

Série Especial



Prêmio Profissional
de TECNOLOGIA
da INFORMAÇÃO
2008

▶ atalho

Uma indústria de consumo fabrica dezenas de coisas por minuto, às vezes milhares, às vezes milhões. Ela compra muita matéria-prima e muito serviço de transporte, distribuição, revenda. Ela precisa de informações logo. O problema é que um ERP (o sistema típico das indústrias) gera muitos dados, mas dados brutos, e não as informações úteis para que um gerente decida. Na indústria de consumo, o CIO corre para retirar do ERP as informações úteis, antes que a indústria compre demais, ou fabrique demais. Para obter sucesso, contudo, ele precisa reformar vários aspectos da área de TI — da tecnologia aos processos, do perfil da equipe à relação com fornecedores.

Indústria de consumo

Corrida contra o relógio



Marco Aurélio Gois dos Santos

Márcio Bechara Poletti, gerente de TI da Melitta, mantém duas caixinhas de pastilhas (menta e laranja) em cima da mesa, além de quatro frascos de vitaminas. “É para correr melhor”, ele explica. Márcio já correu quatro maratonas e quatro São Silvestre. Tocando vários projetos ao mesmo tempo, ele mal pára na mesa. De vez em quando passa para pegar uma pastilha e olhar a correspondência.

Ele corre para cima e para baixo desde que entrou na Melitta, em 2003. A empresa tinha três áreas de TI que não se falavam e usavam sistemas diferentes. Os usuários nem procuravam mais a TI, diz Márcio. “Eles sabiam que não resolvia.” A Melitta tinha um ERP, mas cada departamento extraía as informações como podia e então trabalhava essas informações em sistemas próprios. A área de vendas, a de marketing

e a de logística acabaram desenvolvendo seus próprios aplicativos para controles internos, e cada uma gerava informações independentes. Esses aplicativos não eram documentados; se o responsável saía da empresa, o aplicativo ficava órfão. Em vez de discutir estratégia nas reuniões, os gestores tentavam descobrir quais eram os dados corretos. “A empresa até funcionava baseada em TI”, diz Márcio, “mas de forma departamental, fragmentada, vulnerável e sem processos definidos.” Os diretores que contrataram Márcio já avisaram na entrevista: o desafio era grande.

Márcio também teve de enfrentar a resistência inicial da equipe de TI. Todos gostavam muito do gerente anterior. Na primeira reunião com a equipe, Márcio se sentou de um lado da mesa, e todos os outros se

sentaram do outro lado.

Márcio passou os três primeiros meses avaliando o ambiente de TI. O resultado foi um relatório extenso com todos os problemas que a área enfrentava: contratos sem SLA, equipamentos obsoletos, desperdício de recursos, informações não confiáveis.

A TI como parceira

No final de 2003, Márcio instalou um sistema de BI rudimentar, desenvolvido em 15 dias. O sistema usava tabelas dinâmicas do Excel para trabalhar informações extraídas do ERP. Os diretores da empresa gostaram, e pediram para levar o sistema para a área de vendas. “Quando os usuários viram que a TI vinha com sistemas que ajudavam a resolver seus problemas, passaram a ser nossos parceiros.”

O papel da TI na indústria de consumo é munir as

áreas de negócios com informações que ajudem a decidir os rumos da empresa. Quando começou a pensar num projeto BI, em 2004, Maria Aparecida Leite Lima Filha, responsável pela TI da BIC na América do Sul, pensava que BI era só uma ferramenta. Ela fez um projeto piloto de um ano, e então percebeu que a grande vantagem estava na qualidade das informações. Ela começou a conversar com os usuários para padronizar as regras de negócios. Depois carregou as regras no banco de dados com as informações dos sete países sob sua responsabilidade.

Maria Aparecida aprendeu que a tal inteligência dos negócios está no valor dos dados: só existe se os dados forem íntegros e confiáveis. Hoje, os gestores da BIC decidem a estratégia da empresa com base em relatórios que o sistema



Márcio, da Melitta, organizou a TI da empresa, investiu em BI e conquistou o apoio das áreas de negócios.



Maria Aparecida, da BIC, em 2004, achava que BI era só ferramenta. Um projeto piloto mudou a mentalidade da empresa.

produz diariamente. A iniciativa de Maria Aparecida fez tanto sucesso que deve se expandir para toda a América Latina.

Na Melitta, o sistema evoluiu do Excel para um aplicativo mais robusto, desenvolvido em .NET. Márcio não costuma desenvolver sistemas internamente, mas acha que acertou ao fazê-lo com o BI. “Trouxemos para a empresa uma cultura de informação centralizada, que não existia.” Em meados de 2008, Márcio percebeu que a cultura já estava madura o bastante para o próximo passo, e contratou um sistema de gestão do desempenho geral da empresa (CPM).

Flexibilidade

Na indústria de consumo, os projetos de TI precisam ter relação direta com o que acontece nos negócios. A TI não existe por si só, mas pela qualidade das informações que pode fornecer e pela flexibilidade para acompanhar o ritmo dos negócios. “Para ajudar a empresa a manter a qualidade”, diz Maria Aparecida, “eu preciso participar das iniciativas internas.” A BIC comprou a Pimaco em setembro de 2006, e Maria Aparecida precisou de agilidade para acompanhar a mudança. A TI estava no meio do planejamento e teve de parar

tudo para produzir o plano de integração da nova empresa. Ela esperava terminar de integrar os aplicativos em outubro; no final de setembro já estava tudo pronto. Maria Aparecida acredita que nada é mais importante do que planejamento, mas o planejamento não pode tirar a flexibilidade da TI: ela tem que ser tão flexível quanto o negócio exigir.

Márcio passou por uma situação parecida quando a Melitta comprou o Café Bom Jesus, em 2005. “Hoje em dia eu entendo mais de café do que de tecnologia”, diz Márcio. Ele tem em sua equipe três analistas de negócios, que dedicam seu tempo a traduzir o que a empresa precisa para os ouvidos dos colegas de TI.

Luiz Carlos Heiti Tomita, diretor de TI da Philips, também conta com o apoio de analistas de negócios. Áreas como suporte técnico e CPD, relacionadas só indiretamente com o negócio, são terceirizadas. “Nossa opção é sempre por modalidade de serviços”, diz Tomita. “Não adianta insistir em fazer algo que a HP ou a IBM podem fazer melhor do que a gente.”

Para ser mais flexível, Tomita resolveu fechar o foco da área. Os servidores de aplicativos estavam espalhados por dez CPDs em toda a América Latina. O modelo distribuído

fazia sentido em 1993, quando foi criado: circuitos de telecomunicações eram caros e seria difícil centralizar as aplicações. Com a queda dos preços, centralizar começou a ser uma alternativa atraente. O modelo distribuído custava caro, era complexo, não dava para controlar direito. Ele consolidou os servidores num CPD da T-Systems em São Paulo. Depois simplificou e centralizou os aplicativos. “Nosso desafio é ter um ambiente que permita operar com agilidade.”

Trabalho reconhecido

De 2003 para cá, a Melitta dobrou o faturamento. A TI continua do mesmo tamanho e, segundo Márcio, trabalha melhor do que antes. Foi tudo questão de adequar sistemas e ajustar processos. Márcio terceirizou o trabalho de telecomunicações, integrou

os escritórios, trocou equipamentos, fez contratos de manutenção para os notebooks do pessoal de campo, terceirizou os serviços de impressão. Ele faz uma pesquisa anual de satisfação dos usuários com a TI, e os resultados melhoram a cada ano. A Melitta reformou o escritório de São Paulo em julho e a TI não registrou nenhuma falha durante as obras.

Em março, Márcio recebeu outra missão espinhosa da direção da empresa: organizar a infraestrutura do escritório, incluindo hidráulica, elétrica, gestão de frotas, telefonia móvel. Ele divide seu tempo entre o projeto de CPM e a montagem de um help desk, um ponto de contato único com os usuários.

Antes de tirar férias, em maio, Márcio delegou tarefas à equipe. Ninguém o incomodou durante as férias.



TI direcionada

Segundo Alberto Luiz Albertin, coordenador do Centro de Estudos de Informática Aplicada da FGV-SP, não basta ao CIO da indústria de consumo entender de tecnologia: ele precisa entender o que move a TI. O professor enumera as seguintes forças:

1. O mercado: os consumidores, a concorrência, a legislação.
2. A empresa: que tipo de produto faz, se é inovadora ou conservadora, familiar ou aberta.
3. O indivíduo: seja fora da empresa (consumidor) ou dentro dela (recursos humanos).
4. A tecnologia: conhecer tecnologia estável ou nova (desconhecida) para ajudar a empresa como um todo.