

**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 "Crise de identidade" e "Gestão mais do que esperta" e responda às seguintes questões:

**QUESTÕES**

- a) O artigo "Crise de identidade" aponta uma solução que é eficiente para que tipo de ameaças? O conteúdo 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 21/05. 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.

## Crise de identidade

**As grandes empresas estão cada vez mais preocupadas em criar senhas fortes e garantir a autenticidade dos usuários, para ganhar segurança e produtividade. Isso é possível com o gerenciamento de identidade. Pronto para encarar?**

Por Françoise Terzian / ILUSTRAÇÕES ESTÚDIO MOL

**NO FIM DOS ANOS 60, O AMERICANO FRANK WILLIAM ABAGNALE JR. ROUBOU MAIS DE 2,5 MILHÕES DE DÓLARES USANDO IDENTIDADES FALSAS DE PILOTO DA PANAM, MÉDICO E ADVOGADO. ABAGNALE BURLOU COM INTELIGÊNCIA E AUDÁCIA OS SISTEMAS DE SEGURANÇA DOS BANCOS E APROVEITOU A BUROCRACIA DAS ORGANIZAÇÕES E A INGENUIDADE DAS VÍTIMAS PARA SE TRANSFORMAR NO MAIOR FALSÁRIO DA HISTÓRIA DOS ESTADOS UNIDOS**

Se mesmo mostrando o rosto Abagnale conseguiu essa proeza, imagine o que faria no mundo digital.



Hoje qualquer funcionário demitido e mal-intencionado, se continuar com seu perfil na rede corporativa, pode obter informações e vendê-las para a concorrência. Da mesma forma, um hacker pode, neste momento, estar se passando por uma secretária para acessar aplicações críticas de negócios. Diante de um cenário que exige atenção redobrada do CIO e do CSO (Chief Security Officer) sobre quem está conectado à rede e o que acessa, o tema gestão de identidade surge como imperativo ao negócio das médias e grandes empresas. "É cada vez mais importante ter meios para evitar o roubo de identidades e garantir a autenticidade do usuário", diz Antônio Gesteira, gerente-executivo da consultoria Pricewaterhouse Coopers.

De acordo com Osmar Koga, gerente de tecnologia da BMC Software, o conceito de gestão de identidade visa garantir que a pessoa certa tenha acesso aos dados certos na hora em que precisa, mas sem conseguir ver uma aplicação ou um dado restrito. Com o volume cada vez maior de usuários e de softwares de negócios, a complexidade aumentou, com sistemas de ERP, BI, CRM e muitas aplicações espalhadas pelo ambiente distribuído. Nesse contexto, qual a função de um programa de gestão de identidade? Cuidar do ciclo de vida do funcionário e das empresas parceiras dentro da cadeia de valor. A falta de um programa de gerenciamento da identidade, além de colocar a segurança em risco, afeta também a produtividade, já que muitas empresas levam em média duas semanas para montar o perfil de um novo funcionário e dar acesso a todos os programas de que ele precisa. "Sem gestão de identidade, as empresas correm o risco de ter as pessoas livres para acessar aplicações restritas e causar falhas de segurança e fraude interna", afirma Leonardo Scudere, diretor de segurança da Computer Associates para a América Latina.

Para escapar desses riscos, companhias com mais 3 mil usuários de rede são fortes candidatas à implantação de um projeto desse tipo. O Gartner estima que os fornecedores de tecnologia de gerenciamento venderão 60% mais no próximo ano.

### **Segurança**

Buscando reduzir fraudes e gastos, muitas empresas já têm optado pela gestão de identidade. Uma grande operadora de telecom que atua no país partiu para um projeto de gerenciamento após descobrir fraudes causadas por terceiros que davam manutenção às suas centrais telefônicas. Mesmo terminado o trabalho, os prestadores de serviço continuavam a ter acesso a e-mails e aos sistemas da operadora. Como se não bastasse, ex-funcionários se mantinham na rede, o que gerava a cobrança indevida de licenças.

O instituto Forrester estima que o mercado mundial de ferramentas para gestão de identidade alcançará 6,2 bilhões de dólares em 2007. Há mais de 100 fornecedores, que vendem soluções únicas ou casadas de autenticação, controle de acesso e provisionamento (processo de criar, manter e excluir o usuário). Ricardo José Fernandes, presidente da Novell do Brasil, explica esse boom ao dizer que a gestão de identidade está calcada em dois temas imprescindíveis para todo CIO: segurança e produtividade. "O mercado está bem aquecido", afirma Fernandes, com os CIOs procurando soluções.

Mas é preciso saber que não se trata de uma empreitada simples, barata ou rápida. "Não subestime um projeto dessa natureza, pois envolve toda a organização", afirma Vera Marques, diretora de TI da Basf para a América do Sul. Para não errar, antes de começar o projeto, o CIO deve envolver o CSO, o CEO, os profissionais da área de auditoria e compliance, além da diretoria de RH, peça fundamental nesse tipo de projeto. Veja, nas próximas páginas, o que não pode faltar na gestão de identidade.

### **COMPORTAMENTO MAPEADO**

O medo de ter informações confidenciais vistas por terceiros ou de sofrer a invasão de um hacker levou muitas empresas a se preocupar de forma única com a exclusão de usuários do seu ambiente de TI. Isso fazia todo sentido até a disseminação da internet e do conceito de colaboração. Diante da necessidade atual de incluir profissionais terceirizados, fornecedores e clientes nos sistemas internos, projetos de gestão de identidade se tornaram necessários.

"As empresas se esqueceram da extranet e dos parceiros de negócios que precisam ser integrados ao ambiente de TI", afirma Antônio Gesteira, da Pricewaterhouse Coopers. Mas como permitir a entrada de estranhos à empresa e de temporários sem comprometer a segurança? E como gerenciar com eficácia um volume tão grande de acessos de fora e de dentro?

Segundo Gesteira, um projeto de gestão de identidade bem estruturado deve se basear em quatro pilares: autenticação, diretório, controle de acesso e administração de usuários. Reforçar a autenticação é algo tão obrigatório que os bancos estão investindo no uso de smart cards e tokens.

É da união de várias tecnologias que se faz uma boa gestão de identidade. Rubens Caparica, diretor de consultoria em segurança da Unisys, destaca desde os mecanismos de senha, chave pública, token e biometria até os sistemas de controle e administração de usuários. "Com tecnologias bem combinadas, dá para saber o comportamento de cada usuário", afirma Caparica. Só que para obter esse tipo de benefício, o CIO precisa enfrentar o desafio da integração entre o ERP e os sistemas legados e também repensar o fluxo de informação dos processos de negócios.

Ter um diretório bem definido e organizado é outro item importante, já que o ideal para a TI é armazenar as várias identidades de uma empresa num repositório único de dados, de forma a facilitar seu controle. Antes disso, porém, o primeiro desafio da equipe é identificar os usuários ativos, limpar o perfil de quem já saiu, reduzir o número de identidades e exportar tudo para uma base única de usuários. Mapear todos os perfis de acesso, o que significa definir quem são os usuários e o que eles podem acessar, é outra medida imprescindível para realizar o controle de identidade.

Os especialistas apontam ainda para a importância de se criar uma camada unificada de controle de acesso. Como, ao longo dos anos, as empresas acumularam muitas aplicações, várias soluções acabam por solicitar uma autenticação específica só para elas. Nesse caso, a camada de controle de acesso visa prover a mesma autenticação a todos os aplicativos. "Dessa forma dá para controlar e auditar melhor o processo", afirma Gesteira.

No quesito administração de usuários, um desafio eterno à equipe de TI será o gerenciamento ágil do ciclo de vida de cada funcionário dentro da rede, o que inclui desde sua adição até o momento do desligamento, de forma a atender rapidamente ao workflow. Um erro muito cometido pelas empresas é deixar um funcionário que mudou de cargo ou de área acumular diferentes identidades e ter acesso a mais aplicativos do que deveria. É preciso haver um equilíbrio: acesso a mais significa perigo, gastos emenos produtividade.

### **Regras claras**

Maurício Gaudêncio, gerente de desenvolvimento de segurança da Cisco, diz que o gerenciamento de identidade não é um problema exclusivo da TI, mas de governança corporativa. "É preciso reunir RH, TI e help desk e colocar todos andando no mesmo passo. E ainda cuidar para que não existam vácuos que acabem por abrir brechas de segurança e falta de produtividade", afirma Gaudêncio.

De acordo com Leonardo Scudere, da Computer Associates, a melhor forma de fazer isso é com a criação de regras e processos bem estruturados. É preciso ainda revisitar freqüentemente os perfis mapeados, assim como a cadeia de valor e as políticas da empresa. Somente a combinação de pilares como autenticação, controle de acesso e administração de usuários, somados à revisão de processos e conscientização dos funcionários, pode levar à implantação de um eficiente sistema de gestão de identidade. "Se o CIO implantar um projetos em se preocupar com todos esses pilares, vai acabar automatizando o caos na empresa", diz Gesteira.

**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 na

Por

Ilustração Pedro de Castro

Rosa

Sposito

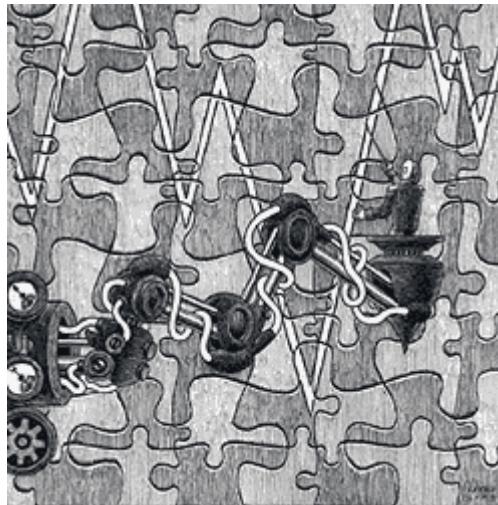
Ao fechar seu balanço de 2003, a Ticket Serviços apurou um reforço de caixa importante: cerca de 40 milhões de reais. O resultado positivo foi decorrência de um esforço da empresa para fortalecer seu caixa e envolveu uma série de ações destinadas a reduzir o prazo de recebimento dos clientes e, ainda, 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 aí", 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 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

#### **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

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.