orçamentário • Execução Orçamentária • Custos e Controladoria • Fluxo de Caixa (Cash Mgmt) • Contabilidade Bancária • Tesouraria • Fiscal (DRC Outbound/Inbound)	• Recursos Humanos (Folha, Tempo) • Central do Empregado (SuccessFactors Employee Central) • Saúde Ocupacional (EHS Occupational Health) • Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (EHS)	• Analíticos • Extensibilidade e Clean Core • Integração • Controle de Acesso • Cloud ALM • WalkMe • Signavio • LeanIX

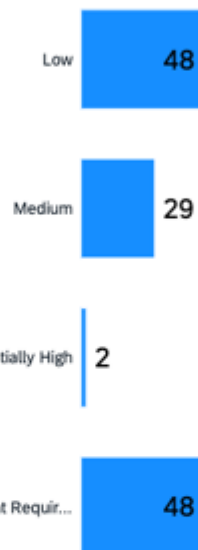
Simplification Items

By Relevance



■ Relevant
■ Relevance to Be Checked

By Effort Ranking



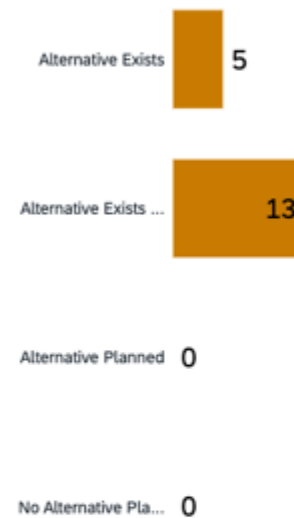
Compatibility Scope Analysis

By Simplification Item Relevance



■ Relevant
■ Relevance to Be Checked

By Compatibility Scope Status

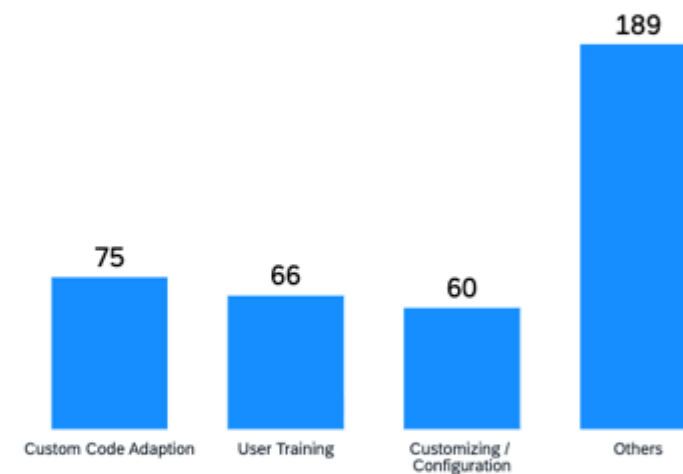


Activities Related to Simplification Items

By Activity

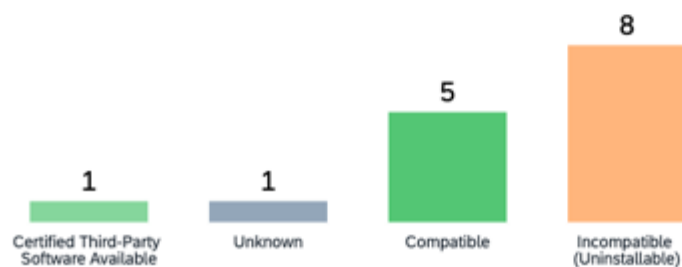
By Condition

By Conversion Phase



Add-On Compatibility

By Status



By Vendor



■ SAP
■ Third-Party

Active Business Functions

By Status



Análise HCM - Abril 2026

Analysis Status: **Available**

Analysis Scenario: SAP S/4HANA Conversion, SAP SuccessFactors HCM

★ ⬇️ ↺ ⌚ ⌂ [Learn More](#)

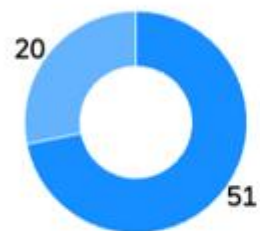
SAP S/4HANA

SAP SuccessFactors HCM

Innovation Potential

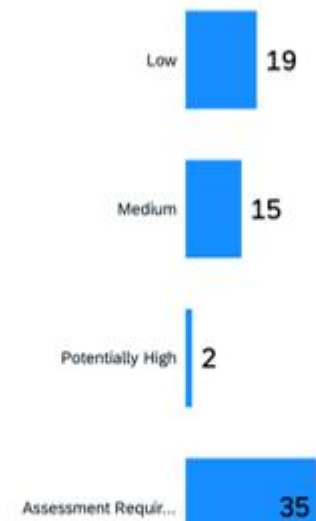
Simplification Items

By Relevance



■ Relevant
■ Relevance to Be Checked

By Effort Ranking



Compatibility Scope Analysis

By Simplification Item Relevance



■ Relevant
■ Relevance to Be Checked

By Compatibility Scope Status

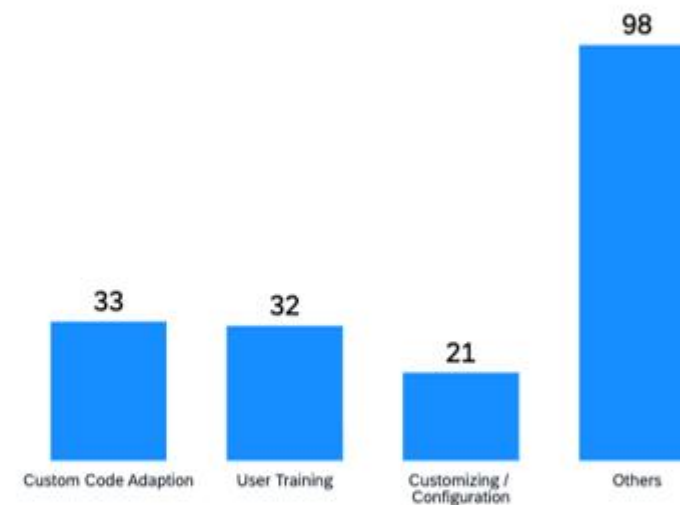


Activities Related to Simplification Items

By Activity

By Condition

By Conversion Phase



Add-On Compatibility

By Status



Compatible

By Vendor



■ SAP
■ Third Party

Active Business Functions

By Status



Compatible



Will Be Deleted

Ponto de entrada:

Sistema:

Todos os processos po...

ECP:600



Top 5 indicadores de desempenho

Todos os processos ponta a ponta

: 0

Indicador de desempenho	Montante	Unidade
Utilização de tipo de documento financeiro (para vários códigos da empresa)	12 553 689	Utilizações
Utilização do código da empresa em documentos financeiros	12 553 655	Utilizações
Utilização de dados mestre do cliente em FI-AR (por código da empresa)	9 191 686	Utilizações
Utilização de dados mestre do cliente em FI-AR (para vários códigos da empresa)	9 191 636	Utilizações
Utilização das condições de pagamento em faturas FI-AR (para vários códigos da empresa)	3 241 856	Utilizações



Top 5 recomendações de inovação

Todos os processos ponta a ponta · Capacidades de solução da SAP

ECP:600 (SAP ECC)

Recomendação de inovação	Tipo	Relevância	Popularidade do setor
Automatização de armazéns	Capacidades Cloud ERP		-
Colaboração de fatura de fornecedor	Capacidades Cloud ERP		-
Colaboração de fatura de fornecedor	Capacidades Cloud ERP		-
Gestão de armazéns de entrada	Capacidades Cloud ERP		-
Gestão de armazéns de entrada	Capacidades Cloud ERP		-



Top 5 fluxos do processo

Todos os processos ponta a ponta

: 0

Fluxo do processo	Número de objetos	Unidade	Taxa de conclusão	Dias até conclusão
Criação de dados mestre do cliente até à primeira compensação de itens abertos	14824304	Clientes	1.17 %	27.5
Criação de dados mestre do fornecedor até à primeira compensação de itens abertos	3656998	Fornecedores	0.43 %	64.7
Criação do documento de faturação de venda para a compensação FI-AR	287010	Documentos	66.68 %	10.3
Criação do mestre de ativos (com depreciação) até à desativação	152613	Itens	0.06 %	264.3
Criação do item da ordem de venda (faturação relativa à ordem) até à compensação do item FI-AR	145805	Itens	56.73 %	5.8

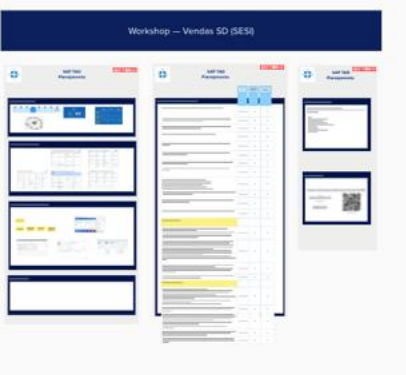
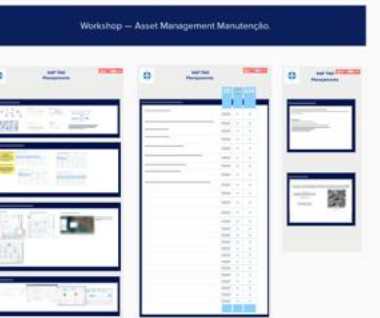
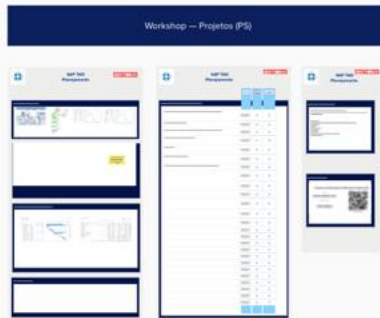
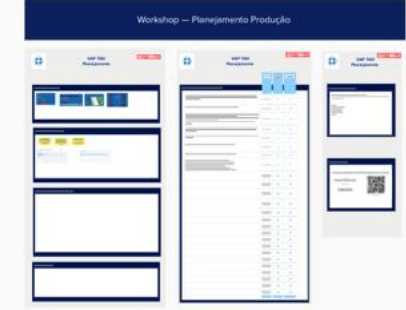
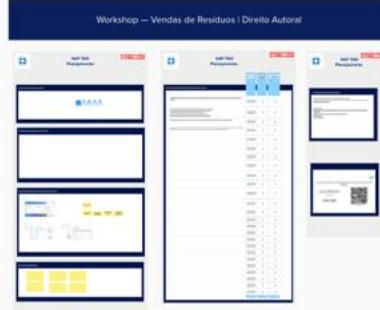
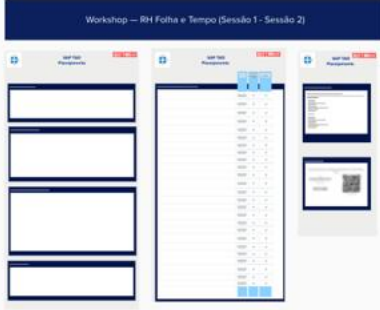
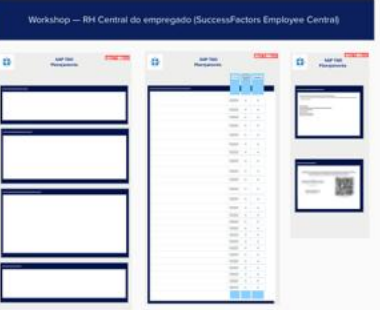
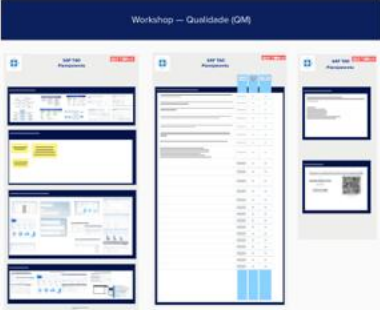


Top 5 recomendações de correção

Todos os processos ponta a ponta

ECP:600 (SAP ECC)

- Verificar se os materiais devem ser marcados para eliminação (pelo menos ao nível da unidade industrial)**
Foram encontradas 17044712 combinações de material/unidade industrial que nunca foram utilizadas em nenhum documento...
Objetos afetados: 17044712
- Verificar se registos de dados mestre de fornecedor não utilizados podem ser marcados para eliminação**
Foram encontrados 2759710 registos de dados mestre de fornecedor que nunca foram utilizados em contas a pagar.
Objetos afetados: 2759710
- Verificar se registos de dados mestre de cliente não utilizados podem ser marcados para eliminação**
Foram encontrados 1431753 registos de dados mestre de cliente que nunca foram utilizados em contas a receber.
Objetos afetados: 1431753
- Fechar recebimentos para os quais já não se esperam lançamentos de entrada de mercadorias**
Foram encontrados 589094 recebimentos em aberto, cuja data de faturação planeada já passou há pelo menos um ano.
Objetos afetados: 589094
- Indicar uma condição de pagamento predefinida com significado**

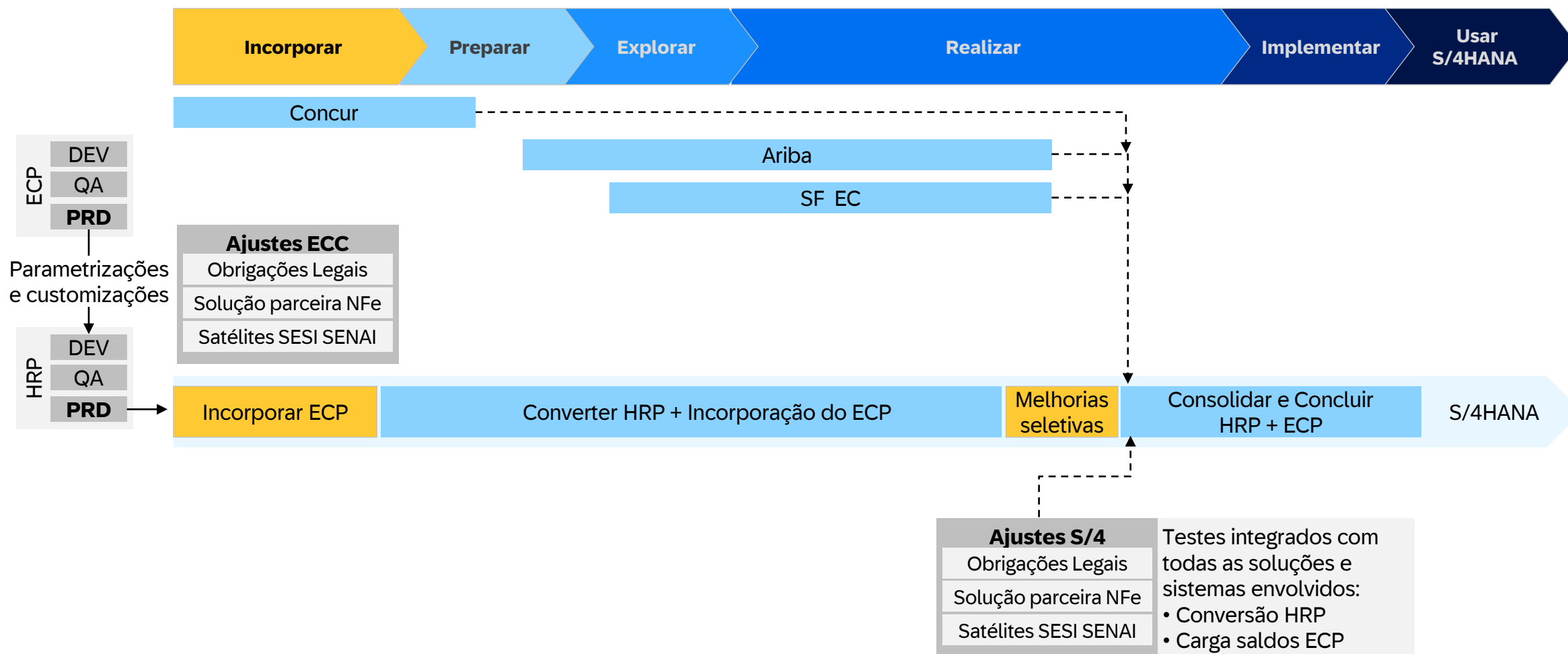


Estratégia de Transição



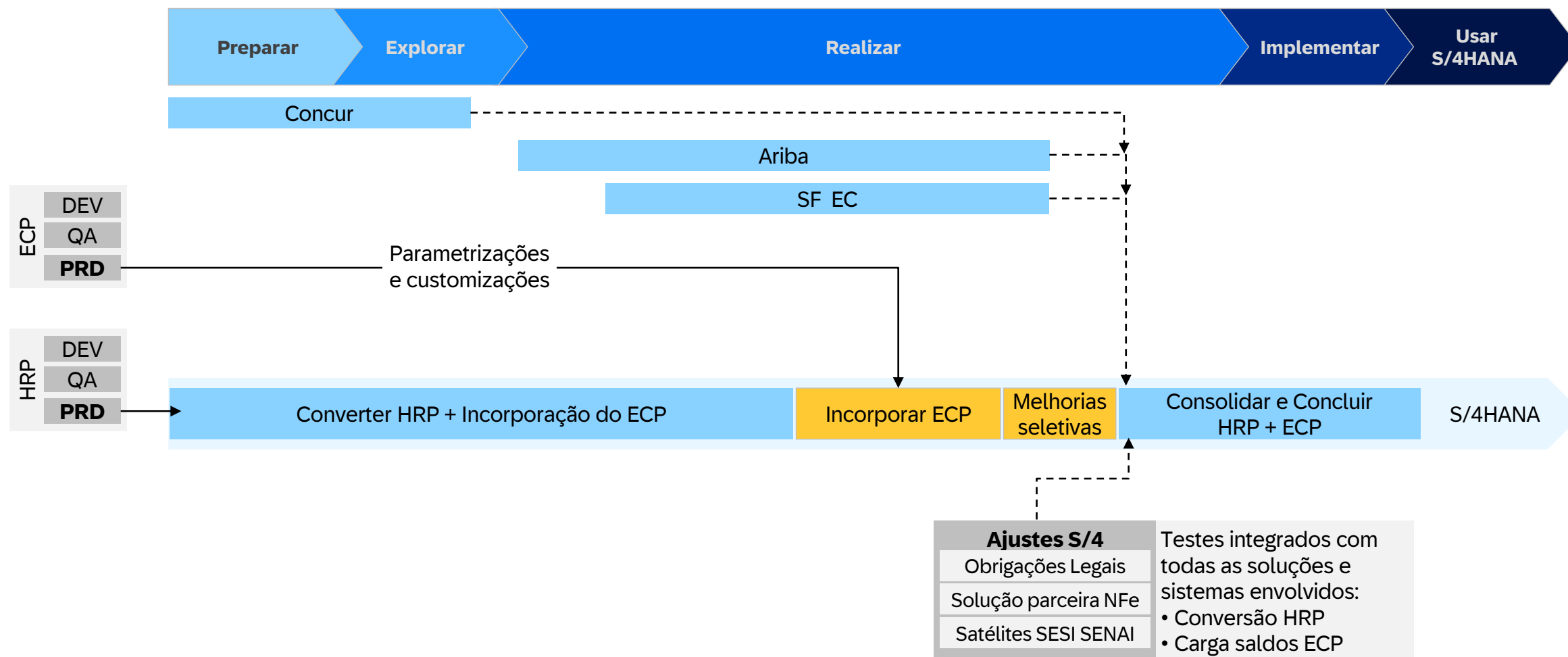


Cenário A: Incorporar ECP no HRP ANTES da conversão do HRP



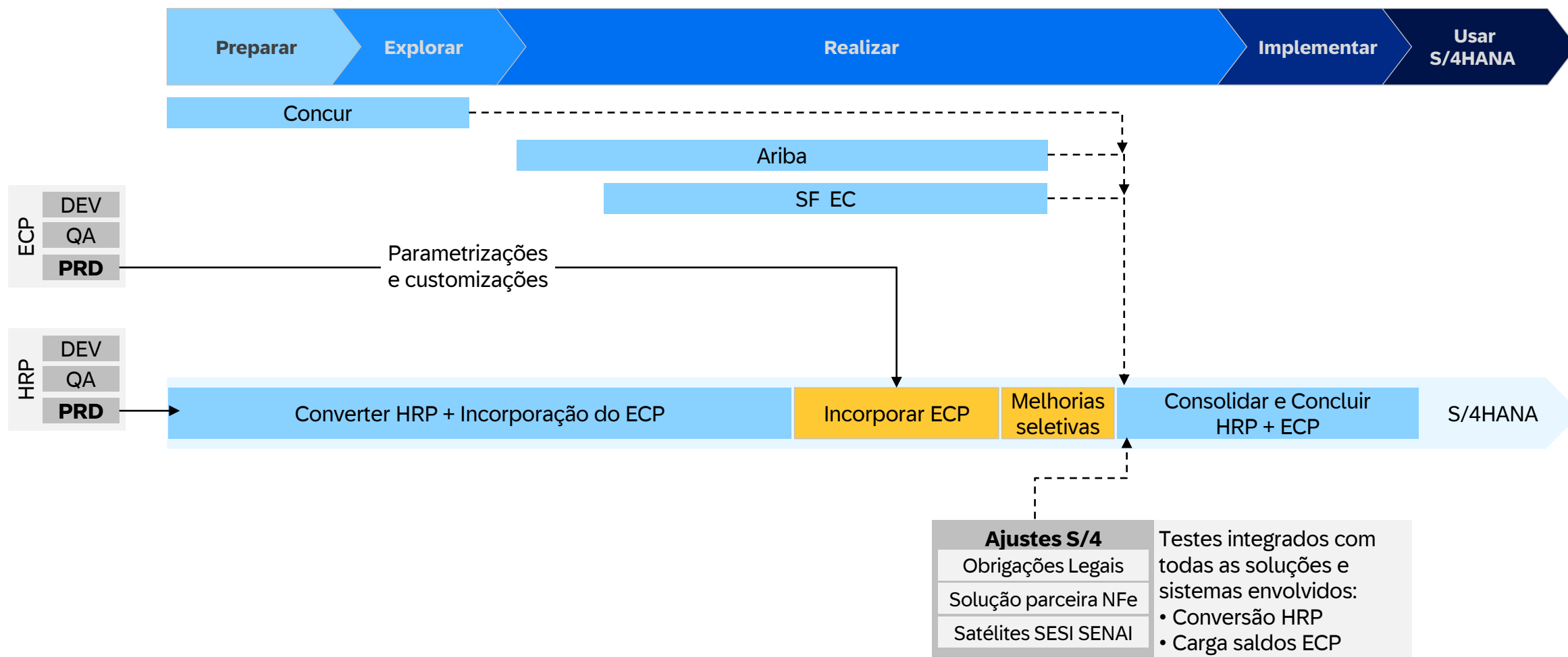


Cenário B: Incorporar ECP no HRP APÓS a conversão do HRP



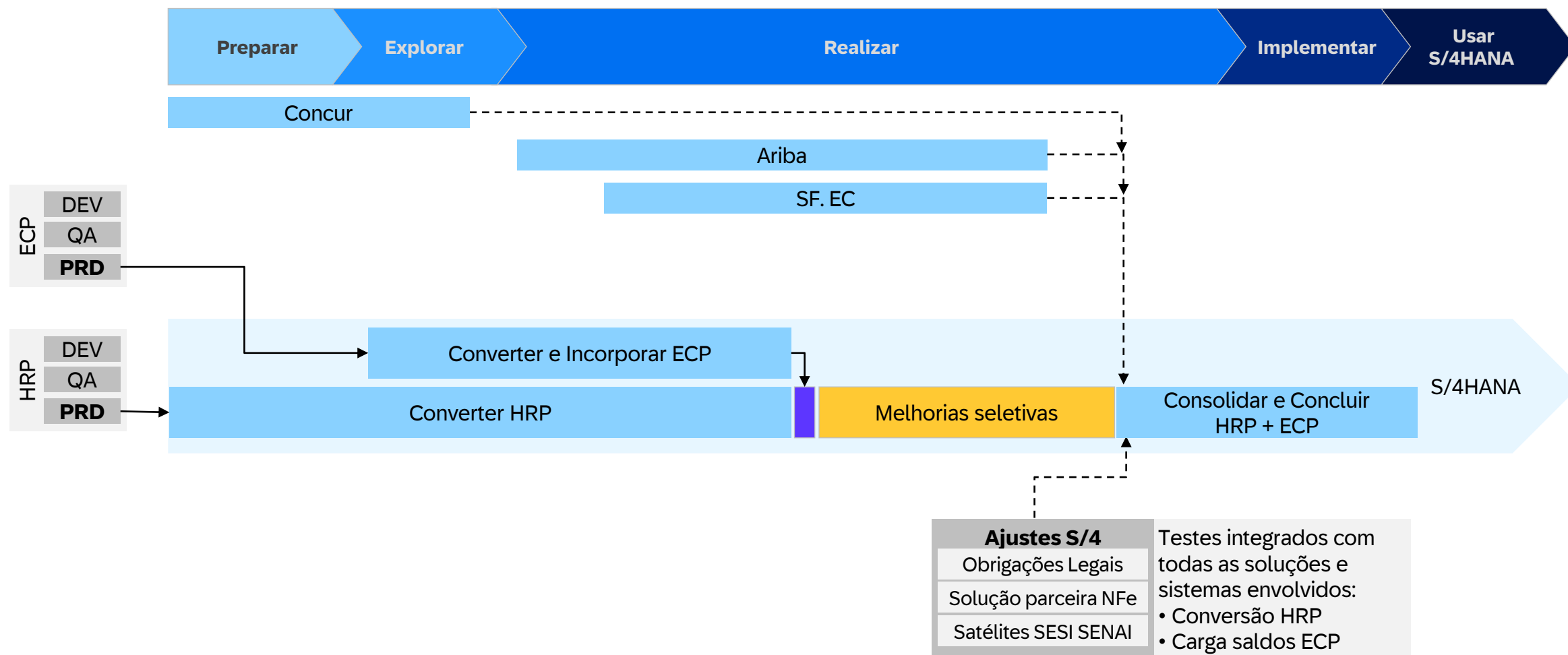


Cenário B: Incorporar ECP no HRP APÓS a conversão do HRP





Cenário C: Incorporar ECP no HRP DURANTE a conversão do HRP





Ponderação dos Critérios para Comparação de Cenários

	Menor complexidade de execução	Melhor sinergia de atividades e transformação	Maior janela para aplicar as melhorias seletivas	Menor risco de retrabalho	Menor necessidade de ambientes em paralelo “Bolha”	Melhor continuidade da Conversão	Peso Pontos	Peso %
Menor complexidade de execução	1	1	1	0	1	1	5	22%
Melhor sinergia de atividades e transformação	0	1	1	0	1	1	4	17%
Maior janela para aplicar as melhorias seletivas	0	0	1	0	0	1	2	9%
Menor risco de retrabalho	1	1	1	1	1	1	6	26%
Menor necessidade de ambientes em paralelo “Bolha”	0	0	1	1	1	0	3	13%
Melhor continuidade da Conversão	0	0	0	1	1	1	3	13%
							23	100%

Legenda:

- 1 = mais importante
- 0 = menos importante

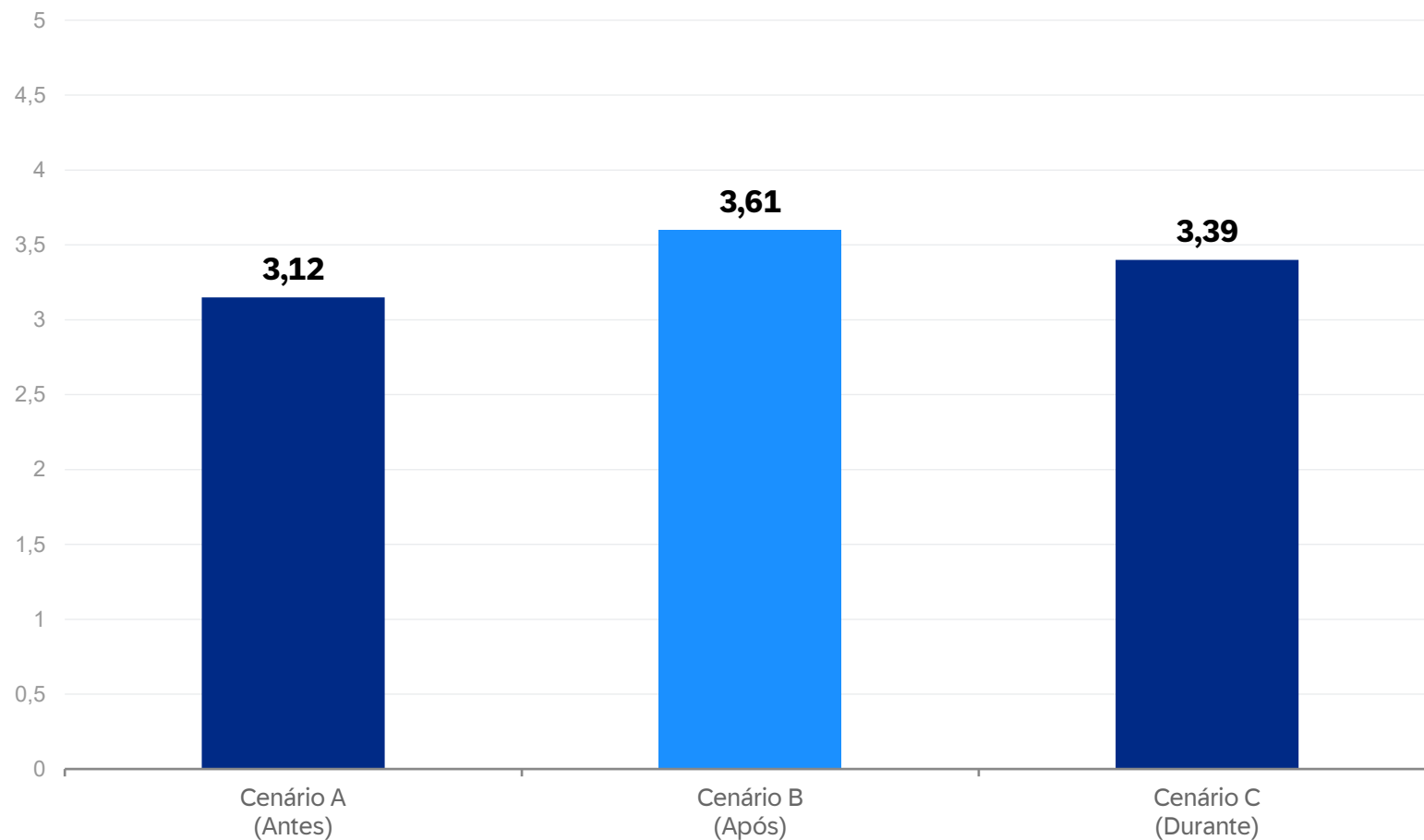
Para interpretar, a leitura deve ocorrer comparando o critério da linha x critério da coluna. Ex.:

- “Menor complexidade” é MAIS IMPORTANTE do que “melhor sinergia de atividades e transformação?”
- “Menor risco de trabalho” é MAIS IMPORTANTE do que “menor complexidade?”

Racional: todos os critérios são comparados em pares, atribuindo pontuação=1 para aquele que é mais importante do par. Ao final, a soma dos pontos obtidos identifica a escala de importância dos critérios.



Pontuação Final por Cenário



Critério	A	B	C
Complexidade	0,66	0,88	0,44
Sinergia de atividades	0,85	0,34	0,68
Melhorias	0,18	0,18	0,45
Risco Retrabalho	0,26	1,30	1,04
Infraestrutura	0,52	0,52	0,26
Continuidade	0,65	0,39	0,52
Total	3,12	3,61	3,39

Cenário Melhor Pontuado: B — Incorporar ECP Após a Conversão do HRP

Pontuação 3.61/5,00 — destaque para o menor risco de retrabalho e configurações realizadas diretamente na versão definitiva do S/4HANA.



Lista de Capacidades para Melhorias Seletivas

Visão geral das Áreas de Negócios e capacidades mapeadas durante os workshops com equipe da área de negócio

Contabilidade e Fechamento Contábil (FI-GL) 19 cap. 8 ext. 2 aut.	Custos e Controladoria (CO) 7 cap. 1 ext. 1 aut.	Ativo Imobilizado (FI-AA) 12 cap. 10 ext. 10 aut.
Contas a Pagar (FI-AP) 19 cap. 8 ext. 3 aut.	Contas a Receber (FI-AR) 23 cap. 16 ext. 16 aut.	Fluxo de Caixa, Contabilidade Bancária e Tesouraria (FI-BL / TRM) 23 cap. 7 ext. 4 aut.
Planejamento Orçamentário (SAC Planning) 11 cap.	Execução Orçamentária (FM) 13 cap. 7 ext. 6 aut.	RH — Folha, Tempo e SuccessFactors (*) 10 cap. 1 ext.
Saúde Ocupacional (EHS Occupational Health) 15 cap. 2 ext.	Qualidade (QM) 8 cap.	Vendas de Resíduos Direito Autoral 10 cap. 3 ext.
Planejamento de Produção (PP) 8 cap. 1 ext.	Projetos (PS) 6 cap.	Vendas SD (SENAI) 11 cap.
Manutenção (PM) 13 cap. 2 ext.	Compras Operacionais (MM) 11 cap. 1 ext.	Fiscal (Localização Brasil) 11 cap. 5 ext.
Estoque e Inventário (MM-IM) 11 cap.	Vendas SD (SESI) 21 cap. 9 ext. 8 aut.	

(*) Durante a sessão de discussão do Success Factors Employee Central (EC) foi identificada a necessidade da funcionalidade de gestão de treinamentos (cursos, inscritos, orçamento, valores e outros), o qual requer ativação do SuccessFactors Learning. Porém este software não está na lista atual de licenciamentos contratados. Questões de licenciamento devem ser avaliadas separadamente a este documento/serviço.

Roadmap de Transformação



Planejamento de Projeto e Ambientes SAP “RISE”

Linha do tempo do contrato

Período 1 – 12 meses	Período 2 – 12 meses	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7
30.04.2026 a 29.04.2027	30.04.2027 a 29.04.2028	30.04.2028 a 29.04.2029	30.04.2029 a 29.04.2030	30.04.2030 a 29.04.2031	30.04.2031 a 29.04.2032	30.04.2032 a 29.04.2033

Fase de Planejamento e Projeto (1–24 Meses)

TAO (~5 - 6 meses)	Contratação (~3 - 6 meses)	Projeto de Transformação (~12 - 16 Meses)	Ambiente Produtivo
-----------------------	-------------------------------	--	--------------------

- O tempo de planejamento e contratação antecede o início do projeto.
- Foi considerado como estimativa o Go Live do projeto a partir do 25º mês.
- É premissa que toda a fase de projeto e conversão será realizada fora do ambiente de nuvem da SAP, utilizando infraestrutura fornecida pelo parceiro implementador.
- A infraestrutura dos servidores de nuvem da SAP serão disponibilizados após o 13º mês.
- Instância única do SAP Cloud ERP Private.

Estratégia de entrada em produção no modelo “**Big Bang**”, ou seja, as funcionalidades **Atuais** do HCM e do ECC em um ambiente único ao mesmo momento

Governança da Transformação





Disciplinas de transformação

As disciplinas de transformação ajudam as empresas a obter o máximo valor da tecnologia, garantindo que ela esteja alinhada com os **objetivos de negócios e clean core**.

Gestão de Mudança Organizacional e Adoção

Responsável por garantir que a mudança seja bem-sucedida, gerenciando as expectativas, o envolvimento e a comunicação. Essa área trabalha para garantir que todos os envolvidos na transformação entendam o que está mudando, por que está mudando e como isso afetará seu trabalho. Criando um ambiente de apoio e incentivo para ajudar as pessoas a se adaptarem às mudanças.

Principais atividades:

- Desenvolver uma estratégia de comunicação e envolvimento eficaz
- Identificar e gerenciar as principais barreiras à mudança
- Desenvolver e implementar planos de adoção e treinamento
- Medir o sucesso da mudança

Gestão de Processo

Responsável por identificar, analisar e melhorar os processos de negócios. Essa área trabalha para garantir que os processos sejam eficientes, eficazes e alinhados com os objetivos de negócios.

Principais atividades:

- Mapear e analisar processos de negócios
- Identificar oportunidades de melhoria
- Implementar mudanças de processo
- Medir o impacto das mudanças de processo

Gestão de Valor

Responsável por medir o impacto da transformação nos negócios. Essa área trabalha para garantir que a transformação esteja gerando resultados mensuráveis e que esses resultados estejam alinhados com valores estudados anteriormente.

Principais atividades:

- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para a transformação
- Coletar e analisar dados para medir o desempenho da transformação
- Reportar o progresso da transformação aos executivos

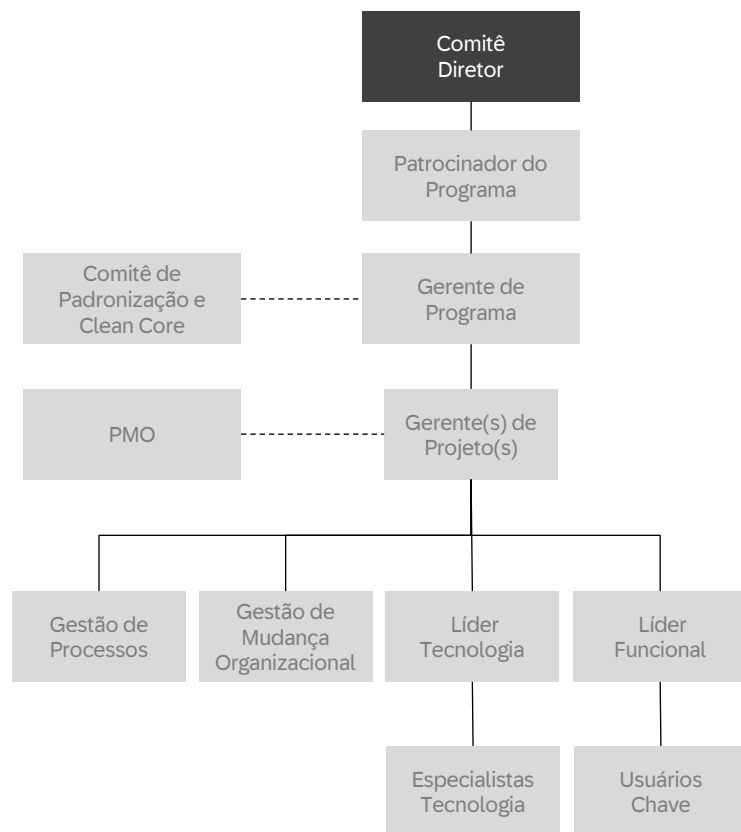
Arquitetura Empresarial

Responsável por alinhar os objetivos estratégicos de uma organização com suas operações, tecnologia e processos. Fornece uma visão estruturada e integrada da empresa, permitindo que as decisões sejam tomadas de maneira mais eficiente e alinhada com a estratégia. Principais atividades:

- Desenhar de Modelos de Arquitetura
- Garantir a Governança de Arquitetura
- Promover o conceito de Clean Core
- Identificar oportunidades para adoção de novas tecnologias, em especial de inteligência artificial.

Organograma para o programa de transformação

Sugestão SAP



Comitê Diretor

Responsabilidades:

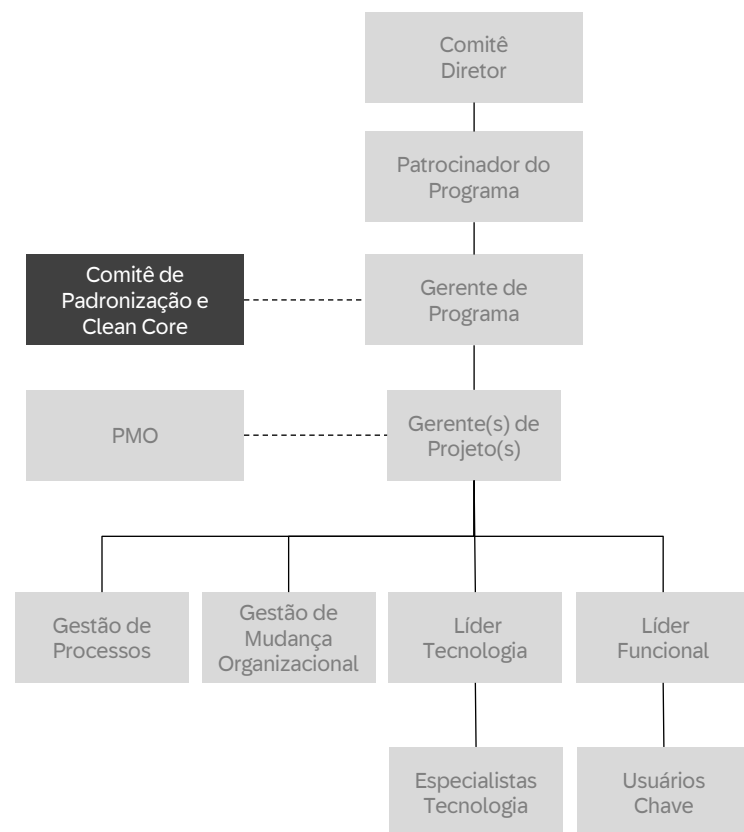
- Tomar decisões estratégicas e aprovar políticas institucionais para garantir a realização dos benefícios e o sucesso do programa.
- Fornecer liderança executiva e uma perspectiva de negócio ampla, assegurando o alinhamento do programa com os objetivos de longo prazo da organização.
- Ser composto por líderes da alta gestão dos principais departamentos, responsáveis pela governança, supervisão e direcionamento estratégico de todo o programa.

Exemplo de Participantes:

- Presidente
- Diretores

Organograma para o programa de transformação

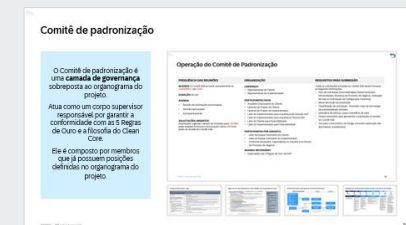
Sugestão SAP



Comitê de Padronização e Clean Core

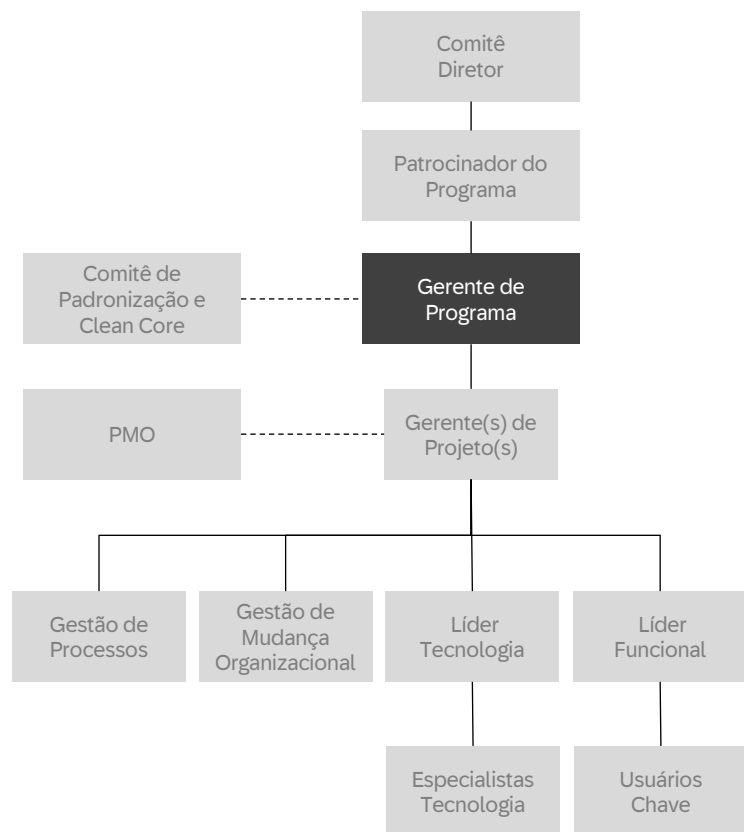
Responsabilidades:

- Avaliar se o design dos requisitos delta (gaps) segue os princípios de design do programa, as 5 Golden Rules e os princípios de clean core.
- Avaliar o value case do design alternativo proposto para os gaps, verificando o impacto em processos, arquitetura cross-functional e dados.
- Revisar extensões e integrações que fogem da Extensibility Guidance for SAP S/4HANA Cloud (relatórios customizados, enhancements, interfaces, workflows ou forms). A solicitação precisa ser aprovada antes de começar a implementação.
- Avaliar o design alternativo, os impactos entre times e o value case das recomendações de extensibilidade.
- Verificar se todos os riscos e implicações do design estão entendidos, documentados e mitigados ou aceitos.
- Decidir se um gap entra ou não no backlog de desenvolvimento, e checar se a documentação atende ao padrão exigido.
- Dar input ao processo de Q-Gate do projeto sobre os gaps aprovados ou rejeitados.
- Reportar ao Comitê Diretor os gaps aprovados ou rejeitados



Organograma para o programa de transformação

Sugestão SAP



Gerente do Programa

Responsabilidades:

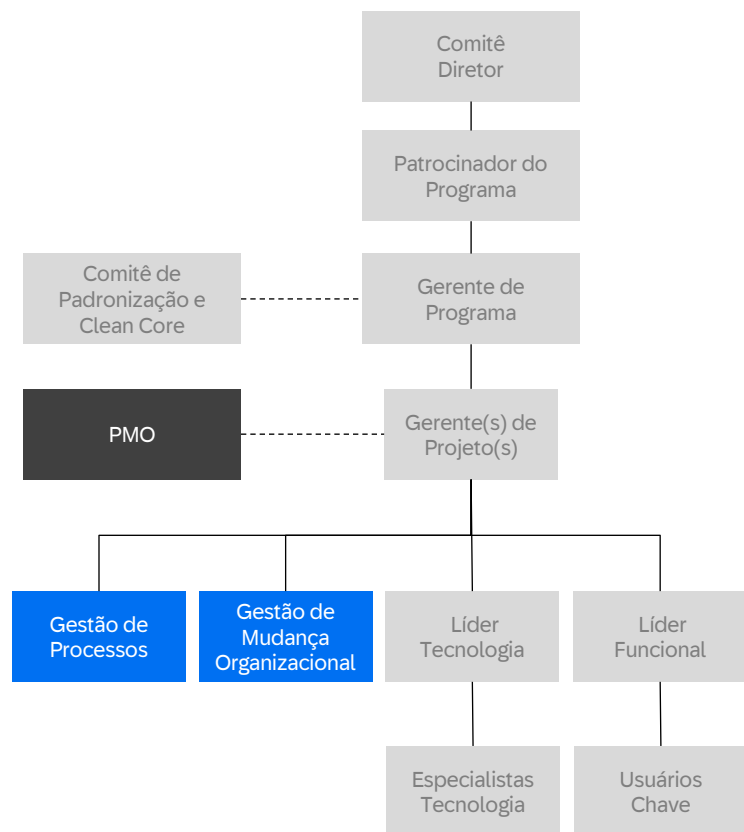
- Gerenciar o programa como um todo, supervisionando a interdependência entre os projetos individuais (por exemplo, S/4HANA, Ariba, SuccessFactors) e garantindo que os resultados de cada projeto se alinhem para entregar o valor total do programa.
- Liderar a governança: Atuar como o ponto de contato principal com o Comitê de Padronização.
- Gerenciar a realização de benefícios: Monitorar, medir e assegurar a captura dos benefícios de negócio previstos (como redução de custos, otimização de processos, melhoria da qualidade de dados), comunicando de forma tempestiva quaisquer desvios ou impactos identificados.

Reporta para:

- Patrocinador do Programa
- Comitê Diretor

Organograma para o programa de transformação

Sugestão SAP



Escritório de Transformação

Estrutura responsável pelas disciplinas de gestão que governam o programa e maximizam o valor da tecnologia para a empresa.

Responsabilidades:

- **Gestão de Processos:**

Responsável por documentar, padronizar e otimizar os processos de negócio, garantindo o alinhamento com as melhores práticas da solução e sustentabilidade a longo prazo.

- **Gestão de mudança organizacional:**

Liderar o lado humano da transformação, preparando os colaboradores por meio de comunicação, engajamento e capacitação para garantir a adoção eficaz das novas soluções.

- **PMO:**

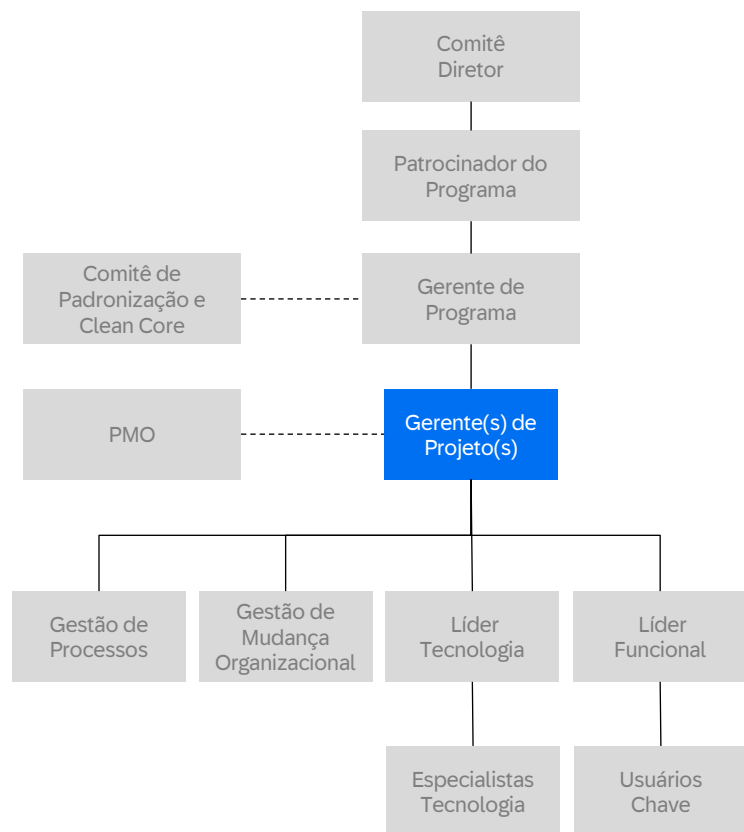
Atuar como a governança central, definindo padrões e metodologias para todos os projetos, consolidando informações e monitorando o desempenho geral do programa. Fornece uma visão clara para a liderança para a tomada de decisão estratégica.

Reporta para:

- Gerente do Programa

Organograma para o programa de transformação

Sugestão SAP



Gerente(s) do Projeto

Responsabilidades:

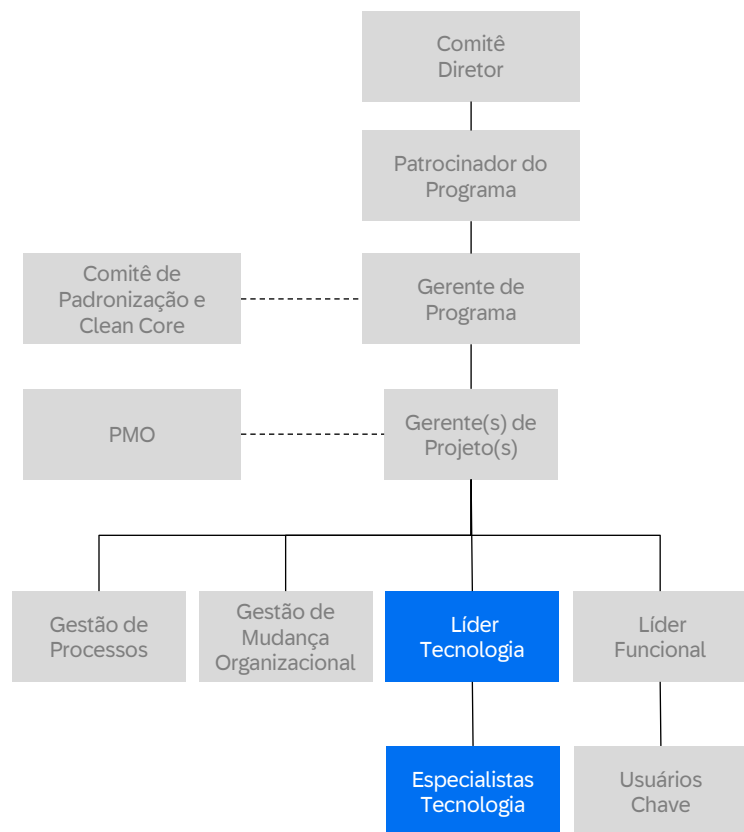
- Gerenciar escopo, cronograma e orçamento do seu projeto.
- Liderar a equipe multifuncional do projeto, atribuindo tarefas, monitorando o progresso e garantindo que todos os membros tenham clareza sobre suas atividades.
- Identificar, analisar e mitigar riscos e problemas que possam impactar a entrega do seu projeto. É o primeiro ponto de escalonamento para a equipe e reporta os riscos mais significativos ao Gerente de Programa.
- Manter uma comunicação regular, fornecendo atualizações sobre o progresso, desafios e status do seu projeto de acordo com a metodologia de governança do programa.

Reporta para:

- Gerente de Programa
- PMO (*Project Management Office*)

Organograma para o programa de transformação

Sugestão SAP



Tecnologia

Recursos com atuação transversal em todos os projetos

Responsabilidades:

- **Migração de Dados:**

Responsável por planejar e liderar tecnicamente a transferência de informações para a nova solução, assegurando a integridade e a qualidade dos dados

- **Integração de Soluções:**

Assegurar a conformidade e a qualidade das integrações, validando o uso dos padrões de arquitetura e a adesão à abordagem de “Clean Core” da SAP.

- **Gestão de Perfis e Acessos:**

Responsável por conceber e gerenciar a estrutura de segurança e acesso na solução SAP, garantindo conformidade com regulamentações internas e externas

- **Analíticos:**

Responsável por definir e acompanhar a construção de objetos analíticos (ex: extratores, relatórios, dashboard) conforme padrões de arquitetura

- **Gestão de Testes:**

Elaborar a estratégia de teste, definir as fases (unitário, integração, UAT) e coordenar os recursos necessários para a execução dos testes

- **Plataformas:**

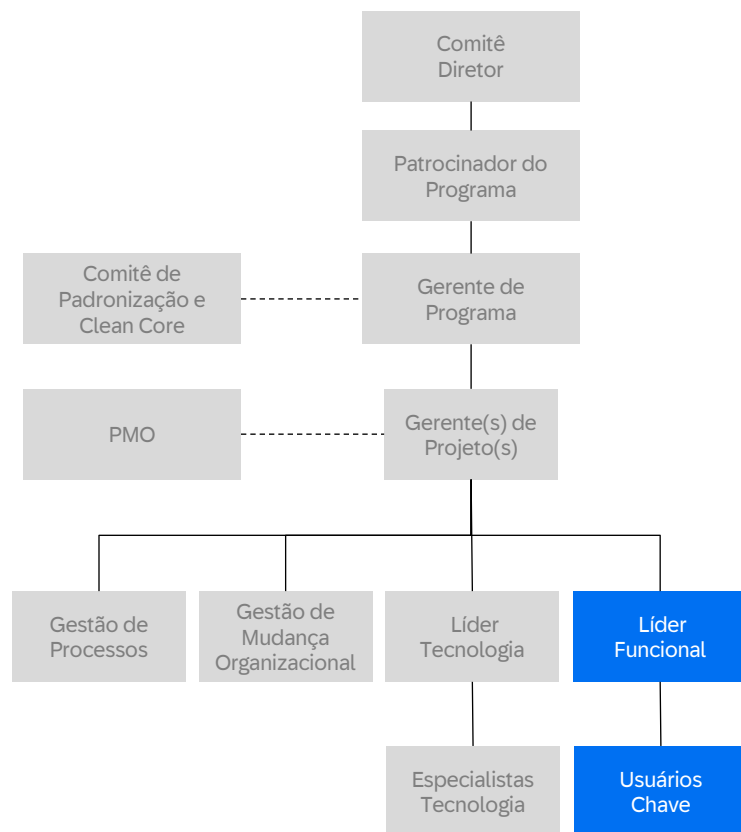
Gerenciar subcontas, serviços, ambientes na infraestrutura de nuvem (cloud), o ciclo de vida das aplicações, gestão de mudanças e de transportes

Reporta para:

- Gerente do Projeto

Organograma para o programa de transformação

Sugestão SAP



Negócio e Funcional

Recursos com atuação nos projetos específicos, aportando o conhecimento de processo de negócio e uso das soluções de tecnologia nas operações da empresa

Responsabilidades:

- **Líder de Frente de Negócio:**

Responsável por definir, defender e tomar decisões sobre os processos que serão implementados, impulsionando a melhoria contínua e a conformidade no desenho final da solução.

- **Usuário de negócio:**

Responsável por colaborar com a frente funcional no desenho da solução garantindo que os processos de negócio sejam atendidos e padronizados. Realizar testes unitários e integrados, criar o material e realizar o treinamento dos multiplicadores e usuários finais.

- **Parceiros de Negócio:**

Responsável por compreender as necessidades do negócio e traduzir esse entendimento em uma forma que leve à criação de melhores soluções, alinhadas as boas práticas e uso do “standard”, apontando deficiências e pontos fortes nas soluções propostas.

Reporta para:

- Gerente do Projeto



Estimativa de papéis envolvidos na transformação – Equipe de Projeto

Comitê Diretor	Gestão do Programa/Projeto	Equipe de Negócio	Equipe de Tecnologia
1 Diretoria Corporativa 2 Gerência Sênior de TI 3 Sesi – Diretoria Regional 4 SENAI – Superintendência	1 Gerente de Projeto 2 Assistente de PMO 3 Gestão de Processos 4 Gestão de Mudanças	1 Líder funcional 2 Key User - Ativo fixo (AA) 3 Key User - Suprimentos (MM) 4 Key User - Contabilidade geral (GL) 5 Key User - Contas a pagar (AP) 6 Key User - Contas a receber (AR) 7 Key User - Custos e Controladoria (CO) 8 Key User - Estoque e inventário (MM-IM) 9 Key User - Execução orçamentária (FM) 10 Key User - Fiscal 11 Key User - Fluxo de Caixa (CM) e Tesouraria (TRM) 12 Key User - Manutenção (PM) 13 Key User - Planejamento de Compras (Ariba) 14 Key User - Execução de Compras (Ariba) 15 Key User - Planejamento Orçamentário (SAC Planning) 16 Key User - Planejamento de produção (PP) 17 Key User - Projetos (PS) 18 Key User - Qualidade (QM) 19 Key User - RH/EHS 20 Key User - RH /Folha e Tempo 21 Key User - RH /Saúde Ocupacional 22 Key User - RH /SF (EC) 23 Key User - Vendas (SD) Sesi – Educação (*) 24 Key User - Vendas (SD) Sesi – Outros (*) 25 Key User - Vendas (SD) SENAI – PF (*) 26 Key User - Vendas (SD) SENAI – PJ (*) 27 Key User - Vendas (SD) Editora (*)	1 Líder tecnologia 2 Técnico - Testes 3 Técnico - Integração/Arquitetura/LeanIX 4 Técnico - Basis/Cloud ALM/Infraestrutura 5 Técnico - Analíticos 6 Técnico - Extensibilidade/Clean Core/BTP 7 Técnico - Perfis e Acessos

Matriz de mapeamento de key user

Matriz de mapeamento de key user

Objetivo da matriz: identificar áreas de negócio e mapear usuários-chave com conhecimento específico por unidade de negócio e segmento, no qual devem participar do projeto.

Capacidade	Matriz ERP	GL	MM	CO	FM	CM	TRM	PM	QM	RH/EHS	RH /Folha e Tempo	RH /Saúde Ocupacional	RH /SF (EC)	Vendas (SD) Sesi – Educação (*)	Vendas (SD) Sesi – Outros (*)	Vendas (SD) SENAI – PF (*)	Vendas (SD) SENAI – PJ (*)	Vendas (SD) Editora (*)
Contabilidade	Contabilidade geral - GL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Contabilidade	Contas a pagar - AP	X																
Contabilidade	Contas a receber - AR	X																
Contabilidade	Gestão de custos - CO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Contabilidade	Orçamento - FM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Gestão de materiais	Materiais - MM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Gestão de suprimentos	Compras - IM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Gestão comercial	Vendas - SD													X	X	X	X	X
Gestão de projetos	Projetos - PS	X	X															

(*) Dada a peculiaridade de cada organização, o Sesi SENAI identificou a necessidade de alocar papéis distintos em VENDAS (SD).

Lista de perfis da área de negócio foi estimada pela equipe Sesi SENAI durante os workshops. Demais perfis foram baseados em benchmark de projetos similares e requer revisão pela Licenciada para adequação. Eventualmente, pode ser necessário suprimir ou adicionar papéis, conforme a definição final de escopo ou andamento do projeto. Um papel pode ser executado por um ou mais FTE.



Estimativa de papéis envolvidos na transformação – Consultados

Equipe de Negócio – Consultados

- | | | |
|---|---|--|
| 1 Imobilizado E aquisições (SESI SENAI) | 22 Gestão de projetos | 43 Gestor de saúde ocupacional |
| 2 Cadastro de material E fornecedor | 23 Obras | 44 Gestão de produtos químicos |
| 3 Contratos | 24 Execução de produção | 45 Gestão de resíduos |
| 4 Contas a receber | 25 Processos de auditoria | 46 Saúde e segurança no trabalho |
| 5 Contas a pagar | 26 Processos de inspeção | 47 Contabilidade |
| 6 Cobrança e devolução | 27 Processos de laboratório | 48 Editora (SESI SENAI) |
| 7 Planejamento e controladoria | 28 Processos de manufatura | 49 Fiscal |
| 8 Técnico de planejamento e controladoria | 29 Processos produção de móveis E ativos | 50 Desenvolvimento dos legados (SESI SENAI) |
| 9 Editora - inventário e gestão de estoque | 30 Estrutura organizacional / ADM de pessoal | 51 Legislação educacional (SESI SENAI) |
| 10 Faciliteis - inventário e gestão de estoque | 31 RH - geral | 52 Serviço tecnológico (SENAI) |
| 11 Execução e planejamento orçamentário | 32 RH - folha | 53 Serviços educacionais |
| 12 Manutenção de ativos | 33 RH - recrutamento | 54 Serviços educacionais matrícula (SESI) |
| 13 Manutenção predial | 34 RH - remuneração | 55 Serviços educacionais proposta (SENAI) |
| 14 Manutenção preventiva | 35 RH - treinamento | 56 Vendas educação (SESI) |
| 15 Manutenção unidades móveis | 36 RH -tempo | 57 Vendas outros (SESI) |
| 16 Segurança do trabalho | 37 RH - benefícios | 58 Vendas pessoa física (SENAI) |
| 17 Planejamento financeiro | 38 E-social | 59 Vendas pessoa jurídica (SENAI) |
| 18 Execução de produção | 39 Estagiários E temporários | |
| 19 Ativos e patrimônio | 40 Rescisão | |
| 20 Execução orçamentaria | 41 Enfermeira do trabalho | |
| 21 Editora | 42 Engenheiro de segurança | |

Lista de perfis foi estimada pela equipe SESI SENAI durante os workshops. Eventualmente, pode ser necessário suprimir ou adicionar papéis, conforme a definição final de escopo ou andamento do projeto.
Um papel pode ser executado por um ou mais FTE.

Matriz de mapeamento de key user

Sugestão de matriz para identificar áreas de negócio e mapear usuários chave com conhecimento específico por unidade de negócio e segmento, os quais devem participar do projeto.

Capacidade	Módulo ERP	CSC	Empresa A Segmento 1	Empresa A Segmento 2	Empresa B Segmento 1	Empresa B Segmento 2	Empresa B Segmento 3	Empresa C	Empresa D	Empresa E	...
Contabilidade	Contabilidade geral - GL	-	X	X	X	X	X	X	X	X	
Contabilidade	Contas a pagar - AP	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contabilidade	Contas a receber - AR	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Controladoria	Gestão de custos - CO	-	X	X	X	X	X	X	X	X	
Controladoria	Orçamento - SAC		X	X	X	X	X	X	X	X	
Gestão de materiais	Materiais - MM		X	X	X	X	X	X		X	
Gestão de suprimentos	Compras - MM		X	X	X	X	X	X		X	
Gestão comercial	Vendas - SD							X		X	
Gestão de projetos	Projetos - PS		X		X						
...											

Estimativa de Esforço





Matriz de potenciais riscos iniciais e residuais

Título	Descrição do risco	Categoria	Nível Inicial	Ação de Redução ao Risco Inicial (sugestão de mitigação)	Nível Residual
Patrocínio e engajamento executivo insuficientes	Existe o risco de patrocínio e engajamento executivo insuficientes, uma vez que o programa impacta todas as diretorias. Caso não haja alinhamento sobre a amplitude, apoio ativo e tomada de decisão tempestiva, podem ocorrer atrasos de decisões críticas, perda de prioridade e restrições de recursos, afetando prazo, escopo e adoção.	Organizacional	Alto	- Realizar sessões de alinhamento com a alta gestão para consolidar entendimento do programa e prioridades. - Formalizar patrocinadores, comitê executivo, papéis e responsabilidades (RACI). - Estabelecer cadência de governança (rituais, decisões, escalonamentos) e comunicação executiva.	Médio
Indisponibilidade de usuários-chave do negócio	Existe o risco de indisponibilidade de usuários-chave devido à carga operacional. Caso especialistas do negócio não participem com dedicação e autonomia, o desenho do processo futuro pode ficar incompleto, gerando retrabalho, decisões postergadas e soluções desalinhadas às regras do negócio, com impacto em prazo, qualidade e adoção.	Recursos	Alto	- Definir plano de alocação (capacidade, dedicação, agenda, autonomia decisória). - Implementar estratégia de backfill (temporários/terceiros/estagiários/contratações) para continuidade da operação. - Formalizar compromisso de disponibilidade por diretoria e acompanhar capacidade vs. demanda.	Médio
Dependências externas com soluções de terceiros (licitações)	Existe o risco de dependências com projetos/fornecedores externos (soluções terceiras contratadas via licitação) não serem tratadas de forma integrada. Caso requisitos e cronogramas não sejam formalizados e coordenados, pode haver impacto direto no caminho crítico do projeto S/4HANA.	Gestão do Projeto	Alto	- Mapear dependências externas (integrações, dados, cutover, testes) e consolidar cronograma integrado. - Antecipar e formalizar requisitos e artefatos para terceiros (especificações, APIs, layouts, ambientes). - Estabelecer governança de fornecedores (SLAs, checkpoints, gestão de riscos e issues).	Médio
Extensibilidade & Clean Core	O comprometimento do clean core pode impossibilitar atualizações fluídas da solução e adoção de novas funcionalidades.	Extensibilidade & Clean Core	Alto	- adotar forte governança nas necessidades de customizações para manter os princípios de clean core. - ajustar processos e procedimentos para explorar funcionalidades standard e evitar customizações ambíguas, desnecessárias ou de baixa relevância .	Médio
Extensibilidade & Clean Core	O reuso ou criação de customizações excessivas sem o devido atendimento dos critérios de clean core podem comprometer a adoção de funcionalidades e processos standard.	Extensibilidade & Clean Core	Alto	- realizar inventário e avaliação dos desenvolvimentos para identificar os estratégicos, definir e planejar a melhor estratégia de transição (BTP, cloud-ready ou remediação), evitando impactos em escopo e prazos do projeto; - conduzir workshops fit-to-standard com engajamento visando priorizar extensões side-by-side em BTP, observando questões de performance com a manipulação de alto volume de dados.	Médio



Matriz de potenciais riscos iniciais e residuais

Título	Descrição do risco	Categoria	Nível Inicial	Ação de Redução ao Risco Inicial (sugestão de mitigação)	Nível Residual
Controle de Escopo	Escopo ambíguo ou mudanças frequentes sem controle (scope creep) podem gerar retrabalho, desvios de prazo/custo e entregas sem critérios de aceite claros.	Escopo & Governança	Alto	- definir backlog detalhado com baseline e estabelecer critérios de aceite (DoR/DoD) por item; - instituir Change Control Board (CCB) e aplicar processo formal de avaliação/impacto; - planejar marcos de “congelamento” por onda/fase; - rastrear requisitos a processos/regulação e comunicar decisões de escopo de forma transparente.	Médio
Alocação de Equipes	Devido a demandas operacionais, a insuficiência ou intermitência de disponibilidade do pessoal para equipes de projeto podem atrasar tomada de decisão e atividades de projeto, impactando prazos, custo e/ou qualidade.	Pessoas & Capacidade	Alto	- planejar capacidade e reservar janelas fixas de dedicação por área; formalizar percentuais mínimos de alocação por papel; - ativar <i>backfill</i> temporário para funções críticas; - programar calendário de workshops/testes com antecedência; - monitorar aderência semanal e escalar desvios na governança.	Médio
Carga de dados	A carga obrigatória de dados mestres, saldos e itens em aberto exige estratégia e ferramenta corretas, pois erros podem causar inconsistências e comprometer o sucesso do projeto.	Dados & Carga	Alto	- definir e seguir plano rigoroso de carga de dados desde o início do projeto, considerando as restrições do modelo de transição; - incluir estratégias para relatórios e consolidação entre sistemas legados e o novo ambiente, com possível governança de “de x para”.	Médio
Consulta de Dados históricos	Estratégia de disponibilização de consulta para os dados históricos que não serão migrados, devido ao atendimento de requerimentos legais e regulatórios	Dados transacionais	Alto	- definir e executar estratégia de armazenamento e consulta de dados; - incluir estratégias para consumo de dados entre sistemas legados e o novo ambiente, com possível governança de “de x para”	Médio
Mudanças da reforma tributária durante o projeto	Existe o risco de mudanças legais relacionadas à Reforma Tributária durante a execução do projeto. Caso ocorram alterações relevantes, pode haver necessidade de revisitar decisões e configurações, resultando em impacto de escopo, prazo e custo.	Externo	Médio	- Instituir grupo de trabalho para monitoramento regulatório e análise de impactos (jurídico/tributário/negócio/TI). - Definir processo de gestão de mudanças com critérios de priorização, aprovação e contingência. - Manter alinhamento contínuo com o comitê executivo para decisões rápidas sobre impactos e direcionamentos.	Baixo
Descontinuidade da Gestão de Mudança Organizacional (GMO)	Existe o risco de a disciplina de Gestão de Mudança Organizacional não ser adotada ou descontinuada durante o programa, reduzindo comunicação, gestão de impactos, engajamento e preparação dos usuários. Isso pode resultar em resistência, baixa adoção e perda de benefícios.	Gestão de Mudança	Médio	- Instituir uma frente de GMO do início ao fim, com liderança e recursos dedicados. - Definir plano de mudança por fase (comunicação, stakeholders, impactos, treinamento e adoção). - Medir e gerenciar indicadores de adoção (prontidão, participação, proficiência, aderência).	Baixo



Matriz de potenciais riscos iniciais e residuais

Título	Descrição do risco	Categoria	Nível Inicial	Ação de Redução ao Risco Inicial (sugestão de mitigação)	Nível Residual
Tempo de inatividade	A implantação pode incorrer tempo de indisponibilidade de sistema maior do que o aceitável pela área de negócio.	Cronograma	Médio	- avaliar criteriosamente a carga de dados mandatórios/necessários para operação; - avaliar a possibilidade de carga antecipada de dados, mantendo apenas o delta para o cutover;	Baixo
Gestão de processos de negócios	Processos empresariais ineficazes ou mal projetados podem falhar em atingir os objetivos dos stakeholders e deixar de gerar as eficiências e benefícios esperados.	Processos de negócios	Médio	- focar na adoção máxima de processo standard e inovações incorporadas; - avaliar a adoção do SAP Toolchain (SAP Signavio, SAP LeanIX, SAP Cloud ALM) para monitoramento e melhoria contínua de processos.	Baixo
Ausência de governança de benefícios (gestão de valor)	Existe o risco de não haver gestão e rastreamento de benefícios, causando perda de foco na realização de valor. Caso não se monitore benefícios e indicadores, a organização pode ter redução da captura de valor ao final do programa.	Recursos	Médio	- focar na adoção máxima de processo standard e inovações incorporadas; - avaliar a adoção do SAP Toolchain (SAP Signavio, SAP LeanIX, SAP Cloud ALM) para monitoramento e melhoria contínua de processos.	Baixo
Não conformidade com padrões de extensibilidade e Clean Core	Existe o risco de extensões e customizações serem entregues sem aderência aos padrões definidos (arquitetura, clean core, governança). Caso não haja controle, pode ocorrer dívida técnica, impactos em prazo, performance, manutenção e atualizações (upgrades).	Arquitetura e Padrões	Médio	- focar na adoção máxima de processo standard e inovações incorporadas; - avaliar a adoção do SAP Toolchain (SAP Signavio, SAP LeanIX, SAP Cloud ALM) para monitoramento e melhoria contínua de processos.	Baixo
Definição tardia da estrutura de Governança e Sustentação (SAP CoE)	Existe o risco de a estrutura de suporte (Centro de Excelência SAP) não estar operando ou capacitada antes do encerramento do projeto. A falta de definição sobre papéis, responsabilidades e processos de governança entre a equipe interna e o parceiro de sustentação pode causar instabilidade operacional pós-Go-Live, baixa resolução de incidentes e degradação da solução.	Organizacional	Médio	- Desenhar o modelo baseado no framework da SAP, contemplando as dimensões de estratégia, arquitetura e inovação, organização e governança, serviços/ferramentas/padrões e pessoas/habilidades/mudança digital. - Definir modelo operacional, SLAs e fluxos de suporte (N1, N2 e N3). - Formalizar o plano de transferência de conhecimento (KT) do projeto para a sustentação. - Estabelecer comitê de governança de mudanças para manter o Clean Core no pós-projeto.	Baixo
Capacitação insuficiente da equipe antes da mobilização do implementador	Existe o risco de a equipe técnica e de negócio iniciar o programa com lacunas de conhecimento (processos, SAP Activate, S/4HANA e soluções em escopo). Caso a preparação seja insuficiente, podem ocorrer baixa produtividade, dependência excessiva do parceiro e retrabalho.	Gestão de Mudança	Baixo	- Estruturar plano de capacitação por perfis (negócio, TI, key users, liderança). - Utilizar trilhas oficiais (ex.: SAP Learning Journeys) e troca de conhecimento entre a equipe interna. - Validar prontidão por checkpoints (assessments, presença, conclusão de trilhas).	Baixo
Adoção insuficiente dos novos processos e soluções	Existe o risco de adoção insuficiente dos novos processos. Caso treinamento, comunicação e suporte pós-go-live não sejam efetivos, a organização pode ter redução de benefícios, aumento de erros operacionais e baixa conformidade processual.	Gestão de Mudança	Baixo	- Executar plano completo de adoção (comunicação, treinamento por perfil, materiais e trilhas). - Preparar suporte de transição (hypercare, super users, gestão de dúvidas e incidentes). - Medir aderência e proficiência pós-go-live e corrigir lacunas com ações direcionadas.	Baixo

Metodologia e Inovação



SAP Joule for Consultants

Objetivo

Acelere a entrega de projetos e transformações para nuvem com o copiloto de IA generativa construído especificamente para consultores — colocando o conhecimento mais abrangente, exclusivo e atualizado nas mãos das suas equipes, com orientação especializada, precisa e contextualizada em tempo real, através de linguagem natural.

VISÃO GERAL

Conteúdo SAP exclusivo, de alta credibilidade e curado por especialistas.

- Mais de 12 terabytes de conteúdo continuamente selecionado, apoiando todas as fases do projeto — do Discovery ao Run.
- Mais de 3 milhões de documentos exclusivos e não públicos, como SAP Notes, KBAs e guias de implementação.
- Enriqueça a base de conhecimento SAP com dados exclusivos da sua empresa, de forma personalizada e totalmente segura.

“Com o Joule for Consultants, posso extrair exatamente o que preciso referente ao conhecimento da SAP. A solução direciona o usuário a fontes fidedignas e originais, permitindo a continuidade da análise. O Joule for Consultants nos dá acesso ao conhecimento exclusivo da SAP e aumenta a nossa eficiência.”

My-Hein Peters, líder de projetos de TI, Siemens

Impulsione a produtividade de consultores em cerca de

1.5 Horas por dia

Tempo gasto em buscas por informação e melhores práticas*

Agilize a entrega de projetos em até

14%

Tempo de entrega do projeto*



Welcome to SAP Joule for Consultants! How can I assist you with learning more efficiently?

Enviar mensagem para Joule...

Notice: Please do not enter any personally identifiable information (PII). Thank you.

Quick Links

RISE Migration

What's New

Prompt Guide

My Experts

Base de conhecimento sem precedentes



* Consulte o Aviso Legal em www.sap.com/legal-notice quanto a termos de uso, isenções de responsabilidade, divulgações ou restrições relacionadas a este material. Observe que todos os números são apenas referências.



Joule for Developers

Capacidades avançadas de IA integradas ao Joule for Developers para acelerar a modernização de código legado para o S/4HANA, aumentando a produtividade das equipes e reduzindo significativamente os riscos e o tempo dos projetos de migração, ao mesmo tempo que garante total governança e rastreabilidade sobre as modificações.

Compreensão de Código Legado

Code Explain

Muitos códigos ABAP antigos não têm documentação, e os autores originais já não estão disponíveis. O agente gera resumos imediatos sobre o propósito de negócio e a lógica de programas, classes ou módulos, ajudando gestores e desenvolvedores a decidir se o código deve entrar no escopo de migração.

Tradução e Interpretação de Erros

ATC Explain & Docs Chat

Ao analisar incompatibilidades detectadas pelo ABAP Test Cockpit com o S/4HANA, o agente explica a causa raiz e propõe correções passo a passo com base em Notas e Manuais SAP, com links de navegação profunda. Um chat interativo (Docs Chat) responde perguntas complexas com respostas consolidadas e propostas de código.

Automação de Fluxo e Execução em Massa

Agentic Loop

Integrado a servidores MCP via ferramentas como GitHub Copilot ou Amazon Q, o agente atua de forma autônoma em pacotes inteiros de código. A partir da Transport Request, ele lista os sistemas disponíveis, configura conexões e inicia remotamente a checagem de prontidão do ATC.

Remediação Mista de Código

Code Proposals e Quick Fixes

A correção ocorre em duas etapas: Quick Fixes determinísticos aplicam em massa as correções automatizadas mapeadas por regras SAP e já ativam os objetos; para erros mais complexos, a IA gera propostas de código (Code Proposals) quando não há Quick Fix tradicional disponível.

Controle de Qualidade e

Gestão de Risco

Confidence Score

Cada correção gerada por IA recebe um Nível de Confiança. Com confiança alta e sem erros de sintaxe, o código é aplicado automaticamente. Com confiança baixa ou erros de sintaxe, a proposta é inserida como comentário, alertando que uma revisão manual é necessária.

Rastreabilidade e Supervisão

Todas as modificações são salvas na Transport Request original, e um relatório final em CSV consolida objetos corrigidos (determinística ou via IA), objetos ignorados (com a Nota SAP correspondente) e erros de sintaxe detectados. O desenvolvedor revisa as exceções e ativa os objetos finais.

Joule

Informacional

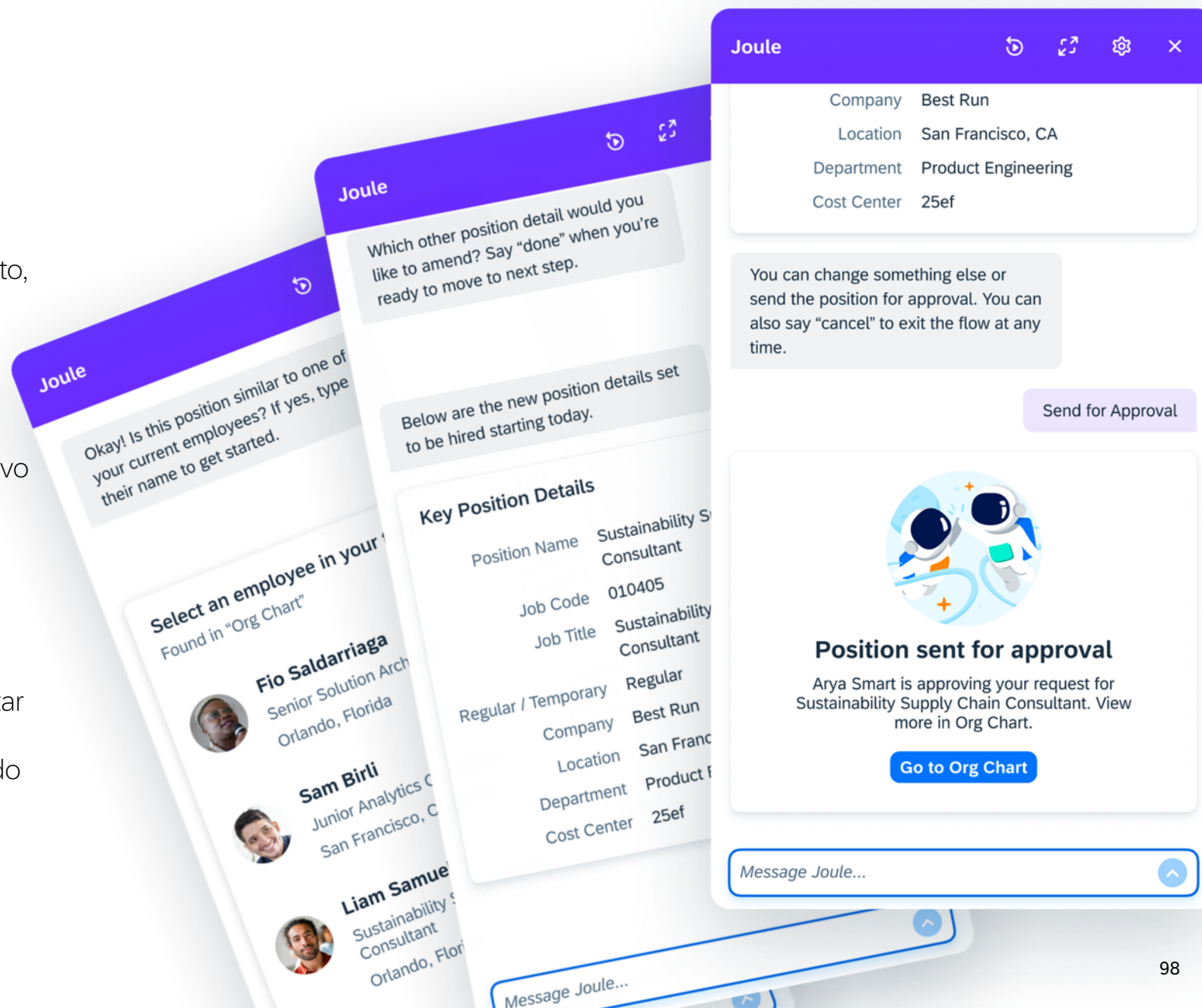
Acesse instantaneamente respostas precisas em linguagem natural — o Joule pesquisa a documentação SAP e resume o conhecimento certo, no momento certo, para decisões mais ágeis.

Navegacional

Elimine a complexidade dos sistemas — o Joule conduz usuários e equipes diretamente ao aplicativo ou funcionalidade certa, sem perder tempo em menus ou múltiplos cliques.

Transacional

Transforme intenção em ação — o Joule executa tarefas de negócio do dia a dia, como criar, consultar e atualizar dados, diretamente por meio de uma conversa natural, acelerando processos e reduzindo esforço manual.



Understand the explanation of fixed asset key figures in natural language.

AI Feature	Base	SAP S/4HANA Cloud Private Edition
AI Assistant	Not available	Available
AI Analytics	Not available	Available
AI Forecasting	Not available	Available
AI Recommendation	Not available	Available
AI Risk Management	Not available	Available
AI Supplier Risk	Not available	Available
AI Tax	Not available	Available
AI Training	Not available	Available
AI Workflow	Not available	Available

Value Display

Value	Start of Fiscal Year	Change	Posted Value	Due Value	Year-End
APC Transaction	12,000.00	EUR 0.00	EUR 0.00	EUR 0.00	12,000.00
Total APC	12,000.00	EUR 0.00	EUR 0.00	EUR 12,000.00	EUR
Ordinary Depreciation	-2,500.00	EUR -3,000.00	EUR 0.00	EUR -3,000.00	EUR -5,500.00
Net Book Value	9,500.00	EUR -3,000.00	EUR 0.00	EUR -3,000.00	EUR 6,500.00

▼ Explain Key Figures

In the **Fiscal Year 2026**, the depreciation calculation for the asset with the main asset number 0500000000088 is based on the straight-line method, as indicated by the depreciation key **LIN1**. This method involves depreciating the asset evenly over its useful life.

The **Base Value** for the calculation is EUR 12,000, which represents the acquisition cost of the asset. The **Percentage Rate** applied is 25%, and the **Period Factor** is 1, indicating that the depreciation is calculated for the entire year.

The depreciation calculation for this asset is performed in a single segment that spans from the **Start Date** of 01/01/2026 to the **End Date** of 31/12/2026. The **Depreciation Start Date** is set to 03/03/2025, which means the asset has been depreciating since then.

Applying the formula **Depreciation Amount = Base Value x Percentage Rate x Period Factor**, the **Depreciation Amount** for the year is calculated to be EUR 3,000. This amount is deducted from the **Net Book Value** at the start of the fiscal year, which was EUR 9,500, resulting in a **Net Book Value** of EUR 6,500 at the end of the fiscal year.

Key figures for this fiscal year include an **APC Transaction** of EUR 12,000, a **Total APC** of EUR 12,000, an **Ordinary Depreciation** of EUR -3,000, and a **Net Book Value** of EUR 6,500 at the fiscal year-end.

Created with AI On 23.02.2026 At 16:02:40. Verify results before use.

Copy

Standard

10000

Year-End Net Book Value (EUR)

Streamlines the creation of full settlement rules for investment measures.

AI Feature	Base	SAP S/4HANA Cloud Private Edition
AI Assistant	Not available	Available
AI Analytics	Not available	Available
AI Forecasting	Not available	Available
AI Recommendation	Not available	Available
AI Risk Management	Not available	Available
AI Supplier Management	Not available	Available
AI Tax Management	Not available	Available
AI Training	Not available	Available
AI Workflow	Not available	Available

Investment Order 601460

Investment Measure Context	Settlement Rule	Proposed Settlement Rule	Basis of AI Proposal
----------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------

Proposed Settlement Rule (3)

Account Assignment Type	Receiver	Percentage	Settlement Type	Comment
FXA (Asset)	20000000023-0000	80.00 %	FUL (Full Settlement)	
FXA (Asset)		10.00 %	FUL (Full Settlement)	Propose new asset creation: Company Code CPAB; Asset Class 00020002 (Machinery-Equipment-Sync); Asset Description: Tools for new milling machine.
FXA (Asset)		10.00 %	FUL (Full Settlement)	Propose new asset creation: Company Code CPAB; Asset Class 00020002 (Machinery-Equipment-Sync); Asset Description: Tools for new milling machine.

Proposed with AI on 10.02.2026, 10:30:38. Verify before use.

Basis of AI Proposal

 Recommended Procedures

1. Confirm the 3 proposed settlement-rule lines: assign 80.00% to 20000000023-0000 and 10.00% to each tools receiver line.
2. Verify that asset 20000000023 exists in CPAB with subnumber 0000 open; create 2 new assets in CPAB, Asset Class 00020002 (Machinery-Equipment-Sync), description "Tools for new milling machine," and assign them to the blank receiver lines.
3. Confirm capitalization dates, useful lives, and cost centers per CPAB policy.
4. Apply the settlement rule.

Reasoning

- 1. Validation:** Instruction profile complete; context contains CO items with a single currency (EUR). Texts/notes provide asset-relevant info including asset number and item descriptions. Country is Germany with a EUR 1,000 per-unit threshold.
- 2. Eligible Items:** Excluded service cost "Installation of Milling machine" (EUR 2,000). Qualified: Milling machine (EUR 80,000; quantity 1; linked to purchase 4500000393-00010) and tools (EUR 20,000; quantity 2).
- 3. Receivers:** Found asset number 0000000023 in purchase item text for the milling machine → receiver 20000000023-0000 (quantity 1). Tools have no asset number → 2 receiver units left blank; propose new assets in CPAS, Asset Class 00020002, description "Tools for new milling machine."
- 4. Allocation:** Grand total EUR 100,000 = 80,000 (machine) + 20,000 (tools). Shares: 80% (machine) and 20% (tools). Per-unit: 80.00% for the machine line; 10.00% each for the 2 tool units.
- 5. Final Checks:** Sum of percentages = 100.00%; per-unit amounts (EUR 80,000 and EUR 10,000) exceed Germany's EUR 1,000 threshold; rounding to 2 decimals requires no adjustment.

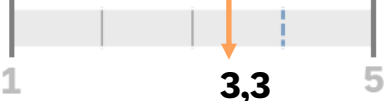
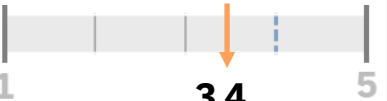
Maturidade, Adoção e Gestão de Valor

Nível de Maturidade de CCoE





Resultado da Avaliação do Nível de Maturidade do CCoE

MATURIDADE MÉDIA	ESTRATÉGIA	ARQUITETURA E INOVAÇÃO	ORGANIZAÇÃO E GOVERNANÇA	SERVIÇOS/ FERRAMENTAS / PADRÕES	PESSOAS, HABILIDADES E MUDANÇA DIGITAL
					
	BÁSICO / ESTÁVEL COM LACUNAS	BÁSICO / ESTÁVEL COM LACUNAS	BÁSICO / ESTÁVEL COM LACUNAS	BÁSICO / ESTÁVEL COM LACUNAS	BÁSICO / ESTÁVEL COM LACUNAS
PONTOS FORTES	- Reconhecimento da importância do SAP CCoE para apoiar a transformação e o pós-go-live. - Iniciativa TAO em andamento criando base para roadmap, governança e organização do projeto.	Existe visão de evolução/transformação e entendimento da necessidade de arquitetura e processos como legado.	- Existe equipe de operação SAP (ECC) e práticas iniciais de gestão/coordenação. - Percepção clara de necessidade de autonomia decisória e governança mais proativa.	- Consciência da necessidade de padronizar processos, definir papel da TI para garantir a adoção e a geração de valor e melhorar o uso de ferramentas. - Consciência da necessidade de capacitação das equipes no ambiente SAP S/4HANA.	- Reconhecimento explícito da necessidade de treinamento, reciclagem e evolução de papéis. - Percepção da necessidade de gestão de recursos especialistas para atender as demandas
PONTOS DE MELHORIA	- Formalizar visão, missão, proposta de valor, escopo e KPIs do CCoE - Fortalecer patrocínio e comunicação com alta gestão e áreas de negócio. - Definir claramente papéis Negócio x TI (dono de processo/produto, key users, gestão de demanda).	- Institucionalizar função de Arquitetura Empresarial e rotina de atualização. - Criar governança de decisões (evitar extensão/desenho sem padrão) e reduzir reatividade. - Estruturar repositório vivo de arquitetura (LeanIX) e processo (Signavio) com donos e cadência	- Fortalecer rede de key users e donos de processo para garantir decisão e qualidade. - Definir claramente “quem decide o quê” e reduzir ruído/ interferências. - Definir ferramentas de gestão, incrementar a capacitação e definir o papel da TI para garantir a adoção e a geração de valor no ambiente SAP S/4HANA.	- Aumentar adesão às ferramentas e padronizar métodos. - Definir padrões e rituais de governança (incluindo comunicação de mudanças).	- Falta de trilhas por papel, gestão do conhecimento. - Necessidade de orçamento/ direcionamento e ações para retenção/ atratividade.
AÇÕES RECOMENDADAS	- Criar Charter do SAP CCoE (escopo, objetivos e governança). - Definir KPI framework (ex.: previsibilidade de entrega, qualidade, estabilidade, satisfação do usuário, valor do backlog). - Instituir cadência de governança (comitês, priorização, gestão de demanda/portfólio).	- Implantar Design Authority / Conselho de Arquitetura para decisões de design, integrações e extensões (clean core). - Definir backlog de inovação e critérios de avaliação (PoCs controladas, principalmente para BTP/automação).	- Definir modelo organizacional do CCoE - Implementar RACI do CCoE (demanda, mudanças, releases, testes, dados, integrações). - Instituir fóruns: board de demanda, board de mudanças/releases, board de arquitetura.	Planejar uso do SAP Cloud ALM para gestão de serviços, demandas, releases e automação no ambiente SAP S/4HANA RISE. - Criar catálogo de serviços do CCoE e SLAs (incidentes, requisições, mudanças, melhorias). - Definir padrões de documentação, testes e release (com participação de key users).	- Plano de capacitação por papel (key user, BPO, arquiteto, integração/BTP, ALM/testes, dados). - Programa de gestão do conhecimento (decisões, padrões, lições aprendidas). - Plano de gestão de mudança (comunicação + engajamento + treinamento) desde a fase pré-licitação.



Interpretação da Avaliação do Nível de Maturidade do CCoE

	OPÇÕES DE RESPOSTA	DESCRIPTIVO/ INTERPRETAÇÃO
1	Discordo totalmente / Não implementado	Indica que a prática ou característica avaliada não está presente ou completamente inexistente.
2	Discordo / Parcialmente implementado	Indica que a prática ou característica foi iniciada, mas sua implementação é limitada ou inconsistente .
3	Neutro / Implementação básica	Indica que a prática ou característica foi implementada de forma básica, mas há lacunas significativas para ser plenamente eficaz.
4	Concordo / Bem implementado	Indica que a prática ou característica está bem estabelecida e funcionando conforme o esperado, com pequenas oportunidades de melhoria.
5	Concordo totalmente / Totalmente implementado	Indica que a prática ou característica está completamente implementada, otimizada , e gera resultados consistentes alinhados com os objetivos da organização.

NOTA MÉDIA	INTERPRETAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE
1,0 – 1,9	Crítico / Não implementado
2,0 – 2,9	Parcial / Iniciado
3,0 – 3,9	Básico / Estável com lacunas
4,0 – 4,4	Esperado / Bem implementado
4,5 – 5,0	Otimizado / Inovador

- Mesmo sem benchmark específico da indústria, espera-se que a maturidade média do SAP CCoE **esteja no nível 4 (Bem implementado)**.
- Esse nível representa práticas bem definidas, integradas ao negócio, com entrega de valor mensurável e governança clara estabelecida.
- Essa recomendação está alinhada às diretrizes do SAP Customer COE Framework e inspirada em boas práticas amplamente reconhecidas (ex.: ITIL/COBIT/TOGAF/CMMI).
- Os Níveis inferiores indicam lacunas de governança, integração ou valor estratégico, enquanto o nível 5 representa um estado otimizado e inovador.



Avaliação do Nível de Maturidade do CCoE

PRINCIPAIS DESAFIOS LEVANTADOS	ESTRATÉGIA	• Governança e Estrutura do CCoE: Falta de uma estrutura clara de SAP CCoE, definição de papéis, responsabilidades e modelo de governança para sustentar a transformação. • Pessoas, Capacitação e Gestão da Mudança: Equipe enxuta, necessidade de desenvolvimento de competências SAP e resistência de gestores e usuários à adoção de novas formas de trabalho. • Processos e Alinhamento Negócio - TI: Dificuldade na padronização e integração dos processos, alinhamento entre áreas de negócio e TI, e adesão aos princípios de Clean Core e melhores práticas do S/4HANA.
	ARQUITETURA E INOVAÇÃO	• Complexidade da Arquitetura e Legado: Grande volume de sistemas legados integrados ao SAP e excesso de customizações/transações personalizadas, dificultando a adoção de uma arquitetura moderna e do conceito de Clean Core. Estruturar/fortalecer a função de Arquitetura Empresarial (dono/rotina/atualização). Exigência de forte alinhamento entre negócio, TI e governança organizacional. • Padronização e Adoção de Melhores Práticas: Resistência das áreas de negócio em aceitar processos standard do SAP e adequar-se às melhores práticas predefinidas pelo S/4HANA. Sair do modo reativo (“apagar incêndio”) e criar agenda de evolução/ inovação. • Alinhamento Estratégico e Gestão da Inovação: Dificuldade de obter uma visão <i>end-to-end</i> das necessidades do negócio, associada a desafios políticos e de convencimento das equipes sobre o potencial das soluções SAP para suportar inovação e transformação digital. Governar a complexidade de integrações e decisões de design no novo <i>landscape</i>.
	ORGANIZAÇÃO E GOVERNANÇA	• Os principais desafios concentram-se em estabelecer uma estrutura clara de governança, aumentar a colaboração entre TI e negócio e superar barreiras culturais e políticas para viabilizar uma transformação S/4HANA sustentável e alinhada aos objetivos do SESI SENAI. • Necessidade de definição clara de papéis e responsabilidades. Fortalecimento da integração interna entre as equipes de TI. Melhoria do processo de priorização, análise e filtro das demandas das áreas de negócio. • Baixa colaboração entre áreas e desafios para engajar o negócio na definição e execução das estratégias de governança. Disponibilidade/estruturação de key users para governança e tomada de decisão. • <i>Cultura Organizacional, Gestão da Mudança e Resistências:</i> Influências políticas que impactam decisões e governança. Evoluir de atuação reativa para uma governança proativa. Necessidade de promover maior adesão ao modelo de governança e à transformação digital S/4HANA.
	SERVIÇOS, FERRAMENTAS, PADRÕES	• <i>Ferramentas e Capacidades de Gestão de Serviços:</i> Ausência de ferramentas específicas para monitoramento, análise e gestão dos serviços SAP. Aumentar adesão/uso eficiente das ferramentas. Definir e aplicar padrões (incluindo clean core / extensibilidade / método). • <i>Conhecimento e Adoção das Ferramentas:</i> Necessidade de maior maturidade operacional para suportar o ambiente S/4HANA. Falta de conhecimento sobre a utilização e operacionalização das ferramentas disponíveis. • <i>Percepção de Valor e Definição de Papéis:</i> Dificuldade em demonstrar o valor e os benefícios gerados pelas ferramentas e serviços SAP. Melhorar fluxo de resolução e comunicação de mudanças.
	PESSOAS, HABILIDADES, MUDANÇA DIGITAL	• Ausência de capacitação contínua dos talentos, necessidade de gestão de recursos especialistas para atender todas as demandas das áreas de negócio e também foco na gestão do conhecimento. • Reciclagem/atualização e trilhas por papel; necessidade de orçamento/direcionamento. • Atratividade/retenção e espaço para desenvolvimento das pessoas.

Avaliação do nível de maturidade de GMO

Esta análise considera os 5 (cinco) níveis estabelecidos em projetos de implementação das soluções SAP de acordo com a metodologia de Gestão de Mudanças Organizacionais e está ilustrado a seguir demonstrando o resultado do momento atual versus o nível esperado para cada dimensão de GMO, assim como a percepção da SAP em relação a este momento.

MAPA CONSOLIDADO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO

NÍVEL 1 - INICIAL

Nenhuma abordagem, ferramentas e funções definidas para liderar a mudança e a adoção de projetos de transformação.

NÍVEL 2 - REATIVO

A adoção da mudança é um objetivo declarado e a organização está dedicando recursos para isso, operando de forma ad-hoc.

NÍVEL 3 - DEFINIDO

A adoção da mudança é um componente essencial dos projetos de transformação. É devidamente financiado, bem concebido e executado.

NÍVEL 4 - GERENCIÁVEL E FOCADO

A adoção da mudança é impulsionada pela liderança sênior. Utiliza abordagem sistemática desde a fase inicial da jornada de transformação. Mantém um pulso contínuo sobre os insights de transformação para alcançar os resultados esperado

NÍVEL 5 - OPTIMIZADO

A agilidade e a adoção de mudanças estão incorporadas na cultura da empresa e são reconhecidas como um fator de sucesso para a organização.

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GMO = 3.89

DIMENSÕES GMO	RESULTADOS	ESTIMADO	PERCEPÇÃO SAP
ESTRATÉGIA DA MUDANÇA	2.9	3.3	2
COMUNICAR A MUDANÇA	3.8	4.0	2.5
LIDERAR A MUDANÇA	3.4	4.5	2.5
REALIZAR A MUDANÇA	3.0	3.8	2.7
HABILITAR PARA A MUDANÇA	3.2	4.0	2.5
MONITORAR A MUDANÇA	3.1	3.5	2
NÍVEL DE MATURIDADE	3.89	4.61	2.84

- Resultado da Avaliação de GMO no SESI SENAI
- Percepção SAP do Nível de Maturidade de GMO
- Resultado Estimado do Nível de Maturidade de GMO no SESI SENAI



Pesquisa de engajamento e adoção de usuário

Sentimento Geral	Resultado	Recomendação
Predominância de uma base de respondentes leais e entusiasmados com a transformação, indicando alta satisfação.	Promotores Impulsionar o sucesso Veem valor na abordagem e provavelmente apoiarão o projeto, compartilharão feedback positivo e se envolverão ativamente com as mudanças, promovendo o engajamento de todos.	• Capacitação Avançada: Explorar funcionalidades avançadas do sistema. • Engajamento Interno: Transformar promotores em embaixadores da solução. • Feedback Contínuo: Incorporar sugestões para melhorar ainda mais o sistema.
Recomendações para incrementar a confiança na solução futura durante o início do projeto: • Assegurar treinamentos das soluções SAP, em escopo de implementação, desde a fase Prepare para Usuários Chaves e TI. • Aumentar a clareza didática e foco em usabilidade durante sessões futuras, principalmente no Explore. • Mapear e comunicar como a solução atenderá os processos específicos por área ao final do Explore e durante Realize., garantido que o mapeamento dos impactos organizacionais esteja classificado e associado as necessidades de treinamento dos usuários finais. • Investir em comunicação contínua para reduzir incertezas e resistências.	Passivos Convertê-los em promotores Geralmente estão satisfeitos mas podem não ser tão engajados quanto os Promotores, <u>podendo portanto ser influenciados em qualquer direção.</u>	• Workshops Práticos: Mostrar benefícios tangíveis do SAP S/4HANA durante Explore. • Comunicação Interna: Reforçar casos de sucesso e valor da solução. • Incentivos: Reconhecer usuários por boas práticas e engajamento.
	Detratores Estratégias personalizadas Seu sentimento negativo pode potencialmente prejudicar o sucesso do projeto. Atenção ao processo de feedback, <u>identificar os motivos/ as razões de sua insatisfação</u>	• Treinamento Focado: Capacitar usuários em áreas críticas. • Diagnóstico Profundo: Identificar e solucionar barreiras específicas. • Melhorias Rápidas: Simplificar interface e corrigir processos complexos. • Canal de Suporte: Oferecer atendimento imediato para resolução de problemas.

Comentários consolidados da Pesquisa de adoção de usuários

Sentença avaliada

Me vejo usando de maneira intensiva as soluções SAP

Categoria	Avaliação
Uso diário e adoção	Muito positiva
Experiência do usuário (Fiori)	Muito positiva
Otimização de processos	Muito positiva
Integração dos processos	Muito positiva
Relatórios e análises	Positiva
Controle e rastreabilidade	Positiva
Aderência ao negócio	Positiva
Automação e IA	Positiva
Capacitação e treinamento dos usuários	Atenção
Alinhamento de processos internos	Atenção
Necessidade de customizações	Atenção Moderada

Análise

Os comentários demonstram uma percepção predominantemente positiva sobre a usabilidade do SAP S/4HANA no SESI SENAI, com destaque para ganhos esperados de eficiência, integração, controle e experiência do usuário, sendo que o sentimento geral aponta para alta expectativa de valor e adoção da solução.