

Série Especial



Prêmio Profissional
de TECNOLOGIA
da INFORMAÇÃO
2008

Márcio Simões

Agronegócios

A TI contra o destino

▶ atalho

O setor do agronegócio é antigo (há registro de plantações com 10 mil anos de idade), e funciona à base de ciência, tecnologia e credices. Mas a informática ainda não faz parte da tecnologia do setor (ao contrário de sementes geneticamente modificadas ou de adubos); nem faz parte ainda do arsenal mágico do setor. Entrou mais dinheiro no setor do agronegócio em 2007 e em 2008. Continua entrando. O CIO tem mais dinheiro para gastar. Menos do que deveria, segundo a Accenture. Então, o CIO antevê a oportunidade: ele importuna todo mundo para modificar a organização da empresa, de departamentos para processos. O momento é agora, pois essa virada custa caro. Se conseguir, fica mais fácil incluir a informática na cultura do setor.

Acada conversa, sempre que surge a chance, Marcos Takehiro Enomoto prega a seus colegas as vantagens de gerenciar os negócios por meio de processos. Ele é o coordenador de suporte de informática da Cocamar Cooperativa Agroindustrial. “Gestão de processos na Cocamar é difícil”, diz Enomoto, “em razão da mentalidade.”

Fazendeiros trabalham segundo métodos rígidos: preparar a terra e semeá-la, cuidar das plantinhas enquanto crescem, colher os frutos; tudo no tempo certo. “O agronegócio é um setor antigo, muito rodado”, diz Wellington José Brigante, diretor de informática da Zilor. “No setor do agronegócio, o usuário resiste mais às mudanças.”

Todo o trabalho dos fazendeiros só dá certo quando duas coisas funcionam bem. Precisa chover no tempo certo e na quantidade certa. E os preços no mercado internacional de *commodities* precisam compensar os custos — mas os preços são criados por corretores aos gritos na Bolsa de Valores de Chicago. Ninguém controla corretor,

muito menos chuva.

Há 10 mil anos os fazendeiros compram a sorte com rituais. Até hoje alguns deles vestem máscaras de espíritos da terra e dançam. Às vezes a colheita vai bem. Às vezes, não. Em todo lugar e em toda época, dizem os cientistas, as pessoas procuram causas e efeitos em seqüências de eventos, mesmo nas seqüências em que os eventos surgem a esmo. Dançou e a colheita foi boa? Então é preciso dançar direito para que tudo vá bem. A colheita foi ruim? Use uma máscara mais bonita da próxima vez, e dance com mais fé.

Mas os computadores nunca fizeram parte desses rituais. A Clarion Agroindustrial, por exemplo, compra soja em grãos e esmaga os grãos para depois vender farelo de soja e óleo de soja. É uma empresa de R\$ 400 milhões por ano. “A TI não tem papel direto em nada disso”, diz Jonas Pereira da Silva, gerente de tecnologia da Clarion. “Nossos problemas são o tempo, a bolsa de valores, o mercado.”

Modificações evitam aulas

O tempo, a bolsa e o mercado estiveram ruins em 2005 e 2006, mas melhoraram bastante em 2007 e 2008. Choveu mais e no tempo certo, e entrou muito dinheiro estrangeiro no Brasil, informa José Carlos Villela, responsável pela área de sistemas, integrações e tecnologia da Accenture na América Latina. “O dinheiro novo provocou uma ruptura no setor.” Para aproveitar a chance, a Zilor separou R\$ 220 milhões para investir no biênio 2007-2008 — 351% a mais do que investiu no biênio 2005-2006. Ela investiu e ainda investe em informática, até porque o investidor estrangeiro exige investimentos em informática. Mas as empresas do agronegócio, diz Villela, investiram menos do que deveriam em informática (comparando com outros setores da economia) e poucas até agora investiram na área de informática em si (por exemplo, em Cobit ou ITIL).

Na Cocamar, Enomoto precisa dar conta de 1.300 pedidos de modificação no ERP. Ele já estudou todos

fotos: Hamilton Penna



Enomoto, da Cocamar: o usuário pede modificações no sistema para aprender como o sistema funciona.



Brigante, da Zilor: o usuário precisa enxergar o sistema e o processo para além do que ele faz.



Hamilton Penna

Jonas, da Clarion, apresenta projetos novos, que serão rejeitados depois, mas que servem como aulas.

os pedidos na fila; boa parte dos usuários pediu funções que já existem no sistema. “Na verdade”, diz Enomoto, “o usuário não sabe como o sistema funciona.” Se o usuário pede uma modificação, e é atendido, ele não precisa aprender como o sistema funciona, pois ganha um sistema à sua imagem e semelhança. “Toda vez que eu executo uma modificação dessas”, diz Enomoto, “a Cocamar joga dinheiro fora.”

Várias vezes, Enomoto se vê obrigado a fazer a modificação; mas reclama. Reclama sempre que surge a chance. Para ele, os funcionários conhecem pouco os processos da Cocamar. A cada reclamação, Enomoto procura convencer alguém de que cada funcionário da Cocamar precisa conhecer os processos da Cocamar — e não só os antigos processos

da agricultura. Com o processo desenhado na frente do gestor, ficará claro o que cada pessoa precisa saber para desempenhar seu papel. Ficar claro também: como usar a informática.

Enomoto reclama e sugere informática nos caminhões.

— Informática em caminhão?! — perguntam.

Enomoto responde:

— Lógico. Você precisa saber onde o caminhão está, qual é a carga, quando ele vai chegar. Isso é processo. É saber o que se faz dentro da cadeia.

Na Clarion, quando Jonas tem a oportunidade de participar de uma reunião importante, ele apresenta projetos novos. Quase todos são rejeitados. Mesmo assim, os projetos servem como aulas: ilustram o que dá para fazer com a informática, e Jonas não precisa passar pelo estresse de reclamar.

Na Zilor, Brigante instruiu cada um dos 25 funcionários da TI a estudar um processo a fundo. Assim, a cada encontro entre técnico e usuário, a conversa pode ir na direção de computadores & processos. “O usuário”, diz Brigante, “precisa enxergar o sistema e o processo para além do que ele faz.”

TI não é escola

Enomoto imaginou como a Cocamar conseguirá resolver vários problemas com processos, em vez de jogar

dinheiro fora. O primeiro passo deve ser implementar ITIL na área de TI, onde trabalham 30 técnicos. “Como você vai instalar ITIL numa cooperativa do agronegócio?” Enomoto ouviu muito essa pergunta, feita por colegas de trabalho e de profissão. “Você está louco?”

Os 30 técnicos passam 70% de seu tempo com o usuário, cara a cara ou por telefone. Enomoto já contou: às vezes, os técnicos atendem 30 telefonemas sobre o mesmo problema. “Eu sempre surpreendo o pessoal técnico ao telefone”, diz Enomoto, “ensinando o usuário a usar algum recurso do Excel ou do nosso ERP.”

Enomoto diz a mesma coisa para todo mundo na Cocamar, sempre que surge a chance: os técnicos não são professores, a área de TI não é uma escola. “Essa é a minha briga.”

Se Enomoto convencer a Cocamar a implementar ITIL na área de TI, vai instalar um *help desk*, um sistema para atender o usuário de um ponto central. O sistema vai obrigar os usuários a seguir regras ao pedir a ajuda do pessoal de TI. Vai também obrigar os técnicos a seguir regras ao ajudar os usuários. Com o *help desk*, Enomoto vai contar: as dúvidas mais comuns, os incidentes mais comuns, os problemas mais comuns. Vai descobrir o que os usuários não sabem, para convencer o diretor de RH a enfiá-los em cursos. “Só com isso eu já desafogo bem a informática.” Vai fazer com que

o pessoal de TI estude como gerir uma empresa por meio de processos. Se Enomoto conseguir transformar esses 30 técnicos em entusiastas de processos, com a ajuda deles vai convencer depois toda a Cocamar a se organizar por processos.

No agronegócio, o CIO combate a idéia de um destino para além das forças humanas ao recorrer à magia. Um bom truque chama a atenção e abre portas.

Para embolsar uma parte do dinheiro novo enquanto havia tempo, a Zilor aplicou em 2007 o dinheiro planejado para 2008. Contratou Brigante para instalar sistemas novos de informática e para reformar a área de TI. No dia 1º de abril deste ano, Brigante e equipe puseram no ar a primeira fase do trabalho: os primeiros módulos da versão 6 do ERP da SAP, um módulo de gestão do relacionamento com clientes (CRM), um módulo de análise estatística dos dados (BI), um painel de indicadores de desempenho. Essa primeira fase inclui os principais processos estratégicos e os negócios de biotecnologia.

Enquanto prepara a segunda fase (marcada para o dia 1º de novembro), Brigante vai coletando dados e números a respeito do que deu certo. Assim que implementar a segunda fase, ele pretende usar os dados e os números para mostrar ao resto da empresa a vantagem de informatizar tudo.

Caso a diretoria diga “OK”, Brigante e equipe já se prepararam. A versão 6.0

do SAP foi construída com tecnologia SOA; com SOA, os técnicos conseguem pegar uma etapa de um processo, instalar um serviço dentro do ERP para informatizar essa etapa, e depois usar o mesmo serviço para informatizar outras etapas similares, em outros processos.

Na Cocamar, Enomoto também recorreu a um truque de impacto. Ele mantém sistemas de informática em 50 unidades da Cocamar. Em dez delas, o canal de telecomunicações é de baixa velocidade: 64 kbps, 128 kbps no máximo. Sem um canal rápido, Enomoto não consegue instalar aplicativos novos nessas unidades; nem os navegadores de Internet funcionam bem. Sem aplicativos novos, o usuário não vê para que serve a informática.

Então Enomoto comprou computadores leves, ou *thin clients*, com os quais a equipe de TI leva aplicativos complexos ao usuário, por meio de canais lerdos. Enomoto inaugurou o serviço no final de 2007.

Passou 2008 inteiro atormentando as pessoas. “Processos é fundamental”, ele diz a cada conversa, sempre que surge a chance. Em junho, o diretor administrativo da Cocamar chamou Enomoto para uma conversa. A Cocamar vai contratar uma consultoria para mapear os processos e sugerir mudanças. Vai começar o trabalho pela área de TI.

patrocínio

