

**Atividade 3**

*"O importante é termos a capacidade de sacrificar aquilo que somos para nos tornarmos aquilo que podemos ser." (Charles Dubois)*

**1 – Situação Geral**

1. Leia os artigos "Internet sob controle" e "Gestão mais do que esperta" e responda às seguintes questões:

**QUESTÕES**

- a) O artigo "Internet sob controle" aponta uma solução que é eficiente para que tipo de ameaças? O conteúdo estudado no módulo dividiu as preocupações com segurança em três grupos. De acordo com o artigo, a solução apresentada fornece meios eficientes para resolver que grupos de preocupações?
- b) Os dois primeiros módulos da unidade III tratam de dois tipos de sistemas de informações. Analise os sistemas adotados pelo grupo Accor que foram descritos no artigo "Gestão mais que esperta" e identifique o tipo de sistema adotado. Justifique a sua resposta.
- c) Embora os artigos não tenham tratado especificamente de Data Warehouse e Datamining, pesquisem sobre os dois termos e elaborem um texto com no máximo 10 linhas explicando os dois termos. **Atenção: o texto deve ser criado pelo grupo (original).** Textos copiados da internet não serão considerados.

**3 – OBSERVAÇÕES**

a) **A atividade é em grupo.** Os integrantes devem discutir as questões no fórum "Atividade 3" e elaborar um documento do grupo com as respostas às questões propostas.

b) O líder do grupo deverá estimular a participação dos demais integrantes. O líder deverá postar a resposta do grupo **via e-mail** para o professor. O e-mail deve conter logo no início:

Nome do centro:

Nome do grupo:

Membros que não participaram da atividade:

Peço que evitem o envio de trabalhos em arquivos em anexo para facilitar a leitura do trabalho.

c) A data de entrega do trabalho é até meia-noite do dia 12/05. Os trabalhos enviados após essa data serão analisados, mas poderão não ser considerados para efeito de obtenção da nota da atividade.

### **Participação dos integrantes:**

A realização desta atividade é imprescindível para o entendimento do conteúdo ministrado, assim como base para a compreensão do conteúdo e atividade seguinte. Além disso, **será cobrado em prova** o conhecimento adquirido, uma vez que a atividade é parte integrante da nossa disciplina.

## Internet sob controle

**Como a operadora Brasil Telecom atacou os problemas de segurança, queda da produtividade e lentidão na rede interna provocados pelo mau uso da web**

Por Françoise Terzian FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

O CIO da Brasil Telecom, Waldeck Araújo, tem um pé atrás com a internet. Apesar de conhecer as vantagens e os aspectos facilitadores que a rede traz para a vida da empresa e de seus profissionais, Araújo prefere manter a estratégia web sob rédeas curtas. Foi com essa preocupação que a operadora com 10,7 milhões de linhas fixas e 1 milhão de usuários de celular partiu para a contratação de uma solução de gerenciamento web.

A intenção da Brasil Telecom era obter proteção contra as ameaças que chegam pela web e podem afetar suas mais de 12 mil estações de trabalho. O sistema escolhido foi o Websense Enterprise, que atua em três níveis: no gateway, na rede e no desktop. No gateway e na rede, o sistema executa a política de utilização da internet e segurança delineada pelos usuários. Para o desktop, o foco é a proteção contra ameaças desconhecidas à segurança, como vírus, worms e ataques do tipo cavalo-de-tróia.

A necessidade da operadora, cujo faturamento supera a casa dos 12 bilhões de reais, foi identificada há dois anos, quando a equipe de TI analisou e enumerou os principais problemas associados ao uso indiscriminado da internet. Três eram os inimigos ocultos: problemas de segurança, queda na produtividade dos funcionários e lentidão na rede interna. "Queríamos evitar que os colaboradores tivessem acesso à internet de forma que ferisse a conduta da empresa", diz Araújo. Além disso, a utilização indevida da web vinha causando congestionamento na rede, segundo Airton Leonardelli, gerente de operações da Brasil Telecom, pela quantidade de downloads de programas e músicas. Outra preocupação da operadora era com o risco de ver os dados corporativos - e as senhas - surrupiados e afetados por vírus e spywares. Para evitar esse tipo de situação, a tecnologia foi calibrada para bloquear os arquivos ponto a ponto (P2P), barrar os downloads e o armazenamento de músicas e streaming media, uma vez que isso fere os direitos de propriedade intelectual, e impedir a fuga de informações críticas da organização.

O contrato para a implantação do sistema, fechado com a NCT Informática e com duração de dois anos, contemplou também a adoção de módulos para gerenciar a produtividade, o consumo de banda e a segurança, além de arquivos anexados às



WALDECK, DA BRASIL TELECOM:  
solução de gerenciamento web  
para descongestionar a rede interna e  
aumentar a produtividade

mensagens instantâneas. A implementação do sistema aconteceu de forma gradual, iniciando-se pela matriz, até atingir os 13 estados em que a operadora atua. Entre os problemas enfrentados pela equipe de TI nessa fase, estão a dificuldade de definir os sites a serem bloqueados e o fraco desempenho da ferramenta. À medida que o número de usuários crescia, a customização do Websense apresentava falhas e lentidão. A integração com o banco de dados iDirector, da Novell, também não foi fácil. A experiência da Brasil Telecom mostra que tão importante quanto a tecnologia foi a definição do perfil dos grupos de usuários. A equipe de marketing, por exemplo, é liberada para acessar alguns sites que a função exige, mas que são proibidos para outros colaboradores. Quando uma solicitação de acesso é feita, o sistema realiza uma verificação no banco de dados e dá ou não permissão.

Elizabeth Ribeiro, gerente de segurança de rede e informações da operadora, diz que a Brasil Telecom conseguiu elevar o nível de maturidade e segurança de sua rede com a solução. Além de bloquear o conteúdo de alguns sites, a ferramenta estabelece ainda horários para a visitação de algumas páginas web.

Waldeck Araújo afirma que, apesar de não haver limitação de link na Brasil Telecom, optou-se por abrir intervalos de acesso para fugir de picos ocasionais que podem comprometer a fluidez da rede. Nessa categoria entram os acessos aos sites de entretenimento, que só podem ser visitados na hora do almoço ou após as 18 horas.

Araújo destaca que a operadora registrou benefícios de curto prazo, como a diminuição do uso da rede (downloads deixaram de ser feitos) e menos vírus. "A produtividade também aumentou. Antes, muita gente passava horas em sites inadequados, como os de jogos", diz Araújo.

## INFRA-ESTRUTURA DE TI

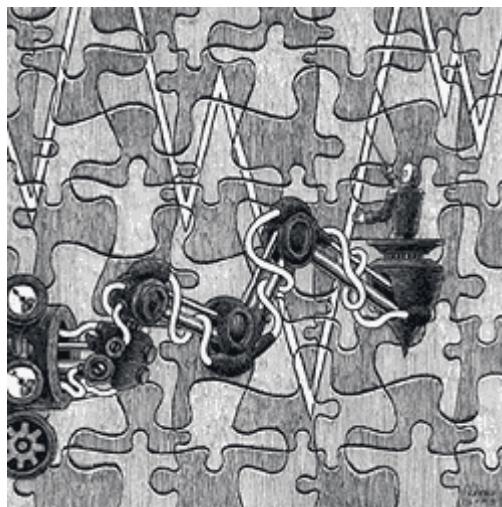
- **SOFTWARES USADOS:** Websense Enterprise e Websense Enterprise IM Attachment Manager
- **SERVIDORES:** cerca de 1 200 servidores IBM, HP, Fujitsu, Dell e Sun
- **BANCO DE DADOS:** iDirector, da Novell
- **EQUIPE DE TI:** 170 profissionais
- **USUÁRIOS:** 12 mil

**Gestão mais do que esperta**

O grupo Accor investe no balanced scorecard para ter controle absoluto sobre qualquer movimento que possa tirar suas empresas da direção do lucro

Por Rosa Sposito / Ilustração Pedro de Castro

Ao fechar seu balanço de 2003, a Ticket Serviços apurou um reforço de caixa importante: cerca de 40 milhões de reais. O resultado positivo foi decorrência de um esforço da empresa para fortalecer seu caixa e envolveu uma série de ações destinadas a reduzir o prazo de recebimento dos clientes e, ainda, a inadimplência, um dos grandes problemas desse mercado. Para esse trabalho, a Ticket contou com o apoio fundamental de seu novo modelo de gestão corporativa, que tem como base o conceito de balanced scorecard (BSC). A meta de aumento do caixa, traçada pela empresa no início de 2003, pôde ser acompanhada por um indicador específico, que, além de permitir o monitoramento constante dos resultados ao longo dos meses, forneceu orientação para a definição de ações necessárias para que o objetivo fosse atingido.



Esse é o grande trunfo do balanced scorecard: traduzir a estratégia da empresa em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, que podem ser monitorados e gerenciados com freqüência, de modo a facilitar o acompanhamento do desempenho e, se preciso, determinar possíveis correções de rumo. E foi justamente nesse recurso que o grupo Accor Brasil, ao qual pertence a Ticket Serviços, decidiu apostar quando detectou a necessidade de implantar um novo modelo de gestão corporativa.

Com um volume de negócios que movimentou 6,6 bilhões de reais em 2003, a Accor Brasil é formada por sete empresas, com características e atividades bastante distintas, um contingente de 27 mil funcionários e nada menos do que 27 diferentes marcas no mercado brasileiro. Seus principais negócios estão concentrados nas áreas de hotelaria, com a Accor Hotéis (que detém as redes Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Formule1 e Parthenon); viagens, com a Carlson Wagonlit Travel e Accor Tour; e de serviços, com Ticket, GR Serviços de Alimentação e Incentive House (empresa de marketing de incentivos).

Administrar toda essa estrutura, levando em conta as peculiaridades de cada empresa, mas sem se desviar dos objetivos estratégicos, tornou-se um desafio. "São atividades diferentes, e a maioria não tinha uma estratégia definida", afirma Stéphane Engelhard, diretor financeiro da Accor Brasil. Em 2000, o grupo detectou uma tendência de queda em seus resultados operacionais. A mudança no modelo de gestão tornou-se, então, uma necessidade para todo o grupo.

Assim nasceu o projeto Nortear, cujo nome reflete seu próprio objetivo: dar um rumo à corporação. Suas bases são uma metodologia de gestão chamada pilotagem estratégica, desenvolvida pela empresa de consultoria Solving International, e o conceito de balanced scorecard, criado originalmente por Robert Kaplan e David Norton. Com a ajuda da Solving, o grupo Accor realizou um trabalho prévio de definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores que deveriam ser usados para monitorar cada aspecto relevante para o cumprimento das metas traçadas. Esses indicadores foram agrupados em painéis, que contemplam as quatro principais perspectivas previstas no conceito de Kaplan e Norton: cliente, processos internos, financeira (acionistas e negócios) e aprendizagem e crescimento (recursos humanos). Em função das particularidades das várias unidades de negócios, o grupo decidiu ter painéis e indicadores específicos para cada negócio. Além disso, cada indicador tem uma espécie de chefe, responsável por seu controle e gerenciamento. Para facilitar a visualização da situação de cada indicador em relação à meta estipulada, o grupo Accor utiliza uma espécie de relógio e as cores dos semáforos (verde, amarelo e vermelho). "O que está em vermelho tem prioridade e, nas reuniões, as discussões começam direto por ai", diz Engelhard. Ele revela que, em maio, a Accor Brasil pretende inaugurar uma sala com todos os painéis das empresas do grupo, de modo que o presidente possa acompanhar o que está acontecendo em cada uma delas - e, ao mesmo tempo, ter uma visão global do desempenho da corporação.

### Casa organizada

A implantação do projeto Nortear começou pela Ticket Serviços, em janeiro de 2002. O principal motivo da escolha da empresa foi seu peso dentro do grupo Accor: 65% do volume de negócios é gerado pela Ticket, o que significou 4,3 bilhões de reais em 2003. Além disso, a Ticket já havia concluído, em 2000, a implantação do ERP. Fornecido pela Oracle, o sistema é parte de um investimento de mais de 100 milhões de reais realizado pela empresa, que incluiu também a instalação de um sistema de gerenciamento de relações com clientes (CRM) e a terceirização de sua infra-estrutura de TI.

"O balanced scorecard pressupõe que a empresa esteja com a casa muito bem organizada e com bases de dados disponíveis, para ter onde buscar as informações", afirma Eliane (Lia) Maria Aere, diretora de operações e tecnologia da Ticket Serviços. "Por isso, a implantação do ERP era um requisito importante." O primeiro passo foi definir os indicadores a ser acompanhados, que foram reunidos em nove painéis - um corporativo e um para cada diretoria da empresa (tecnologia, operações, comercial, financeira, recursos humanos). Para facilitar a medição e o controle desses indicadores, a Ticket adotou a ferramenta de Strategic Performance Management (SPM) do SAS Institute. "O SPM automatizou a captura dos dados que vão compor os indicadores", afirma Fernando Feltrin, gerente de projeto do SAS Institute. Para isso foram desenvolvidos algoritmos responsáveis pela tradução dos indicadores definidos pela Ticket para a ferramenta - e para a metodologia de gestão baseada no balanced scorecard.

Os quadros de desempenho, com os relógios que exibem a situação de cada indicador (no momento e em relação ao objetivo), são atualizados automaticamente pela ferramenta do SAS, que busca as informações necessárias em várias fontes. As mais utilizadas são as bases de dados do Oracle Financial Analiser (indicadores financeiros), do Microsoft SQL e de planilhas Excel. Feltrin afirma que o SPM também funciona

integrado ao sistema ERP da Oracle, mas, até agora, não houve necessidade de capturar informações diretamente no ERP. O acompanhamento dos indicadores, objetivos e metas pode ser feito por qualquer área da empresa, por intermédio da intranet, já que a solução do SAS é baseada na tecnologia web.

"O bom desse estilo de administrar é que mostra o passado, como experiência e aprendizado, o que está acontecendo no momento e para onde a empresa está indo", afirma Lia Aere. Assim, se os indicadores apontarem um desvio de rota, é possível disparar ações para colocar a empresa novamente no rumo. Foi o que aconteceu no início do ano passado na Accor. Em março, a diretoria da holding detectou um perigoso distanciamento de seu indicador de faturamento, em relação à meta para 2003. "Se a tendência do início do ano fosse mantida, o resultado ficaria de 60% a 70% abaixo do previsto", diz Stéphane Engelhard. Em um mês, a corporação montou um plano de emergência, batizado de SPA, cujo objetivo era fazer o faturamento retomar a rota original. Cada empresa do grupo elegeu três iniciativas principais, destinadas a produzir resultados rápidos. Essas iniciativas passaram a ser acompanhadas por indicadores específicos do Nortear, que serviu de base para o SPA. "Assim conseguimos reverter a situação e até superar o previsto para o ano em cerca de 10%", afirma Engelhard.

Nem todos os resultados obtidos com a ajuda do balanced scorecard, contudo, podem ser medidos e traduzidos em números. "Um dos principais ganhos é a mudança cultural, que trouxe para a empresa o hábito de estar com os dados organizados, os objetivos bem definidos e as informações disponíveis para todas as áreas", afirma Lia. Na área de tecnologia da Ticket, por exemplo, os mecanismos de medição e controle dos indicadores têm sido um forte aliado na avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas empresas que hoje são responsáveis pela operação da infra-estrutura de TI. "No modelo de terceirização e parcerias, é fundamental que se tenha o controle da qualidade do serviço", diz Lia. Com esse objetivo, para cada fornecedor, a Ticket criou algoritmos de medição de indicadores como o tempo de disponibilidade do serviço, que, aliás, é usado como referência nos acordos de qualidade de serviço. Outro indicador importante, que o balanced scorecard vem ajudando a Ticket a acompanhar, é o grau de segurança da informação. Lia conta que, por ser um assunto complexo, foi preciso um ano para definir o indicador, criar o algoritmo e implantá-lo. "Levamos em consideração alguns requisitos mais críticos em segurança da informação, como a educação do usuário para o bom uso do recurso tecnológico, além da perspectiva técnica e de fatos ocorridos", diz. Graças a esse controle, a Ticket não teve nenhuma máquina contaminada pelo vírus MyDoom.

Com o amadurecimento do projeto Nortear, a Ticket - e o próprio grupo Accor - começou a adotar novas medidas destinadas a melhorar ainda mais o modelo de gestão. No orçamento de 2004, por exemplo, a remuneração variável de executivos, gerentes e coordenadores está condicionada ao cumprimento das metas traçadas para o ano. Para isso, estão sendo assinados cerca de 3 mil contratos de gestão, em que diretores, supervisores e chefes em geral

### Infra-estrutura de TI

**Servidores** 1 Cluster IBM (NAS), com 2 processadores Pentium 4; 1 servidor Intel Pentium III

**Sistema operacional** Windows 2000

**Banco de dados** SAS e Oracle

### Ferramentas para a aplicação de BSC

Solução SAS SPM - Strategic Performance Management, formada por três componentes: SPM Map (para a criação do modelo do balanced scorecard), SPM Compass (para a divulgação da estratégia para toda a corporação) e SPM Knowledge Base (automatização das medidas dos indicadores dos BSCs)

**Estações de trabalho** 2 na TI e 70 nos usuários do SPM

**Profissionais de TI envolvidos no projeto** 6 para o desenvolvimento e 2 para publicações e atualizações

assumem compromissos com os objetivos definidos - de comum acordo e em função da estratégia da empresa - e com os planos de ação para atingi-los. "É um modo de formalizar os compromissos e de fazer todos remarem na mesma direção", diz Engelhard.

**Balanced scorecard**

Metodologia de gestão que vem fazendo a cabeça de executivos do mundo inteiro e a fortuna dos americanos Robert Kaplan e David Norton, os idealizadores. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além - é claro - das finanças, e aplicar tudo isso à estratégia da companhia. Trata-se de uma espécie de jogo de causa e efeito que só pode ser jogado se toda a organização tiver acesso aos dados e entender aonde precisa chegar.