



A competição se decide nos processos

Pressionadas pelo acirramento da concorrência, as empresas acabam por criar processos cada vez mais sofisticados: é a forma de se diferenciar no mercado e de não serem copiadas. Mas, em contrapartida, se o objetivo é buscar eficiência, as empresas precisam adotar processos mais simples, mais baratos e de implementação mais rápida. No caso das empresas do setor financeiro, prestadoras de serviços por definição, nem sempre os sistemas que suportam esses processos estão disponíveis no mercado: elas precisam criá-los dentro de casa. Esse é um dos desafios discutidos pelos participantes desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau: **Adilson** Herrero, diretor de operações e de

relações com investidores do Banco Alfa; **Álvaro** Kagohara, diretor de TI da Boa Vista Serviços, que provê informações para o mercado; **Edécio** Moraes, gerente de sistemas do Banco Caixa Geral Brasil, um banco do governo de Portugal, que atua no Brasil há três anos como banco de investimentos; **Gaspar** Lins, diretor de tecnologia e operações na América Latina da Aon, a maior prestadora de serviços de seguros do mundo; **Gilberto** Rodrigues Jr., diretor de TI do Grupo Rendimento, que é formado pelo Banco Rendimento, as corretoras Cotação e Action, que vendem papel moeda no mercado de varejo, e uma processadora e administradora de cartões pré-pagos, a Agilitas; Luiz Alberto **Villaça**,

CIO da Check Express, e responsável pela unidade de negócio da empresa, uma prestadora de serviços de meios de pagamentos; e **Mauro** Negrete, diretor de operações e tecnologia da Cetip, prestadora de serviços para o mercado financeiro e câmara de registro e custódia de títulos.

IH – Mauro, o que impede que a TI de uma empresa como a Cetip tenha absoluto controle sobre os processos de negócio?

Mauro – Vários fatores. Acho que hoje existem dois componentes importantes quando se trata de processos. Um é a questão da eficiência, porque as margens são cada vez menores e a gente está cada vez mais pressionado por isso. É uma decorrência do novo modelo de economia global. E a outra questão

está associada à criação de valor. Principalmente para nós, que trabalhamos em empresas de serviços, uma boa parte da inovação está associada a processos, a fazer alguma coisa de forma diferente. Então são modelos de negócio que exigem que a gente crie novas propostas de valor o tempo todo. A gestão do conhecimento hoje é uma boa base dos ativos das empresas e permite a inovação e a criação de propostas de valor distintas, e a criação de modelos de negócios distintos também é muito estratégica. Então, a gestão de processos deixou de ser meramente a automatização de processos manuais e passou a ter um componente estratégico muito importante. Muitos negócios se transformaram completamente nos últimos

anos em função de novas empresas que criaram modelos de negócios distintos. É lógico que o grande desafio aí é conviver com o legado, pensar no novo e administrar o velho. Acho que esse é o grande conflito que a maioria de nós vive no dia a dia. A minha visão de processos é que eles são a forma como a empresa organiza seus recursos e suas capacitações. Recursos e capacitações são instalações, são pessoas e em alguns casos até informação, sistemas. Como parte disso é legado, então você tem cultura associada às pessoas, uma cultura legada, sistemas legados e até alguns tipos de competências e capacitações que precisam ser renovadas, mas também são legadas.

Criar valor para a empresa, ao mesmo tempo em que se batalha por mais eficiência, para enfrentar a redução das margens, é um dos muitos dilemas que assombram os gestores de TI de empresas do setor financeiro. Por isso, a gestão de processos deixou de significar a automatização de processos manuais: passou a ser um diferencial estratégico decisivo. E só quem prepara adequadamente suas equipes para manipular os processos é capaz de garantir o sucesso dos negócios da empresa.

IH – A Aon tem uma preocupação notória de inovar e de criar novos produtos como forma de ampliar sua fatia no mercado de seguros, que é extremamente competitivo. Que impacto isso tem na estratégia da empresa, do ponto de vista dos processos?

Gaspar – Eu posso dizer que o maior desafio que a gente tem está basicamente na divergência das prioridades comerciais, o que a gente vê o concorrente fazendo e nem sempre pode levar ao mercado na velocidade que o comercial deseja. Ou seja, é o dilema normal de toda área de tecnologia. É muito raro você escutar alguém falar que o seu backlog é baixo. Mais do que uma questão de backlog, a gente aprendeu a fazer as coisas na empresa uma vez só, mesmo que seja um pouco mais lento, para tentar fazer certo. Isso traz algumas dores, o lançamento de um produto não é o mais veloz do mundo. A vantagem disso é que eu não vou

ficar fazendo retrabalho no lançamento de um produto, não vou ter gastos de manutenções corretivas, não vou ter processos paralelos para manter o novo produto em pé. Às vezes você não consegue isso, porque a urgência se impõe e ponto. Aí você cria uma operação. A gente tem uma área só para lançamento de produtos e uma área de definitiva. O que é definitiva? É a correção definitiva daquilo que foi feito, porque você sabe que vai entregar alguma coisa com problema. Quer dizer, a gente vai lançar rápido para cometer o erro rápido e corrigir rápido. Encontrar os mecanismos de controle para isso tem sido todo dia um aprendizado e um desafio.

IH – Você deve ter episódios reais para contar...

Gaspar – Tenho vários, mas acho que o mais significativo foi o projeto do Seguro Pet, para animais domésticos, porque era um negócio que não existia no Brasil. É um plano de saúde normal, só que para o cão e para o gato, com rede referenciada e tudo. O curioso é que é um mercado

que movimenta bilhões. Como a gente vai lançar algo que desconhece? Quando a discussão ficou nesse nível, eu já fiquei de antena ligada: não demoraria muito para isso virar uma demanda de TI. Quando decidiram que o canal de venda seria web, realmente veio um trabalho enorme para nós. Aí começou o planejamento, eu não estava participando da discussão, eram acordos internacionais. Quando veio o cronograma, era um mês e meio para lançar e TI era igual a zero, não tinha nada. Quais eram as dores? Todas: ter gente para trabalhar especificamente num tipo de produto que não conhece, preparar uma área de produção para receber prêmios e manipular processos que você desconhece como vão se comportar, como administrar o sinistro de um pet. A gente chegou a escutar de uma seguradora esta pérola: “Se o bicho morrer, a gente manda outro”. Não funciona assim. Mas para todo mundo foi uma descoberta e para

a área de TI foi mais ainda. A gente acabou criando um CRM para os bichos, não para os donos, mas para a gente poder acompanhar os bichos. Os bichos têm um microchip que identifica onde eles estão.

IH – São rastreados?

Gaspar – Não são rastreados, mas se eles forem numa pet shop, eu sei o que foram fazer lá, tenho um prontuário eletrônico do bicho, coisa que a gente não tem com o ser humano. Isso para a gente tem se tornado todo dia um problema, porque são três tipos de planos diferentes e alguém teve a ideia de lançar alguns produtos paralelos. Aí eu tive que pegar algumas pessoas específicas da área de produção e da área de processos para cuidar só do segmento pet. Buscar esses profissionais no mercado é outro dilema, porque a gente já tem um apagão de mão de obra, pessoas que têm conhecimento muito superficial, mas ter processos passa pelo princípio de ter pessoas que conheçam profundamente o negócio. Então, é um exercício diário e a gente tem sofrido bastante por não ter profissionais adequados para estar à frente desse projeto.

IH – Mas que impacto isso teve na gestão da TI de forma geral?

Gaspar – Por exemplo, consumiu recursos mais do



fotos Guilherme Ko Freitag

“Para nós, que trabalhamos em empresas de serviços, uma boa parte da inovação está associada a processos, a fazer alguma coisa de forma diferente.”

Mauro Negrete, da Cetip

que o normal. Você tem uma nova necessidade dentro de casa e não tem talentos para aquele tema. Então aquilo desorganizou a maneira pela qual a gente estava acostumado a trabalhar, o modelo de fábrica ordenado.

Edécio – A propósito, acho que vale a pena mencionar a volatilidade dos negócios, que estão mudando numa velocidade incontrolável. Acho que não é só a TI que

“A gente chegou a escutar de uma seguradora esta pérola: ‘Se o bicho morrer, a gente manda outro’. Não é bem assim que funciona.”

Gaspar, da Aon





fotos: Guilherme Ko Freitag



“Na maioria das empresas é assim: se tiver um jogo de futebol do time da faxina terceirizada contra o da tecnologia, todo mundo vai torcer para a faxina terceirizada.”

Edécio, do Banco Caixa Geral

não sabe, o pessoal de negócios também não sabe direito o que quer fazer. Você tem que viver uma curva de aprendizado enquanto negócio e TI, os dois juntos. A abordagem que a gente tem que ter vai bem na linha do que você falou: montar uma equipe de prototipação de negócio e outra que vai atrás, concluindo os trabalhos.

Gaspar – Um componente de tensão nessa história é o fato de as pessoas precisarem trabalhar num

ambiente que não está mais tão organizado. Os profissionais estavam acostumados a seguir um roteiro para trabalhar. Quando de repente esse cenário muda, tem gente que não se sente confortável em trabalhar num ambiente não tão organizado. Isso virou um desafio para outras áreas, não só para a TI.

Edécio – Nós temos uma equipe tática e uma equipe estratégica. A gente diz que a tática é a equipe da bagunça. É como num hospital: tem o pessoal do pronto-socorro e o do ambulatório. Quando você chega no pronto-socorro, o cara rasga sua camisa para acessar a sua veia, não interessa quanto custou a camisa, é para salvar sua vida. Quando você vê um sujeito sendo atendido no pronto-socorro, acha que ele vai morrer, mas tem um processo ali que pode salvá-lo. É mais ou menos o que a gente vive na companhia, o projeto tem que sair, há uma pressão tremenda da área de negócio pelo resultado, e a gente vive para dar resultado para a companhia. Por outro lado, a companhia também nos paga para manter as coisas organizadas, gerindo o legado. Além disso, nós que trabalhamos em ambientes regulados, temos auditoria interna e externa. Você tem que ter um controle total da documentação, do

fluxo, mas em geral você não tem nada. Então esse é o grande desafio que a gente vive. Na maioria das empresas é assim: se tiver um jogo de futebol do time da faxina terceirizada contra o da tecnologia, todo mundo vai torcer para a faxina terceirizada, porque a nossa reputação não é a melhor do mundo.

Gilberto – Você tem uma área de processos?

Edécio – Não, nós importamos processos de Portugal e adaptamos.

Gilberto – Quantas pessoas você tem?

Edécio – Hoje eu tenho três pessoas de TI e tudo é terceirizado, tudo que você imaginar é terceirizado. Então o grande desafio é integrar as pessoas, gerir os terceiros.

IH – E esse modelo é o modelo de Portugal?

Edécio – Não. É o modelo que Portugal está utilizando para as filiais no exterior. Nós somos um laboratório e vamos exportar esse modelo.

IH – Então o que não deve faltar é dor de cabeça.

Edécio – Já levamos tombos dramáticos. Primeiro, consultoria no Brasil não consegue viver esse modelo,

de bancos de pequeno e médio portes. Então você vai lançar um produto, o cara diz que não dá, porque tem uma fila enorme. E não adianta pagar: não tem quem faça isso. O desafio hoje é convencer o banco no Brasil que ele tem que ter uma área de processos.

Gilberto – A minha situação é parecida com a do Edécio. Câmbio é o nosso principal produto e tudo em câmbio é muito regrado. Internamente, a gente tem uma área de processos, que se preocupa em ver a legislação, entender como ela impacta cada área, atualizar todos os processos internos e manter tudo documentado, para que tanto o usuário saiba o que está fazendo, quanto a área de TI possa construir soluções estruturadas. O ponto é que são muitos processos, e a área de processos não consegue manter todos simultaneamente. Eu tenho sistemas de prateleira e outros que desenvolvo internamente. Esses processos algumas vezes têm que ser adaptados às limitações que a TI devolve para a área de negócio. Essa limitação de TI impede até que a gente use ferramentas de gestão de processos de uma forma mais extensa. Aí, a gente começa a criar soluções caseiras. Então, nem sempre a área de processos consegue ser

eficaz, porque esbarra nas limitações que a área de tecnologia oferece. É o nosso caso.

IH – Aí fica claro que você tem que entender os processos de negócio, mais até do que o pessoal da área de negócio.

Gilberto – Com certeza, porque você acaba tendo que fazer essa amarração entre diversos fornecedores e diversos pontos do processo. Você tem que entender o processo inteiro para pegar cada cada solução e juntá-la de uma forma que atenda a melhor automação de processos.

IH – Não é uma questão só tecnológica.

Gilberto – Não, tem que enxergar o negócio e tudo isso precisa também de controles. Se você faz só processos automatizados, sem nenhum indicador de controle, não vale nada, é só a automatização de um problema. Se tem algo errado automatizado, continua errado, só que com mais velocidade.

Álvaro – A Boa Vista está num momento muito parecido. O que nós fizemos lá foi colocar a equipe de processos como se fosse

uma consultoria para os processos produtivos da cadeia de valor da empresa: eles têm uma prioridade maior, para a gente poder fazer essa adequação. Além disso, buscamos também usar programas de qualidade que aportem um pouco mais de maturidade nos processos. A despeito das dificuldades de TI, a gente também tem uma integração de pacotes adquiridos pela empresa, que dão sustentação aos processos, usando ainda um pouco de certificação. A gente usa consultoria nesse sentido: ela não conhece muito o nosso processo, mas ela nos apoia no sentido de enxergar melhores práticas e dessa forma amadurecer um pouquinho mais alguns processos.

Gilberto – Mas todos os seus sistemas são passíveis de ser adaptados para padrões que atendam as diversas certificações? Porque os fornecedores brasileiros não estão muito preocupados com certificações.

Álvaro – Nós fazemos a certificação dos nossos processos, não a certificação das ferramentas. Temos uma série de ferramentas, de pacotes comprados no mercado, que dão sustentação a etapas do processo. Temos algumas ferramentas caseiras que vão complementar esse apoio.

Eu não uso ferramentas certificadas, porque concordo com vocês quanto às consultorias.

Adilson – É emocionante essa discussão (*risos*). Pelo tempo que eu tenho nesse assunto, vou antecipar: não tem jeito. Vocês estão lutando contra uma coisa que é insuperável. Recentemente eu participei de uma reunião em que se falou de big data, que foi definido com os três vês: de velocidade da informação, de variedade e de volume. Então, quando a gente vem discutir processos, é preciso adotar ações imediatas importantíssimas, porque não adianta trabalhar com ferramenta antiga ou cabeça antiga, para tratar de um problema que cresce de forma exponencial. Não quero dar a fórmula mágica, porque não existe, só quero mostrar um pouco do que a gente fez para sair desses problemas. Esse negócio do big data então está ligado essencialmente a uma coisa chamada conhecimento, que é o resumo dos três vês, e esse conhecimento está sendo rapidamente aplicado aos negócios. Isso exige uma nova postura das nossas áreas, sejam áreas operacionais ou áreas de tecnologia. Aliás, fazendo um parêntesis, a gente acabou com esse nome lá no banco: operação é tudo, não existe mais operação e tecnologia. Operação é operação, tecnologia faz

parte, processo faz parte.

Mauro – Em uma fábrica, você não fala em operação e equipamento. Operação é operação.

Adilson – Operação é o que tem que entregar, a tecnologia faz parte da entrega. A gente precisa mostrar que é uma coisa só. E o conhecimento na empresa está claramente dividido em três grandes clusters: marketing, a área operacional e a área de TI. A gente não pode deixar que essas três vertentes se tornem três ilhas. Então, quando a gente trata esse tipo de coisa em lugares separados, cria pontes, gargalos. Por isso a gente fez essa fusão do pessoal que cuida da operação com a tecnologia. Isso nos deu um diferencial competitivo, não só do entendimento do negócio, mas também da velocidade com que a gente implementa as mudanças necessárias.

Mauro – Só que é preciso lembrar que existem alguns processos que na essência são complexos. Se é um processo criado para diferenciar a empresa da concorrência, ele precisa ser difícil de ser copiado pela concorrência. Quanto mais elaborado ele for, mais sustentável ele é e mais essa diferenciação vai se tornar

sustentável.

Gaspar – No caso da Aon, os nossos processos não são compartilhados com ninguém, não há terceiro que toque nos nossos processos, que são complexos. Nessa questão sobre operação e tecnologia, chegamos à conclusão de que no universo da Aon era uma questão de semântica, mas definitivamente a área de processos é a ciência do que a gente faz. Se eu expurgar isso, sou igual a qualquer outro competidor meu de seguros: vendo, pego a corretagem e vou embora. O que me torna diferente é como eu faço, como e em que momento eu faço. Isso é extremamente complexo e extremamente mutável. A gente não tem nenhuma intenção de entregar isso na mão de um parceiro ou tornar isso plenamente distribuído na companhia.

Mauro – O segredo está em ter flexibilidade, criar instrumentos ou uma estrutura para a elaboração e gestão de processos que permitam a flexibilidade. Em alguns momentos ele tem que ser complexo, em outros momentos tem que ser mais simples, dependendo do que a gente está buscando. Se o que se quer é eficiência, é preciso buscar processos que sejam mais baratos e mais rápidos. Em alguns momentos, se ele for muito



“Se você faz só processos automatizados, sem nenhum indicador de controle, não vale nada, é só a automatização de um problema.”

Gilberto, do Grupo Rendimento

exclusivo, tem que ser complexo, para impedir que seja reproduzido.

Adilson – Concordo com você, mas esse é um exemplo voltado para a indústria de manufatura, e faz todo sentido ser assim mesmo. Nós estamos falando de uma engenharia absolutamente voltada para a concepção de um processo de construção de





fotos: Guilherme Ko Freitag



“A gente acabou com esse nome lá no banco: operação é tudo, não existe mais operação e tecnologia. Operação é operação, tecnologia faz parte, processo faz parte.”

Adilson, do Banco Alfa

►► uma commodity. Se você vai vender commodity e não tem um processo diferencial, está perdido. Mas aqui nós estamos falando de serviço, as nossas empresas são empresas de serviços. Eu entendo a atuação da seguradora, mas há 14 anos, quando o banco nasceu, a gente resolveu que a

tecnologia e os processos não iriam ser as nossas armas competitivas. Por quê? Porque num banco do tamanho do nosso, não é isso que vai diferenciá-lo no mercado. Por que alguém vai comprar alguma coisa de um banco pequeno, se pode comprar do Bradesco ou do Itaú? O diferencial tem que ser outro. Qual é o diferencial? Primeiro agilidade, segundo qualidade e terceiro custo competitivo.

Mauro – Mas isso não vale para todas as empresas de serviços.

Adilson – Muito bem, quando a gente decidiu adotar um sistema padrão de mercado, o que veio embarcado naquele sistema? O processo. Os nossos usuários escolheram o sistema. O processo que está lá dentro foi validado pelo usuário, ele teve chance de escolher, entre três ou quatro competidores que tinham aquela ferramenta, qual era a que apresentava a melhor funcionalidade para o bom desempenho das suas funções operacionais. E ele escolheu, o que sobrou para a tecnologia foi o papel de integrar essas diversas soluções, e elas foram integradas.

IH – Vocês acham viável transferir a responsabilidade pelas mudanças para os usuários ou isso é muito perigoso?

Edélcio – Tem que compartilhar. Toda implantação de sistema é um risco que tem que ser assumido por todos. No caso do Caixa Geral, nós implantamos o banco e não tinha usuário, então não tivemos o prazer de compartilhar com o usuário. Foi contratada uma consultoria, ela escolheu uma regra de avaliação e eu tive o papel de colocar os sistemas no ar. Obviamente, chegaram vários usuários que reclamaram. Conseguimos trocar algumas coisas. A posição de Portugal foi muito rígida nesse aspecto: não vamos customizar nada, nem uma linha, só vamos integrar. Isso tem um preço, alguns processos ficam meio tortos.

Gaspar – Para não falar de implantação de sistema, eu olho para a questão do software, e, antes dele, para a especificação, o atendimento do negócio. Uma preocupação grande é não tornar o sistema a imagem de um usuário. Como você toma essas decisões para não acontecer de, quando alguém vai embora, o sistema que fica já não atender quem chega depois?

Edélcio – Uma parte da resposta é a história que eu contei do jogo de futebol. No Caixa Geral especificamente, a gente tem um alinhamento muito forte com a diretoria de operações e a gente vai lutar para não mudar.

Nós usamos um mantra no início: esse sistema roda em 80% do mercado financeiro há mais de 20 anos, não é possível que nós, no banco, em três meses, tenhamos descoberto a quintessência do câmbio. Se você me convencer, convencer a diretoria, o board e o comitê de produtos, a gente muda, mas vai ter que convencer. Então se criou um processo de mudança. Com a ajuda do usuário inclusive. Se você impuser uma solução para o usuário, ele vai dinamitar o seu sistema. Você tem que ter um poder de negociação grande, de persuasão e mostrar as vantagens para ele.

Adilson – Preferencialmente, a regra é utilizar o software como ele está sendo entregue. Se fosse para a gente desenhar e fazer sistemas, teríamos uma equipe de sistemas, um monte de gente, não íamos usar os pacotes de mercado e fatalmente não iríamos conseguir pagar o custo disso. Quem vai para esse negócio de usar software em pacote tem que ter a cabeça da pessoa que vai morar num condomínio. Enquanto todo mundo não entender que morar num condomínio é diferente de morar numa casa de rua, não funciona. É claro que existem situações

que necessitam algum tipo de mudança, mas no nosso caso, quem conversa com a software house são os usuários.

Mauro – Mais uma vez, aqui, acho que tudo depende do tipo de negócio. O nosso usuário é o cliente, o que nós vendemos é serviço. Então, o meu usuário é o cliente e a especificação vem da necessidade do cliente final. Quem especifica é uma área de produtos, após um trabalho de campo, uma análise econômica da viabilidade daquele serviço. Enfim, ele tem uma lógica distinta, e a solução de mercado funciona bem para as necessidades de back office. Mas as necessidades relacionadas a atendimento ao cliente, que para a gente é o core da tecnologia, o que nós chamamos de plataformas, estas têm que ser desenvolvidas, porque elas é que vão prover um serviço completamente diferenciado. Então não dá para eu falar, por exemplo, de uma plataforma de negociação de títulos que seja necessariamente padrão de mercado. Portanto, dependendo do negócio, a lógica é distinta.

IH – No seu caso a coisa é ainda mais complicada, porque você não tem ascendência sobre o cliente, quem manda é ele.

Mauro – Mas aí a lógica pode ser distinta. Em alguns casos, o cliente te propõe necessidades e a partir da necessidade você pode gerar um serviço. Em alguns casos, você pode motivar o cliente a ter uma necessidade que ele não percebe que tem.

IH – É o mundo ideal, mas em geral o cliente não é autoritário, não acha que tem razão sempre?

Mauro – Não, isso não é verdade. Em muitas situações, se propõem soluções para o cliente, ele topa fazer o piloto e a partir daí surge um produto. Por sinal, os nossos negócios surgiram assim com os bancos. Agora, existe mesmo assim o cara de produtos que quer ser o especificador, o dono, e muitas vezes passar por cima do cliente. Ou o cliente que quer colocar necessidades muito específicas dele. Aí, a gente usa uma metodologia para isso.

Gaspar – Para evitar esse tipo de situação é que entra a governança. Concordo que a TI não fique no meio de uma especificação, quando a TI é técnica. A designação pode estar meio desgastada, mas acho importante a figura do analista de negócio, o cara que de fato entende o negócio. Então a gente combina o seguinte: pode ter representante num colegiado, a gente vai chegar às conclusões juntos.

Mauro – Mas é uma metodologia que você desenvolveu para trabalhar em conjunto. Lá nós contratamos uma empresa para desenvolver uma metodologia, e ela tem um modelo de desenvolvimento justamente para se trabalhar em times no momento da especificação.

Então tem lá um time e uma série de etapas no processo. No nosso caso, o produto é uma plataforma, normalmente um sistema. Ele tem uma série de etapas para que não tenha nenhum tipo de viés, de tecnologia ou de negócio, ou do cliente que está participando do piloto.

Villaça – Acho que nós estamos falando muito em implementar sistema e estamos esquecendo um pouco a questão de processos, que é muito maior do que a automação específica de um pedaço de um processo. Voltando ao começo, então, por que a gente vai melhorar os processos? Por três razões principais: para ter lucratividade, para ter compliance e para melhorar a satisfação do cliente, que acaba resultando em fidelidade. E onde é que a coisa pega? É no peopleware, porque todas as nossas empresas aqui vendem serviços e serviços têm um pedaço de TI importante, mas tem

“A gente usa consultoria nesse sentido: ela não conhece muito o nosso processo, mas ela nos apoia no sentido de enxergar melhores práticas e dessa forma amadurecer um pouquinho mais alguns processos.”

Álvaro, da Boa Vista Serviços



também a forma como eu atendo o telefone, tem a forma como eu empacoto os produtos. Então pessoas, e não sistemas, são o maior desafio. Uma plataforma, seja com TI, seja no negócio, tem a missão de fazer acontecer. A gente sofre demais com isso.

IH – Quando se trata de pessoas, acho importante abordar o tema da gestão de mudanças. Afinal, vocês precisam estimular a criação de cultura para que as pessoas se adaptem ou até mesmo proponham mudanças.

Villaça – Se o meu negócio exige agilidade, isso é essencial, porque o processo de mudança é intrínseco a uma empresa que tem que ter agilidade, como é o caso das empresas de serviços.

IH – Em que a tecnologia pode ajudar?

Villaça – Eu acho que tecnologia é essencial, seja como agente de

mudança, seja como elemento viabilizador. Mas se nós, que somos acima de tudo gestores de pessoas, ficarmos pensando só na tecnologia, vamos perder a maior dimensão das coisas. Não adianta eu ter uma superferramenta de mapeamento de processos se as pessoas não estão engajadas neles, se as empresas não sabem o que querem fazer com eles ou com seus negócios, se a pessoa não está treinada para usar e está desinteressada naquele assunto.

IH – Outro aspecto importante é a necessidade de conformidade com as regras, para definir estratégias de tecnologia e de operações.

Adilson – Na nossa área é fundamental: basta ver o que tem acontecido recentemente com bancos que não cumpriram compliance. Um banco normalmente é regido pelo Banco Central, mas também

é regido pela CVM e outros órgãos fiscalizadores. E a gente não consegue, simplesmente atendendo a um regulador, atender aos demais. Há três anos nós criamos dentro da estrutura do banco uma área chamada atendimento a órgãos regulamentadores e reguladores. Porque aquele negócio estava crescendo e não tinha alguém que pudesse controlar. Também pensando em processos, a gente resolveu otimizar o fluxo de saída de informações, porque os vários órgãos reguladores pediam coisas muito parecidas e sem uma gestão disso a área de processos ou de TI tinha que produzir dezenas de vezes a mesma informação.

Villaça – Você criou uma área, gerou headcount, folha, espaço físico, e isso ainda rouba tempo de projeto. Se você não tomar cuidado, dependendo da sua margem, pode inviabilizar a operação.





foto: Guilherme Ko Freitag



“Todas as nossas empresas aqui vendem serviços e serviços têm um pedaço de TI importante, mas tem também a forma como eu atendo o telefone, tem a forma como eu empacoto os produtos.”

Villaça, da Check Express

Adilson – Mas não dá para não ter.

Villaça – Não dá mesmo. Mas ninguém vai ser mais condescendente com você porque existe uma regulamentação que precisa ser atendida.

Adilson – Essa questão sempre esteve em pauta, mas agora está ainda mais, por causa da prevenção a lavagem de dinheiro. Atualização de cadastro de clientes é um negócio

que a tecnologia ou a área operacional não conseguem resolver, porque é uma atividade da área comercial. Mas quando o Banco Central vai inspecionar e começa a olhar o cadastro de clientes, se tiver qualquer problema, quem é que vai pagar o pato? Não é a área comercial. Então a gente usa essa situação para promover uma motivação para que as pessoas atendam o que é exigido pelo regulamentador, seja de que área for do banco. Se isso demanda investimento, recurso e tempo, vai ser feito e todo mundo é responsável.

Gilberto – Eu estou há dois anos com um projeto que está consumindo 10% do meu orçamento, para remodelar todos os sistemas de gestão de risco. Eu tinha soluções caseiras em vários pontos e contratava serviços de terceiros. Fizemos uma análise de todas as soluções para encontrar uma mais integrada, para melhor gerir risco e não só reportar para o Banco Central para atender a legislação. Resolvemos trabalhar internamente e estou há dez anos gastando 10% do meu orçamento nisso, porque a organização entendeu que precisava colocar a

gestão de risco dentro do negócio. Mas nem sempre o que o Banco Central pede dá essa oportunidade para a organização, às vezes são realmente coisas regulatórias para fazer um controle momentâneo.

Mauro – Voltando ao tema de processos, é preciso lembrar que processo é um instrumento para a gente operacionalizar a estratégia da empresa. Então, gestão de mudanças está associada a uma mudança estratégica e implica mudar comportamentos, mudar cultura, mudar competências. Eu acho que a gestão do processo tem que ser um reflexo do modelo de gestão estratégica da empresa. Uma vez que você alinha os processos, você alinha os recursos. Nós estamos falando de investimento em pessoas, em tecnologia, estamos falando de comunicação, porque às vezes a mudança de processo implica ações de comunicação consistentes, para que haja uma adequação da organização à mudança. Em algumas situações, compliance vai ser fundamental, porque a empresa está exposta a determinado risco, então vamos investir em compliance. Acho que existem alguns pilares estratégicos que a empresa define: risco, crescimento, rentabilidade. A partir daí, é preciso fazer uma adequação dos processos para atender

a essa necessidade estratégica. Discutir essas questões de forma independente não nos dá uma visão adequada.

IH – De forma geral, as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado atendem as necessidades de gerir de forma adequada os processos das empresas de vocês?

Gaspar – No caso de seguros, deixam muito a desejar, até porque o brasileiro só conhece seguro de automóvel. E aí a gente acaba tendo que construir dentro de casa. É horrível você sentar com um fornecedor que não conhece o seu negócio. A gente tem que explicar que prêmio líquido não é uma Coca-Cola que o cara ganhou. A sorte é que a Aon está em muitos países e, tirando questões de regulação, a gente consegue reusar bastante coisa.

Gilberto – Eu sou um pouco crítico em relação a ferramentas, porque acho que alguém definiu um processo de uso, que talvez para ele seja o ideal, e você tem que correr atrás e se adaptar. O custo para fazer essa adaptação hoje é quase inviável. A dificuldade de você colocar ferramentas de gestão de

processos ou fazer algum tipo de controle é que elas esperam que você se adapte a elas, elas não vão se adaptar ao seu processo.

Gaspar – Quando você fala isso, eu fico ainda mais desanimado. Se em banco, que é um negócio mais maduro no Brasil, ainda é desse jeito, imagine para seguros.

Gilberto – Mas os bancos são um pouco culpados por isso, porque ficam olhando para dentro, acham que só eles podem construir e constroem tudo em casa. Agora estão vendo que o backlog ficou inviável e não dá para fazer tudo em casa.

Adilson – Os bancos grandes talvez, mas os pequenos e médios já mudaram isso. Tecnologia não é o nosso negócio. O banco tem que entender que não precisa comprar, pode alugar. Não compra o pacote, faz um contrato de serviço. É assim que a gente faz.

Mauro – Acho que os bancos têm que se unir aos fornecedores para criar o conceito de cobrar por serviço.

Álvaro – A Boa Vista, por ser um birô, construiu boa parte dos sistemas que fundamentam seus processos de captura, de inclusão e exclusão de informação. Isso não tem no mercado, não dá para fazer diferente.