

**Objetivo**

Recuperar-se de uma venda, construindo uma nova fundação operacional capaz de proporcionar benefícios estratégicos no longo prazo

**Abordagem**

Alavancar um parceiro de otimização de processo de negócios e TI para assegurar que a reconstrução incorpore boas práticas, tecnologia de ponta e recursos práticos especializados e dedicados

**Questões de TI**

- Ambiente de ERP bem mais simplificado: o número de aplicativos de negócio reduziu de ~400 para ~70, oferecendo suporte a processos de negócios mais aperfeiçoados, eficazes e poderosos
- Obtenção de mais de 99,9% de disponibilidade de infraestrutura de TI baseada em nuvem privada virtual, aumentando ao máximo a produtividade e a eficácia dos funcionários
- Resultados e processos aperfeiçoados de backup, recuperação, continuidade nos negócios e recuperação de desastres protegem os ativos de TI e a propriedade intelectual

**Questões de negócios**

- Construção da infraestrutura de TI e F&A concluída em apenas oito meses, protegendo a fundação operacional da empresa depois da venda
- A transição não causou nenhuma interrupção para clientes e fornecedores, protegendo relacionamentos valiosos e o fluxo de caixa
- A grande eficiência de custos proporcionou uma perspectiva de longo prazo para a empresa, e permitiu níveis mais altos de investimento em estratégias de crescimento e de participação no mercado
- Processos integrados com a visão corporativa respaldam melhorias em processos críticos que aumentam o valor da marca, ao mesmo tempo oferecendo suporte aos clientes e encantando-os

# A Del Monte prova os frutos da transformação de negócios

Parceria com HPE como chave para construir nova infraestrutura de TI em apenas oito meses



Com a venda, a Del Monte Foods, Inc. viu um futuro incerto pela frente. Ela estava perdendo a infraestrutura de TI. Estava perdendo a organização responsável pela contabilidade. Mas, em vez de esmorecer, a empresa selou uma parceria com a Hewlett Packard Enterprise (HPE) — e o que poderia ter sido uma crise, tornou-se uma oportunidade para transformação e renascimento.

Usada pela primeira vez na década de 1880, a marca Del Monte é uma das mais antigas do mundo — além de ser uma das mais reconhecidas e queridas.

Não faz muito tempo, contudo, alguns opositores apostavam se a empresa privada americana que deu origem à marca Del Monte conseguiria sobreviver.

A crise se agravou com uma venda. Por quase uma década, a Del Monte Foods, Inc. (DMFI) ficou conhecida como Del Monte Corporation, incluindo no portfólio produtos alimentícios para o consumo humano e para o consumo de animais de estimação.

Posteriormente, os donos da empresa decidiram se concentrar na divisão de alimentos para animais de estimação e colocaram à venda a parte DMFI da empresa.

Acharam um comprador: a Del Monte Pacific, com sede em Manila, que detém a licença do nome Del Monte. Entretanto, a venda impôs à DMFI um desafio assustador: ela perdeu tanto a infraestrutura de TI quanto a organização administrativa.

Para sobreviver, a DMFI tinha uma única escolha: teria que construir esses dois componentes operacionais essenciais a partir do zero — tudo em menos de um ano.

A DMFI cumpriu o desafio com o auxílio de um parceiro estratégico: a Hewlett Packard Enterprise.

### **Sistemas legados — unidos com fita adesiva e barbante**

“Era uma questão de renascimento.”

Assim começa a reflexão de Timothy Weaver, CIO da DMFI, sobre os desafios encontrados pela empresa após a venda. “Percebemos que poderíamos usar a divisão como uma oportunidade de nos reinventarmos”, conta Weaver. “Foi uma oportunidade de pegar a nossa empresa, que conta com uma rica história e todos os pontos fortes tradicionais de uma marca bem respeitada, e adotar uma forma completamente nova de fazer negócio.”

Weaver e outros executivos da DMFI tinham uma visão de como seria a DMFI reinventada.

“Cada área funcional de nossa organização tinha sua própria plataforma de processo de negócios”, diz David Withycombe, COO, DMFI. “Precisávamos de uma forma de reunir todo mundo de modo que, operacionalmente, estaríamos todos trabalhando com um único conjunto de fatos e em prol de um único objetivo em comum.”

“Estávamos juntando os sistemas legados com fita adesiva e barbante”, conta Weaver. “Queríamos substituí-los por uma plataforma empresarial SAP® moderna.”

Em termos de tecnologia, a DMFI também queria migrar para uma arquitetura baseada na nuvem. “Anunciamos uma estratégia baseada apenas na nuvem”, prossegue Weaver. “Sabíamos que isso poderia nos ajudar a nos manter enxutos, e nos daria capacidade para sermos mais ágeis como empresa.”

### **“Boa sorte. Vocês não têm uma oração.”**

A terceirização foi a parte final da visão. A DMFI já tinha tido uma relação anterior de terceirização com a HPE; com a venda, fazia sentido rever as opções de terceirização. “Não queríamos construir a expertise da otimização dos processos de negócios internamente”, explica Weaver. “E não queríamos acrescentar uma equipe inteiramente nova de contabilidade. A terceirização dessas funções permite que nos concentremos nos negócios, nos clientes, e no que nos ajuda a ter sucesso no mercado.”

A terceirização também trouxe outro benefício em potencial. Ela permitiria que a DMFI acelerasse os recursos, se necessário.

E, com certeza, foi necessário. Quando a venda da DMFI foi concluída, a empresa assinou um contrato de serviço temporário (TSA). De acordo com os termos do TSA, a DMFI poderia continuar usando a infraestrutura de TI e os recursos administrativos remanescentes da divisão de alimentos para animais de estimação.

Mas o TSA iria expirar em um ano, e não poderia ser renovado. Se a DMFI não conseguisse implementar a nova plataforma de TI a tempo, ela perderia o acesso a quase 400 aplicativos de negócio e ferramentas necessários para tocar as operações.

E nem todos julgavam que um ano seria suficiente. “Alguns consultores chegaram a vir aqui e dizer: ‘boa sorte, mas vocês não têm uma oração’, lembra Gene Allen, SVP de Transformação nos negócios, DMFI. Mas Allen, que entrou na empresa para conduzi-la pelas águas do pós-venda, nunca duvidou de que a DMFI tinha o que precisava não só para sobreviver, mas para prosperar. “Sabíamos que seria possível. Só não sabíamos como fazer para chegar lá. Precisávamos de um parceiro — alguém em quem pudéssemos confiar, que tivesse know-how nas áreas certas.”

A DMFI embarcou na busca por esse parceiro, conduzindo um processo de seleção rigoroso com uma série de candidatos. “Escolhemos a HPE porque eles demonstraram conhecimento do nosso setor. Eles já fizeram esse tipo de transformação antes. Vimos que eles podiam nos ajudar a entender o que nós não entendíamos, ainda que isso significasse o dimensionamento de sistemas de TI, trabalho com dados mestres, ou táticas sobre o gerenciamento das mudanças da organização.”

Assim, a DMFI contratou a HPE para fazer duas coisas: construir, gerenciar e oferecer suporte a uma nova infraestrutura SAP baseada na nuvem; e construir uma organização de Finanças e administração (F&A) e cuidar dos funcionários dela.

## **Apenas oito meses para concluir um projeto de 18 meses**

A HPE teve que ser rápida. Normalmente, um projeto dessa magnitude levaria pelo menos 18 meses, mas, nesse caso, a DMFI precisava que a construção e a migração fossem concluídas em apenas oito. E tinha uma quantidade imensa de trabalho a ser feito. A equipe teve que arquitetar e implementar uma infraestrutura de TI completamente nova. Ela teve que implementar os principais elementos financeiros de SAP, incluindo Extended Warehouse Management, Quality Management, e Customer Relationship Management-Trade Promotion Management. Ela teve que definir processos administrativos inteiramente novos e criar uma nova organização de F&A para gerenciá-los.

Quase 400 aplicativos pontuais tiveram que ser racionalizados e separados para upgrade ou descontinuação. Silos que tinham se formado no decorrer de anos ou décadas tiveram que ser derrubados. Pessoas que estavam acostumadas a trabalhar de determinadas maneiras tiveram que começar a aprender novos hábitos e processos de trabalho.

Para fazer as coisas acontecerem, a HPE recorreu a seu amplo portfólio de soluções e serviços para transformar a infraestrutura e o aplicativo da Del Monte.

“As probabilidades estavam contra nós, mas a vontade em comum de nossas duas organizações superou todos esses obstáculos. A HPE demonstrou o verdadeiro significado de comprometimento. Eles provaram para nós, assim como provam para outras empresas, que palavras e mensagens só funcionam quando as ações são correspondentes.”

— David Withycombe, COO, DMFI

A DMFI e a HPE construíram, testaram e implementaram uma infraestrutura de TI baseada em nuvem hospedada em um data center de nuvem privada virtual HPE Helion em Tulsa, Oklahoma, em um mix de servidores virtuais e físicos Microsoft® Windows® 2012 e Linux® Red Hat®. Elas instalaram o SAP e estabeleceram processos de backup e recuperação de desastres, alavancando a solução HPE Helion Continuity para reduzir o risco de interrupção nos negócios. Elas configuraram e fizeram a transferência de todos os locais da DMFI para os novos sistemas de telefone e WAN/LAN, e implementaram novos laptops e desktops da HP Inc. para todos os funcionários da DMFI.

Ao mesmo tempo, a HPE fez a transição dos processos de F&A da DMFI para uma equipe de Serviços de processos comerciais da HPE. Primeiro, a DMFI e a HPE definiram os processos baseados em SAP necessários para oferecer suporte a serviços F&A críticos em uma fase de esboço que incluiu registros para relatórios, contas a pagar e contas a receber. Elas selecionaram e implementaram os módulos SAP necessários para respaldar esses processos. Depois elas cuidaram da transferência de conhecimento e da transição para assegurar que a nova equipe de F&A estaria pronta para oferecer suporte à DMFI após a migração para o SAP.

Durante o projeto, a DMFI e a HPE trabalharam como um único time. “Foi um compromisso compartilhado”, disse Allen. “Se você entrasse em uma das nossas reuniões, não saberia dizer quem era da HPE e quem era da DMFI.” E, embora as demandas do projeto fossem substanciais — os membros de ambas as empresas muitas vezes trabalhavam de 12 a 16 horas por dia, sete dias por semana — o compromisso compensou. A nova plataforma SAP e os processos F&A já estavam operacionais no prazo final do projeto. Não houve nenhuma paralisação para os clientes da DMFI durante a transição.

“A HPE conseguiu entregar todos os objetivos que se prontificou a entregar”, diz Withycombe.

O cumprimento do prazo beneficiou a DMFI de várias formas. Serviu para tranquilizar as dúvidas sobre o futuro da empresa. Energizou os executivos da DMFI, investidores e funcionários, porque todos eles sabiam, com absoluta confiança, que a empresa estava embarcando em um novo capítulo empolgante. E, em um nível mais prático, acelerou os benefícios do mundo real da nova plataforma e processos.



### **Simplificação da infraestrutura, dos processos, e fim dos silos**

Depois que os novos processos e plataforma SAP estavam funcionando, a DMFI voltou a atenção para outros componentes de sua transformação: estabilização dos negócios, otimização dos novos processos, e gerenciamento das mudanças.

À medida que a empresa avançar em sua nova infraestrutura de TI, ela vai cada vez mais realizar uma série de melhorias em seus processos de TI e de negócios.

Enquanto a antiga infraestrutura estava ultrapassada e sujeita a problemas e interrupções, a nova plataforma de nuvem privada virtual fornece 99,9% de disponibilidade. O data center da DMFI está mais bem protegido, graças a processos integrados de backup e redundância do sistema que estão em conformidade com as boas práticas do setor.

A implementação simplificou o ambiente da empresa, reduzindo o número de aplicativos de negócio de ~400 para ~70. Os processos são mais eficientes. Antes, muitas vezes os dados tinham que ser inseridos manualmente em vários sistemas. Agora, basta inseri-los uma vez; os aplicativos SAP alimentam automaticamente os dados para os aplicativos que precisam deles. Processos que antes exigiam 20 etapas diferentes podem agora ser concluídos com um único clique do mouse.

A empresa não está mais dividida em silos. “A plataforma SAP integra nossos negócios em todas as áreas operacionais”, observa Weaver. “Logo após a implementação, começamos a ver mais colaboração, e de melhor qualidade. E agora temos uma visão consolidada de como os negócios funcionam. Estamos mais capacitados para gerenciar dependências fundamentais para nossos negócios, como assegurar que nossa oferta corresponda à demanda, e que as atividades promocionais estejam ligadas adequadamente a ambas.”

A DMFI está mais capacitada para gerenciar conformidade regulatória, incluindo o cumprimento dos padrões estabelecidos pela Lei de Modernização da Segurança Alimentar, da FDA, de 2011. Isso requer que a empresa esteja preparada para cumprir prazos bem agressivos no caso improvável de um recall de produtos.

A transformação também proporciona economia de custos. A HPE e a DMFI colocaram a nova organização de F&A dentro da empresa-mãe da DMFI nas Filipinas, por exemplo — um jeito elegante de alavancar uma mistura de recursos off-shore e on-shore para manter os custos baixos. A nova infraestrutura de nuvem e a eficiência obtida pela implementação de SAP manterão os custos operacionais de longo prazo da DMFI sob controle e alinhados com os negócios. Isso, por sua vez, vai permitir que a empresa invista mais dinheiro em programas estratégicos que promovem crescimento e participação de mercado.

## Estudo de caso

Del Monte

## Setor

Bens de consumo  
embalados

## Destaques do cliente

### Software

- SAP Extended Warehouse Management, Quality Management, e Customer Relationship Management-Trade Promotion Management
- Software HPE LoadRunner
- Software HPE Application Lifecycle Management (ALM)

### Serviços

- Serviços de aplicativos empresariais HPE para SAP
- Serviços de finanças e administração HPE
- Nuvem privada virtual gerenciada HPE Helion
- HPE Helion Continuity
- Serviços de suporte de local de trabalho HPE
- Serviços de gerenciamento de redes HPE
- Serviços de gerenciamento de eventos e informações de segurança HPE
- Integração para vários fornecedores HPE

“Esse projeto demonstra que a DMFI tem um compromisso com o futuro. Não só acreditamos em nosso pessoal, mas fizemos parceria com a organização certa na HPE para levar essa empresa a novos níveis de sucesso.”

— David Withycombe, COO, DMFI

## Cumprindo as promessas de uma marca de confiança

No entanto, talvez a vantagem mais importante da transformação seja o impacto sobre os dois recursos mais preciosos da DMFI: a marca Del Monte, e os consumidores que a conhecem e confiam nela.

“A marca Del Monte faz parte do dia a dia das pessoas há gerações”, observa Withycombe. “Elas confiam. Associam a marca a qualidade, bem-estar e segurança alimentar.”

Ao mesmo tempo, porém, o mercado da empresa é maduro. Embora a DMFI não possa colocar a marca em risco comprometendo a qualidade, tem que manter os produtos com preços competitivos.

Ao possibilitar tanto os aprimoramentos do processo quanto a contenção de custos, a nova infraestrutura de nuvem da DMFI, os aplicativos SAP e a organização F&A ajudarão a empresa a atingir esses objetivos potencialmente conflitantes..

Os que realmente saem ganhando são os consumidores. Como a DMFI tem mais controle sobre os processos operacionais, por exemplo, ela consegue coordenar com precisão a produção, o inventário, a cadeia de suprimentos e as promoções. Assim, da próxima vez em que uma mulher que é mãe e trabalha fora recortar um cupom de domingo de um produto da DMFI, ela poderá confiar que o produto estará na prateleira do seu mercado preferido quando for fazer compras.

“A maioria dos consumidores não pensa no que é preciso fazer, no mundo de hoje, para reunir todos os elementos que eles esperam dos produtos da Del Monte, a qualidade, a segurança, o custo”, explica Withycombe. “Agora, podemos usar uma única tela para ver e gerenciar todos esses elementos, basta clicar em um botão.”

“Em última instância, nossa estratégia atende às necessidades dos clientes”, observa David L. Meyers, Diretor financeiro da DMFI. “Ajudando-nos a conseguir essa transformação nos negócios, a HPE nos posicionou de modo a dirigir nossa atenção e recursos para encantar os clientes que conhecem e amam a marca Del Monte. E, para nós, não há nada mais importante que isso.”



**Inscreva-se aqui para receber atualizações**

**Hewlett Packard  
Enterprise**

© Copyright 2015, 2017 Hewlett Packard Enterprise Development LP. As informações contidas neste documento estão sujeitas a alterações sem aviso. As únicas garantias para produtos e serviços da HPE são as estabelecidas nas declarações de garantia expressa que acompanham tais produtos e serviços. Nenhuma parte deste documento deve ser interpretada como garantia adicional. A HPE não se responsabiliza por omissões, erros técnicos ou erros editoriais contidos neste documento.

Microsoft e Windows são marcas registradas do grupo de empresas Microsoft nos EUA.

Linux® é marca registrada da Linus Torvalds nos EUA e em outros países.

Red Hat é marca registrada da Red Hat, Inc. nos E U A e outros países.

SAP é marca registrada da SAP SE na Alemanha e em vários outros países.

4AA5-8168PTL, abril de 2017, Rev. 2