

Mapa global

Para implantar um ambiente padronizado mundialmente, a fabricante de pneus Michelin desenvolveu um roadmap de grandes projetos de TI

por Murilo Ohl foto Daryan Dornelles

A Michelin passa por um processo mundial de padronização de sua TI. Todas as unidades da fabricante de pneus, que atua em mais de 170 países, passarão a usar os mesmos sistemas corporativos, criando uma arquitetura mundial de aplicações unificada. "No longo prazo, cada processo, como marketing ou compras, por exemplo, terá uma ferramenta que será usada em todas as unidades da empresa" diz Cristiane de Lucas, CIO da unidade sul-americana da Michelin, que tem sede no Rio de Janeiro. Com a padronização, a multinacional francesa espera reduzir custos com TI e assegurar uma gestão mais eficiente dos negócios, com forte integração entre todas as unidades.

Para que essas aplicações estratégicas possam ser implantadas em qualquer unidade, o projeto promove em paralelo uma revisão de processos. A tarefa implica substituir sistemas e revisar procedimentos em todas as subsidiárias. Para essa estratégia dar certo, foi montada uma área de governança global, dividida em comitês, que comanda a transformação da empresa. Essa estrutura é responsável por organizar e aprovar um portfólio de projetos único para todo o grupo. Deste documento, nasce o roadmap mundial de TI da Michelin, que prevê a evolução tecnológica em um horizonte de três anos.

Os comitês de governança são divididos de acordo com os processos internos — finanças, marketing ou manufatura, por exemplo.

Cada comitê é liderado por um alto executivo de negócio, o business process owner. Também participam diretores de cada unidade regional e representantes de TI. Esse grupo é responsável por avaliar e aprovar projetos e assegurar que os sistemas existentes sejam reproduzidos em todos os continentes. Nessa estrutura há uma figura chave, chamada de CSM (client solution manager), que é o representante de TI responsável por conhecer a tecnologia e as necessidades da unidade regional a que pertence. Ao lado do CIO da unidade regional, essa pessoa tem a tarefa de levar aos comitês centrais as prioridades de investimento da operação local.

No início do projeto, foi feito um levantamento para verificar os estágios de maturidade do legado de TI em cada operação regional. Com o trabalho, a Michelin pôde mapear o que há de mais avançado em cada unidade e, ao mesmo tempo, fazer uma análise de gaps e identificar as situações problemáticas. Como resultado, a fabricante encontrou o que há de avançado e o que há de atrasado em termos de TI em cada subsidiária. Um exem-

INFRA-ESTRUTURA DE TI

- SERVIDORES 100
- SISTEMA OPERACIONAL OS 400, Netware, Unix e Windows
- BANCO DE DADOS Oracle e DB2400
- ERP JDE OW versão 7.3.3.2
- EQUIPE DE TI 50 pessoas
- USUÁRIOS DE TI 3 mil pessoas



CRISTIANE, DA MICHELIN
comitês centrais definem as prioridades locais de investimento

plô: a operação da América do Sul, centralizada no Brasil, tem um sistema de vendas e marketing eficiente, mas possui uma ferramenta de supply chain limitada. Após o mapeamento, o comitê de governança decidiu trazer a aplicação de supply chain mundial para a operação sul-americana. Já o sistema de vendas local, que atende as necessidades do negócio, fica no fim da fila das prioridades do roadmap. Além disso, a aplicação serve de benchmark para o desenvolvimento da ferramenta de vendas que será o padrão mundial. "Esse processo permite que a organização tenha uma visão do que é prioridade no mundo inteiro", afirma.

Revisão das prioridades Para manter o roadmap atualizado, no primeiro trimestre do ano as necessidades de cada operação regional são entregues para o comitê. Estão incluídos os projetos já aprovados e as novas demandas que surgiram nos meses anteriores. "Tem início então a revisão do roadmap, que resulta em uma grande lista de projetos", afirma Antônio Augusto Gueiros, gerente de sistemas da Michelin na América do Sul, que é o CSM da unidade regional. "A partir daí, tem início uma etapa de priorização dos investimentos, com a exclusão de vários itens", diz Gueiros. Em paralelo à verba de projetos destinados à padronização mundial, há um outro orçamento para projetos locais específicos e manutenção dos sistemas legados.

Além da participação no comitê de governança, Cristiane responde por novas iniciativas específicas, pela manutenção do legado e por serviços de apoio da unidade. E também participa das decisões da unidade mundial de informática. Apesar de a padronização ter limitado a autonomia da TI local em alguns aspectos, Cristiane entende que o processo trouxe vantagens para sua atividade de CIO. "Agora a aprovação de projetos é mais fácil porque trato com área de TI lá fora", diz.