



Gestão de processos:

o patrocínio é fundamental.

Mapear processos, documentá-los, escolher a melhor ferramenta para automatizá-los, nem sempre são suficientes para obter bons resultados para a empresa. Para que um bom projeto tenha maiores chances de êxito, os gestores de TI concordam em que um personagem tem papel decisivo: o sponsor. Um bom patrocinador, aquele que detém poder e entende as necessidades da área de negócios e os recursos da área de TI, tem o poder de fazer as coisas acontecerem. Mas ele precisa ter a exata noção das suas responsabilidades, precisa

estar disponível e atento para que o patrocínio se reflita em ações concretas e eficazes. É o que pensam os participantes desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau: **Christiane** Edington, diretora executiva de TI da Telefônica Vivo; **Dario** Almeida, gerente de arquitetura de sistemas da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE (empresa que administra a comercialização de energia no mercado livre no Brasil); **Eduardo** Costa Machado, gestor de TI do DMAE (empresa de saneamento do município de Porto Alegre); **Evandro** Canabrava, diretor de TI do grupo Águas do

Brasil (grupo privado de investimento na área de saneamento, com concessões no estado do Rio de Janeiro, no norte do país e no interior de São Paulo); **Heden** Cruz, diretor técnico comercial da Companhia Brasileira de Gás; **Luiz** Carlos Niedersberg, coordenador de TI do Grupo CEEE (composto pela distribuidora, a geradora e a transmissora de energia elétrica no Rio Grande do Sul); **Oswaldo Mamoru** Nakano, gerente de sistemas da Companhia Energética de São Paulo (Cesp); **Roberto Queyroi**, assessor de TI e telecom da Cedae (empresa de saneamento do estado do Rio); **Vanderlei** Ferreira,

gerente executivo de TI e de comunicação do Grupo EDB, Energias do Brasil; **Victor** Bogiano, gestor de TI da Companhia de Gás de Santa Catarina.

IH – Para uma operadora de telecom, é vital que os processos sejam absolutamente bem desenhados e bem monitorados. No caso da Vivo, ainda mais, já que vocês passam por um momento delicado de fusão com a Telefônica.

Christiane – Já trabalhei como responsável pela área de processos e acredito profundamente que a área faz diferença na organização, e tem um papel complementar ao da TI. Mas numa empresa grande, o processo ajuda primeiro a simplificar,

revisar a forma com que as coisas estão sendo feitas. Só depois é possível automatizar. O ganho para a organização assim é muito maior. Quando você senta para discutir processos, as pessoas saem da sala com uma visão diferente e começam a implementar melhorias. Independente de automatização que a TI venha a fazer no futuro, a gente consegue benefício muito mais rápido discutindo o processo. Hoje a experiência que a gente vive de fato é muito rica, porque são duas empresas grandes e muito distintas, apesar de atuarem no mesmo segmento. A Telefônica é uma empresa do mundo

Antes de automatizar um processo, a empresa precisa revisar a forma como as coisas são feitas e, na medida do possível, simplificá-la. Por isso, uma boa discussão, que envolva as áreas de negócios e de TI — de preferência com o apoio decidido de um patrocinador —, traz maiores benefícios, na medida em que ajuda a criar cultura dentro das empresas para o redesenho dos processos. E uma iniciativa que costuma dar bons resultados, segundo os gestores de TI das empresas de utilities, é escolher projetos que não sejam muito grandes, nem muito pequenos, e dar a eles o máximo de visibilidade. A partir daí, fica mais fácil conquistar a confiança da organização para as mudanças necessárias nos processos.

de telefonia fixa, tem uma dinâmica bem peculiar e uma complexidade também grande. E a Vivo é uma empresa mais jovem, de oito anos, que teve seus processos revistos. A Vivo é uma joint-venture de sete empresas, então foi forçada a rever processos, a rever sistemas para conseguir e atuar nesse mercado que é tão disputado. Então agora a gente vive o momento de juntar essas duas organizações, que basicamente têm a mesma dimensão, uma ainda com características de estatal e processos de rede metálica.

IH – Vocês estavam justamente na fase de conclusão do processo de integração na Vivo...

Christiane – Exatamente: quando a gente ia respirar na Vivo, aparece a consolidação. Como eu sou responsável pelas duas áreas, de TI e processos, a gente trabalha muito em parceria,

fica mais fácil. Qualquer projeto de transformação de TI tem um planejamento estratégico e vários projetos preveem ofertas cruzadas e cliente único. A primeira fase de todo projeto de TI é o mapeamento do processo. Eu começo analisando como as coisas são feitas na organização e não simplesmente fazendo a especificação funcional e já partindo para a implementação. Então, as áreas hoje se complementam e a área de processo tem uma visão transversal na empresa, para garantir que nada caia entre as cadeiras.

Heden – Quero fazer um comentário sobre a referência da Christiane às características de estatal da Telefônica. Acho que processo no Brasil começou justamente no estado. A Petrobras, por exemplo, que é a empresa da qual eu sou originário, foi que começou processo no

Brasil. E a Petrobras hoje é um exemplo de gestão de processos.

Christiane – Na verdade, quando fiz referência à estatal, foi só para dizer que os mundos eram distintos, não que uma tinha processos e a outra não tinha. De fato, todo esse movimento de gestão de processos e de qualidade total surgiu na época das estatais, pelo menos eram as empresas que mais investiam nisso.

IH – Vocês costumam enfrentar dificuldades para arrancar do usuário interno as necessidades reais dele?

Queyroi – Processo é uma cadeia de atividades e você precisa fazer o *as is*. Isso não é difícil, as pessoas sabem o que fazem e repetem. Aí você vai fazer o diagnóstico do que tem de redundância, de burocracia, de excesso de controle, de processos que não geram resultado. Então você

vai propor um processo novo e discute com as pessoas. Mas as pessoas não mudam rápido, têm paradigmas, a vivência de anos de um determinado processo, e mudar é o problema principal. A informatização só vai dar certo se as pessoas estiverem conscientes, de que devem e querem mudar. E ferramenta é a última coisa em que se deve pensar, porque até nem entra necessariamente em todos os processos: muitos processos vão continuar manuais porque têm que ser manuais.

Christiane — A gente tem vários exemplos disso. Concordo 100% que o *as is* é fácil, porque as pessoas sabem o que fazem. No entanto, na hora em que você vai desenhar o *to be*, é mais difícil, porque precisa pensar um pouquinho fora da caixa e aí talvez precise trocar os atores. Mas ajuda muito quando há envolvimento, quando as pessoas se sentem participantes e compram a ideia.

Evandro – Tecnicamente, desenvolver e gerenciar processos é algo muito difícil, mas mais difícil do que isso é fazer com que a cultura da empresa naquele momento seja refletida pelas pessoas que estão



fotos hamilton penna

“Eu começo analisando como as coisas são feitas na organização, e não simplesmente fazendo a especificação funcional e já partindo para a implementação”.

Christiane,
da Telefônica Vivo

redesenhando aquele processo.

Mamoru – Quando houve a fusão da CTEEP (Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista) com a EPTE (Engenharia e Planejamento em Transmissão de Energia – fruto da cisão da Eletropaulo), a primeira coisa que o presidente determinou foi unificar

“A informatização só vai dar certo se as pessoas estiverem conscientes de que devem e querem mudar”.

Queyroi, da Cedae





fotos: hamilton penna



“Tem que ter uma conexão muito forte entre os processos e os projetos, para poder entregar valor”.

Dario, da CCEE

normas e procedimentos. A partir dessa ordem, veio uma equipe para colocá-la em prática.

IH – Vocês consideram que têm ferramentas tecnológicas disponíveis suficientes para obter um bom time to market em um novo modelo de negócios?

Queyroi – Ferramentas para mapear processos, para identificar gargalos, a gente tem. A dificuldade fica em convergir os interesses.

Dario – Acho que a gente tem que olhar a questão dos processos sempre sob a perspectiva da função da empresa. Se eu fosse resumir uma empresa, resumiria em dois P: projetos e processos. A função da empresa é entregar valor para o acionista, para a sociedade, para os funcionários. E ela entrega valor através desse conjunto de projetos e processos. Quando você tem uma ideia e quer gerar uma inovação, essa inovação não só ocorre através de um projeto. Você cria uma coisa nova, uma coisa única, mas a realização do valor criado só acontece no decorrer do tempo, através dos processos da empresa. Então tem que ter uma conexão muito forte entre os processos e os projetos, para poder entregar valor.

IH – Senão não é inovação, é só invenção.

Dario – É pura invenção. A forma como a gente tem tratado isso é conectar as duas pontas, fechar o ciclo. O processo tem que entrar no início do projeto, você faz o levantamento dos processos, como eles são e como eles devem ser. Mas o projeto, além de entregar um sistema, tem que entregar um novo processo. Isso significa capacitar as pessoas para realmente

fazer com que os processos aconteçam, e garantir um ciclo de renovação. Acho que esse é o maior desafio de todas as organizações hoje.

IH – Nesse caso, qual é o papel da TI?

Dario – A CCEE é totalmente dependente de tecnologia, nós não temos ativos: o nosso ativo é informação. Então fazemos tudo com sistemas. No final do ano passado, percebendo essa correlação forte entre o negócio e a TI, a empresa concluiu que a TI é o negócio, não é uma área de suporte. Até mudou a nomenclatura na empresa, a gente não chama mais de tecnologia da informação, chama de tecnologia de mercado, porque nós administramos o mercado de comercialização de energia e a tecnologia é para atender o mercado. A CCEE tinha um grupo de processos que ficava na área administrativo-financeira, e que era responsável pela documentação de todos os processos core e não core.

Com a reestruturação que fizemos, trouxemos para dentro da tecnologia tanto o escritório de projetos, o PMO, quanto a estrutura de processos. Hoje a tecnologia de mercado é responsável pela definição, desenho e manutenção dos processos centrais da organização. Isso é uma quebra de paradigma muito grande e os resultados têm sido muito bons.

IH – Por uma decisão estratégica da empresa, as decisões sobre processos e a documentação vão para a área de tecnologia. Acho que é o sonho de todos vocês que isso aconteça: por mais trabalho que dê, pelo menos vocês têm controle sobre os processos. E você conta com ferramentas adequadas?

Dario – Na verdade, nós estamos num momento de grande renovação tecnológica na empresa, estamos renovando toda a nossa plataforma. Existe um projeto que se chama novo SCL, o nosso Sistema de Contabilização e Liquidação. Esse sistema responde por talvez 80% das operações da empresa, o grosso do

que a empresa faz utiliza essa plataforma e nós estamos reimplementando esse sistema inteiro. É um projeto enorme, temos mais de 300 pessoas envolvidas e dentro do projeto temos uma célula de processos. Como nós trabalhamos com uma plataforma de sistemas que é muito complexa, desenvolver sistemas também é complexo. Então, nós temos dois enfoques para processos: processos de negócio e processos de desenvolvimento. Temos uma área de métodos, ferramentas e controle de qualidade, que é responsável por olhar processos de tecnologia, e uma área de BPM (business process management), que é responsável por processos de negócio. Nessa área de BPM, nós criamos uma célula que é responsável não somente pela documentação e pelo desenho dos processos, mas também pela automatização dos processos de negócio. Para essa automatização, nós adquirimos uma suíte de BPM de mercado. Em breve nós



“Toda vez que solicitava alguma modificação para os sistemas de TI, a gente percebia que o que o negócio queria mesmo era corrigir um problema dele no processo”.

Vanderlei, do Grupo Energias do Brasil

vamos fazer a implementação de um processo totalmente automatizado, utilizando essa nova plataforma.

Vanderlei – Antes de assumir a TI, eu era responsável pela integração de processos. Nós tínhamos acabado de criar os serviços compartilhados na EDB e a gente observou logo de início que todos os processos estavam desenhados, mas não eram integrados. Cada um achava que seu processo estava bem desenhado, mas toda vez que solicitava alguma modificação para os sistemas de TI, a gente percebia que o que o negócio queria mesmo era corrigir um problema dele no processo. Na verdade, o que acontece depois da implementação do sistema é que o problema vem muito mais rápido. Ele não vai corrigir o processo. Aí nós fomos redesenhando, fazendo a melhoria contínua. O resultado foi muito positivo, realmente a gente conseguiu com essa célula de integração de processos – que ficava numa célula intermediária entre a TI e as áreas de negócio –, trazer produtividade. Nós não seguimos aqui a Sarbanes-Oxley, mas temos um modelo semelhante, para dar todo o respaldo dos relatórios financeiros para fora. Esse é um sistema de controle interno e está baseado em processos. A partir daí, nós criamos um comitê, com

a participação de todas as áreas de negócio. Para uma área pedir uma modificação de sistema baseada na melhoria de um processo, faz uma apresentação ao comitê, mostra como reestruturou esse processo e qual é o ganho que prevê com a implementação desse sistema. Com isso, antes de ela fazer a especificação, a gente ganhou muito tempo. A gente trouxe o negócio para dentro da TI e evitou aquele número enorme de projetos iniciados e não concluídos, por falta de entendimento do próprio negócio ou da TI. Então está claro que a questão de processos, principalmente quando falamos de um setor antigo e consolidado, como o de energia, é o foco principal.

Mamoru – A Cesp também sempre foi uma empresa muito preocupada com processos. Sempre teve uma área que normatizava e documentava os processos. De acordo com o manual de delegação de autoridade, cada gerente tem autonomia para assinar, e tomar decisões, inclusive do ponto de vista financeiro. A Cesp era tão preocupada com atendimento a clientes que tinha normas para isso. É o que chamamos de PAM, Prática de Atendimento de Mercado. O atendimento era regulado por essas práticas. Quando nós implantamos o callcenter, foi muito fácil,

porque estava tudo escrito lá, não tinha onde errar.

IH – Como é que a empresa toca os negócios enquanto vocês cuidam dos processos? Como vocês tocam a vida enquanto fazem essa arrumação toda?

Dario – Eu acho que o desafio principal é organizar sem diminuir a velocidade, sem prejudicar a dinâmica da empresa. É preciso organizar, mas sem desacelerar, porque quando você fala em processos, está falando em controle e na questão da padronização. Na CCEE, a proposta é de uma evolução em três níveis. O primeiro nível é entregar projeto. A ideia é fazer um projeto que não seja grande ou pequeno demais e dar visibilidade para ele. Você não vai parar a organização para isso, mas vai dar visibilidade e para um determinado tema. Depois que você deu essa visibilidade e entregou um ou dois projetos, aí investe no crescimento do BPM, traz os perfis e os papéis que são necessários. Depois que você ganhou um pouco mais de maturidade, alavanca isso para o restante da organização. É um ciclo de crescimento. Os projetos de BPM têm como benefício a possibilidade de você fazer

entregas curtas, entregas parciais. Com elas você reforça a confiança da organização e até consegue assegurar recursos para ampliar essa prática dentro da empresa. A gente tem feito assim e tem conseguido bons resultados.

Evandro – Num projeto desse tipo, em que você está usando ferramentas para estabelecer seus processos, você tem de um lado o seu usuário, que tem um interesse e uma visão. De outro, tem a pessoa que está gerenciando seu BPM, que tem uma visão, que vai se traduzir num aplicativo, que nem sempre é o que o usuário quer. Como você gerencia esses conflitos? A TI é o ator fundamental para gerenciar esses conflitos.

Dario – O dono do processo é sempre o negócio, então é ao negócio que você tem que atender. Às vezes, num processo de desenvolvimento, o negócio joga contra o próprio patrimônio, porque procura um nível de customização que acaba tirando valor e não acrescentando. O que a gente faz é montar um time multidisciplinar, que tenha a pessoa do negócio dando a diretriz do que o processo tem que fazer e como tem que fazer. Mas agrega um analista de processos, para dar a sistemática, e um analista de sistemas, para colher os requisitos e



“Quando nós implantamos o callcenter, foi muito fácil, porque estava tudo escrito lá, não tinha onde errar”.

Mamoru, da Cesp

fazer essa triagem do que realmente é acessório e do que é fundamental. E depois coloca a equipe técnica para fazer o desenvolvimento e a entrega.

Evandro – Numa decisão de conflitos mais importantes, eles são conduzidos pelos patrocinadores do projeto?

Dario – Nesse caso, nós fazemos governança. É a questão da governança da implementação, um comitê gestor é responsável pelas decisões finais e as decisões de escopo do projeto são



fotos: hamilton penna



“Temos salas na empresa cheias de processos desenhados na parede. Aqueles processos estão corretos, conseguem dar a resposta que o usuário precisa? Acho que não”.

Luiz, do Grupo CEEE



tomadas em última instância pelo gerente do projeto. Uma vez que eu iniciei um projeto, embarco nesse time todo mundo: o cara do negócio, o cara do processo e o analista de sistemas. Essas pessoas vão detalhar esse escopo, detalhar a implementação. E o gerente do projeto é o guardião do escopo.

Evandro – Ele é oriundo da

área usuária?

Dario – Hoje ele é da área de tecnologia, o escritório de projetos está na tecnologia, nós incorporamos.

IH – Vocês não puseram gente de TI na área de negócios?

Dario – De certa forma, pusemos. Eu costumo dizer que nós temos que jogar onde o jogo acontece. Os projetos tradicionalmente eram feitos dentro da área de tecnologia. Em alguns casos, a gente ainda faz assim, mas na maioria dos casos a gente tem promovido a realização do projeto dentro da área do negócio. Hoje parte dos nossos analistas de negócio não tem cadeira dentro da TI, a cadeira de alguns deles está dentro da área de negócio. Um analista de negócio tem que estar 80% do tempo dele conectado com o processo e 20% conectado com a tecnologia, porque o papel dele é fazer essa ponte.

IH – É preciso também ter uma boa gestão de mudanças. Vocês acham que isso é relevante?

Evandro – É muito relevante. Nem sempre a gente consegue fazer bem feito, mas é de extrema importância e a gente procura fazer.

Dario – Nesse projeto de implantação da nova plataforma, nós temos uma área específica para gestão

de mudança. Toda a parte de quebrar as barreiras culturais, de fazer o treinamento, de levantar impactos organizacionais e de suportar o processo de comunicação do projeto tem uma área específica com essa função. A empresa criou uma função de gestão da mudança dentro do RH. O gestor de mudança atua matricialmente nos projetos, dando suporte a esse processo de transformação.

Queyroi – Isso é uma coisa invejável, porque meus escopos nunca fecham. Eles andam, mas é como alguém andando de bicicleta dentro de um trem em movimento. Você chega na estação, combina uma coisa e o trem anda. Por mais que você tenha gestão de mudança, as coisas estão mudando sempre. Se a mexida é num componente que é acessório, tudo bem. Mas se a mexida é no alicerce, a coisa se complica.

Dario – Eu já trabalhei em empresa estatal, já sofri com a 8.666 (a Lei de Licitações),

que é muito restritiva. Mas a questão da estabilidade de requisitos é um problema para todo mundo. Projeto bom é projeto pequeno. Meu conselho é: sempre que possível, divida o projeto e faça projetos menores. Quanto menores, mais gerenciáveis. Se você tem um projeto de dois anos, ao final de dois anos 25% dos requisitos mudaram e fazer a gestão disso é um inferno.

Christiane – Como é que a gente gere essa complexidade? Respondendo ao negócio na agilidade que ele precisa e executando um projeto de transformação. Realmente, esse é um ponto chave da questão. É aí que você tem que ter maior habilidade, porque não dá para você dizer para o negócio: me dá um ano, dois anos, que eu vou estruturar minha casa, vou rever seus processos, vou refazer os sistemas e depois te atendo. Como é que a gente resolve isso internamente? Nós trabalhamos sempre numa visão de arquitetura de futuro, de onde a gente quer chegar. Então foi feito o planejamento estratégico,

tanto de processos quanto de TI, mapeando esse futuro. A gente tenta endereçar toda demanda já com essa visão do futuro. É claro que às vezes eu tenho que fazer alguma coisa por ser mais urgente ou por algum outro motivo me desviar do caminho, mas é uma decisão consciente. Mas eu não causo ruptura na organização. Talvez perca a velocidade para chegar onde a gente quer, mas em contrapartida atendo ao negócio.

IH – E como você faz para comunicar isso para a sua equipe?

Christiane – Primeiro, é feito o planejamento estratégico junto com o negócio. Então isso é compartilhado e eu negocio. Quando chega uma demanda que vai me desviar do caminho, a gente negocia.

Evandro – O planejamento estratégico é para duas coisas: o que eu vou fazer e o que eu não vou fazer. Tem que ter um limite muito claro,



“A ferramenta é minha última preocupação, porque ela não pode vir antes de quem vai utilizá-la, senão ela não serve para nada”.

Heden, da CBGás

os atores na organização para projetos de escopo grande são vários e às vezes há interesses conflitantes. O gerenciamento exige negociação constante e a TI tem que assumir esse papel, para ter o patrocínio efetivo de discussão do projeto e de compartilhamento de risco.

Christiane – Concordo em 100%: o patrocínio é fundamental. Se o presidente não está imbuído daquilo, não vai acontecer.

Dario – Uma das primeiras coisas que eu fazia quando iniciava um projeto era chamar o sponsor e dizer para ele quais eram as responsabilidades dele. O patrocínio tem que acontecer de fato, tem que se refletir em ações concretas.

IH – Ele não tem só direitos.

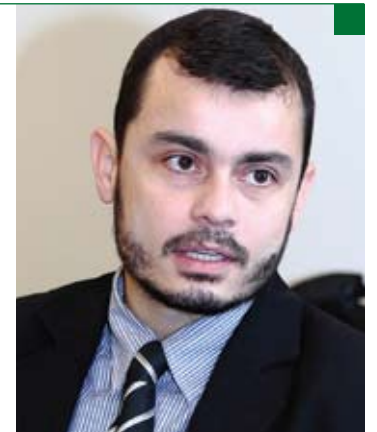
Dario – Na verdade, ele tem mais obrigações que direitos. Se o projeto é importante e você quer ter sucesso, tem que exercer a sua função de patrocinador. A função de patrocinador pressupõe disponibilidade, participar das reuniões do comitê, assumir riscos, tomar decisões difíceis, gerenciar escopo, dizer não. Essas questões têm que ser colocadas de uma maneira muito clara para os patrocinadores, independente do nível em que eles estejam na organização, para que o projeto tenha sucesso.

Luiz – Concordo plenamente que a gestão de processos é uma questão de sobrevivência das empresas. Mas acredito que sem uma boa ferramenta você não consegue avaliar o processo, não consegue alterá-lo. Em 2009, a CEEE contratou uma consultoria para mapear todos os processos. Até hoje temos salas na empresa cheias de processos desenhados na parede. Aqueles processos estão corretos, conseguem dar a resposta que o usuário precisa? Acho que não. Como você acompanha esses processos se cada departamento ou cada pessoa dentro do departamento faz o processo de uma maneira? Sem uma boa ferramenta, é impossível.

Heden – Eu já trabalhei em tudo quanto é área e não tenho ideologia de TI. Na verdade, o grande patrocinador de tudo é o cliente, tudo tem que ser feito para melhorar a vida do cliente, senão o acionista não recebe dinheiro. Esse é o ponto. Então, a ferramenta é minha última preocupação, porque ela não pode vir antes de quem vai utilizá-la, senão ela não serve para nada.

“Quem é gestor de TI sabe que é muito melhor ter uma isonomia tecnológica do que partir para um modelo de tecnologia misto”.

Victor, da SCGás



Victor – Cada empresa tem um grau de maturidade de gestão de processos bem distinto. No nosso caso, a SCGás é uma companhia nova, surgiu com o advento do gasoduto Brasil-Bolívia, que entrou em operação a partir de 2000. O grau de maturidade dos processos não acompanha a demanda de informatização. Então, a TI acaba desempenhando muitas vezes esse papel. Eu quero citar um exemplo prático: o CRM já está lá implantado. Quem é gestor de TI sabe que é muito melhor ter uma isonomia tecnológica do que partir para um modelo de tecnologia misto. Temos uma ferramenta muito boa e flexível, e isso conta muito. O desafio agora, quando estamos implantando o callcenter, é que tivemos que jogar fora todo o modelo de processos anterior e a área de gestão de processos ainda está sendo estruturada. Então,

esse papel acabou sendo abraçado pela TI. Para que haja um grau elevado de sucesso no final, a gente pressupõe que o dono do negócio tenha tudo aquilo de que precisa na sua especificação de requisitos. Mas ele precisa também entender as limitações da ferramenta.

Dario – Na empresa, a gente vem utilizando já há muito tempo ferramentas de documentação de processos, temos praticamente todos documentados. Nós vemos o BPM como a oportunidade de reduzir a distância entre a realidade e o processo desenhado. Se você muda o processo, tem que mudar o fluxo que está dentro do BPM, senão não funciona, a coisa não acontece. É diferente de uma documentação que é simplesmente orientadora.

Evandro – A gente costuma utilizar pacotes. Como lidar com a distância entre o processo desenhado e as limitações ou até o excesso de sonhos que a gente coloca nesse processo quando implementa um pacote?

Dario – Acho que a gente deve considerar dois aspectos. O primeiro é a gestão de expectativas. Quando você vai comprar um pacote, tem que aprovar o orçamento, tem que convencer as áreas de negócio de que aquilo é bom. Mas o fato de aquele pacote trazer um potencial imenso não quer dizer que, para o seu negócio, vale a pena explorar tudo o que está lá dentro, porque isso é impossível. Aí você tem que fazer uma gestão de expectativas e reduzir o escopo àquela parcela do pacote que realmente vai trazer o valor necessário, no prazo razoável, e evoluir. E essa gestão de expectativas





fotos: hamilton penna



“Não adianta os processos estarem muito bem mapeados dentro de uma gaveta”.

Eduardo, do DMAE

começa no dia seguinte à compra do produto. Você precisa trazer a equipe de gestão de mudanças para iniciar um processo de realinhamento de expectativas.

Evandro – O problema é quando se quer explorar alguma coisa que nem está no pacote.

Dario – Aí surge aquela velha discussão: até onde eu customizo? Vale a máxima: quanto menos, melhor. Existem situações em que eu não vou conseguir entregar

valor se não customizar. Por isso, você tem que ter a proximidade do negócio e da TI muito forte. Tem que ter parceria, porque tem que ter uma relação de confiança e honestidade. Muitos projetos são cancelados porque não existe essa parceria e porque a expectativa está alta demais.

Queyroi – A indústria trabalha para tentar atender todo mundo e para ganhar dinheiro, então faz uma ferramenta que ela acha que a grande maioria vai comprar. Você faz uma licitação e chega um pacote. O pacote vem com suas restrições, você tem que ter o fluxo de processos que você gostaria e não cabe, fica sobrando um pedaço. O que você acaba fazendo? Você procura adaptar o seu processo ao que o pacote faz.

Victor – Aí o comprometimento do sponsor é fundamental, porque muitas áreas não querem saber de mudar o processo que definiram.

Christiane – Isso faz toda a diferença. Mesmo depois de fazer o mapeamento de processos de alto nível e escolher a ferramenta que tenha o maior grau de aderência, tem coisas que sobram, tem coisas que faltam e aí o papel do

sponsor da área de negócio é fundamental para que o negócio ande.

Vanderlei – Na maioria das vezes, nós de TI queremos agradar o cliente, mas nem sempre o que ele quer é o que ele necessita. Num primeiro momento, você tem que entregar o que ele necessita e depois faz as evoluções.

Victor – Além do nosso papel de atender o usuário, precisamos também influenciá-lo. Como você influencia?

Vanderlei – Depende do seu poder de convencimento.

Victor – Exatamente. Você tem uma visão da melhor solução que tem no mercado e as empresas estão loucas para vender, você seleciona alguém e traz para apresentar. Nesse momento existe a nossa influência.

Mamoru – Você traz novos conhecimentos para a empresa.

Vanderlei – Existem várias ferramentas para automatizar processos, mas depende de como você vai implementar. Eu já tive insucesso na implementação de uma ferramenta, mas não porque fosse ruim. O problema foi o modo como foi implementada, o modo como

foi divulgada. Eu peguei uma ferramenta que não era superior à anterior e só mudei a forma de tratá-la. Deu certo.

IH – Resumo da história: falta de comunicação.

Vanderlei – É isso. A gente não pode cometer o erro de querer divulgar todos os projetos, mas só aqueles que são estruturantes. Para esses, você tem que fazer um plano de comunicação preciso. Aí você ganha o cliente interno, o sponsor vai junto com você.

Dario – Existe um ditado americano que diz o seguinte: não automatize a sua bagunça. Se os processos estão tortos, você vai automatizar a bagunça.

Heden – É uma questão de gestão. Por isso, quem vai exercer uma atividade dentro de determinado processo, tem que saber como se faz aquilo. Não adianta querer implantar uma ferramenta sem a gestão correta. A ferramenta pode ser qualquer uma, se o pessoal da TI acha que é boa ou é mais barata, pode colocar que vai funcionar.

IH – Uma boa gestão de processos também ajuda a minimizar perdas, desperdícios, fraudes...

Evandro – Isso acontece tanto no ponto final, no cliente, quanto internamente. No caso de saneamento, a empresa é como uma fábrica, tem a produção de água, tem o tratamento, tem a distribuição e nesse processo você tem que evitar perdas. Então a questão de definição de processos e soluções de automação vai desde a cadeia produtiva, para que você evite esse tipo de consequência para o seu cliente e para o seu bolso, até a questão de inadimplência, a questão de gatos, etc. Esse é um processo em que a TI realmente acrescenta valor no negócio.

Queyroi – Nós temos hoje 1,6 milhão de clientes, nossos bancos de dados têm 500 milhões de registros, não dá para pegar fraude no detalhe. Se você usar ferramenta sofisticada, de data mining, consegue respostas para perguntas que você não fez. Você vai obter indícios. Com o BI (sistema de business intelligence), você faz uma pergunta e ele responde. Mas o BI

verdadeiro trabalha por amostragem, pode compor o perfil de comportamento, e aí ajuda a identificar a fraude. Então tem que usar ferramentas, se possível de acesso ao chamado big data, os volumes cada vez maiores de informações. Tem que ter estatísticas, tem que trabalhar com algoritmo, enfim, tem que entender bastante do negócio.

Vanderlei – No setor de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, também temos perdas, que incluem a inadimplência. Nós tratamos isso como um todo. Nós fizemos um projeto grande, contratamos uma consultoria, fizemos um projeto de revenue assurance e nesse projeto usamos bastante o BI para buscar as características do cliente, e fazer essa cobrança mais precisa. Vamos usar medidores eletrônicos para eliminar o delay entre a medição e a informação da conta para entrar no ERP. Se o consumidor não pagou, ele gera um código que bloqueia o medidor, corta na hora. A Aneel está incentivando isso, ainda temos alguns entraves com a questão dos equipamentos, mas eles precisam trabalhar a cabeça do consumidor.

Dario – Os bons clientes acabam pagando pelos fraudadores, pelos maus clientes.

Vanderlei – E esse desvio vem na tarifa, só que isso não é falado.

Eduardo – O DMAE é uma empresa de 50 anos, tem funcionários com uma média funcional de 20 anos ou pouco mais. Mas os processos de negócio só começaram a ser desenhados a partir de 2005. Hoje estão mapeados, mas não adianta os processos estarem muito bem mapeados dentro de uma gaveta. Nós estamos analisando a utilização de um sistema desenvolvido Tribunal Regional Federal da 4ª Região, o Sistema Eletrônico de Informação. Esse sistema foi feito em convênio entre a prefeitura e o TRF para automatizar os trâmites dos processos. No DMAE, tudo ainda é feito manualmente, no papel. A estatística que a gente tem é de mais ou menos 40 mil processos abertos por ano. O problema é que a ferramenta do TRF não tem um workflow pré-definido, ou seja, o sistema não é estruturado. Por isso, estamos estudando outra ferramenta, da prefeitura, essa sim uma ferramenta de BPM estruturada. A ideia da Prefeitura de Porto

“O tratamento de informações não estruturadas é uma tendência, até para a criação de produtos, novos negócios”.

Evandro, do Grupo Águas do Brasil



Alegre é unificar a gestão de processos e de sistemas. A prefeitura tem características de um condomínio, ou seja, tudo tem que ser muito integrado para funcionar.

IH – Quem coordena essa integração?

Eduardo – Foi criado no final do ano passado um conselho de tecnologia da informação do município, que trabalha junto com a Procempa (Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre). Existe o conselho técnico, formado pelos gestores de TI de todas as secretarias, e um conselho estratégico, formado por alguns secretários municipais. Por exemplo, um processo de pavimentação, que é um serviço crítico para o DMAE, tem empresas terceirizadas e precisa estar unificado com as outras áreas, como a de trânsito, a de cadastramento.

IH – O Queiroz tocou na questão do big data e eu queria saber de vocês como

lidam com os volumes cada vez maiores de informações, estruturadas ou desestruturadas, em datawarehouses, em datacenters, na nuvem. Como é que vocês fazem para ter acesso cada vez mais rápido, de preferência em tempo real, a essas informações para que os processos de negócio funcionem adequadamente?

Christiane – Como você falou, parte do negócio acontece online, quando, por exemplo, o cliente faz uma chamada que passa pelos nossos sistemas para ver se tem saldo ou uma recarga com resposta instantânea. Para você ter uma noção, hoje cada chamada gera um registro, o CDR. Hoje nós processamos quase 3 bilhões de CDRs por dia e daí saem informações para os diversos sistemas, além das que são coletadas efetivamente online. O desafio que a gente tem neste ano é com informações

não estruturadas, conseguir coletar de redes sociais e diversas outras fontes essas informações para serem tratadas internamente. Hoje nós fazemos isso, mas através de serviços ou de empresas especializadas, e agora a gente vai investir numa visão efetivamente de big data, é um projeto para este ano.

Evandro – Essa é uma característica do segmento de utilities, porque hoje os canais de comunicação do cliente com a empresa são os mais diversificados. Pode ser via rede social, via carta, via fax, via e-mail, via telefone e pessoalmente. Esses dados são de extrema importância para a evolução do negócio, a empresa é uma prestadora de serviço, seja pública ou privada, que tem que preservar sua imagem perante o cliente. Então, o tratamento de informações não estruturadas é uma tendência mesmo, até para a criação de produtos, novos negócios.