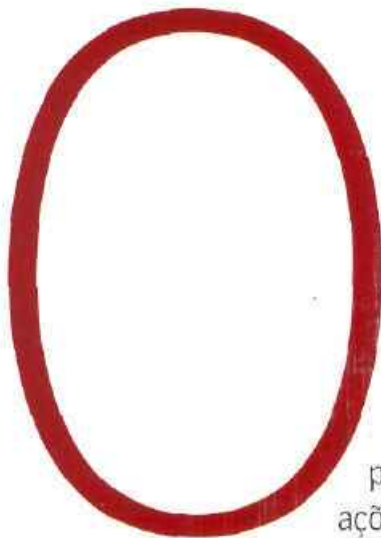




Como preparar a **empresa** para um **IPO**

O processo de abertura de capital exige do CIO talento, jogo de cintura, governança e muita transparência nos projetos. Saiba como ajustar a TI para enfrentar as duras regras das bolsas de valores

por **Françoise Terzian**
ilustrações **Denisdme**



aquecimento da economia e a possibilidade de as empresas nacionais partirem rumo à abertura de capital colocam os CIOs em uma posição jamais experimentada. Diante das rígidas normas e exigências da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e dos futuros acionistas, o executivo de TI pode viver um período árduo. Isso porque preparar a companhia para o IPO (Initial Public Offer) e mantê-la arrumada após a oferta inicial de ações demanda talento, jogo de cintura e uma gestão eficiente da TI.

O período pré-IPO é considerado um dos mais desafiantes projetos da carreira de um CIO. Afinal, trata-se de um megaprojeto, de alta complexidade, composto por um número grande de projetos menores e interligados, geralmente com a revisão total do parque, dos processos, das metodologias e das políticas de TI. Nessa fase, o CIO também se vê obrigado a refletir sobre o seu papel e o de sua equipe, com fortes chances de mudar a forma de liderar a área de TI e seus subordinados.

Ter a marca listada na bolsa de valores deixou de ser privilégio das empresas de grande porte. Desde 2006, o país vem batendo recordes consecutivos no lançamento de IPOs. No ano retrasado, foram 26. No ano passado, esse número saltou para 64 e, neste ano, apesar da crise que vive a economia americana e que pode inibir os IPOs pelo mundo, estima-se que 32 empresas lancem suas ações. Negócios de médio porte também têm aderido à onda.

Diante disso, o CIO deve considerar a possibilidade de abertura de capital de sua empresa e já começar a se preparar para não ser surpreendido, lá na frente, pelo comunicado do CEO ou do CFO de que a empresa estreará na bolsa nos próximos dois anos. Na fase de avaliação para aprovação da entrada no mercado aberto, saiba



que a TI é uma das áreas mais visadas da companhia. "A tecnologia pode chegar até a definir o valor da empresa" diz Ricardo Goniez, diretor da área de consultoria da IBM. Para fazer o valor subir, o departamento de tecnologia precisa se apresentar robusto, confiável e preparado para prover informações confiáveis e no tempo certo.

Vale lembrar que o boom dos IPOs brasileiros acontece cerca de uma década depois do ocorrido nos Estados Unidos e na Europa. Isso significa que os CIOs brasileiros não poderão usar os exemplos internacionais, mas, sim, traçar seu caminho para o IPO com a ajuda de benchmarks, consultorias e, eventualmente, fornecedores. "Neste momento é indicado buscar parceiros com uma característica mais de aconselhamento e comprometi-

mento com o CIO", diz Denoel Eller, diretor de marketing e soluções da HP Brasil. Na fase pré-IPO, muitas empresas trocam sistemas caseiros ou de desenvolvedores locais por soluções globais, além de partir para a terceirização de serviços burocráticos e pouco estratégicos. Essa decisão é importante, mas só deve ser tomada após a definição de um plano de trabalho (roadmap) e do estabelecimento de uma governança de TI. "O mapeamento deve percorrer desde o cenário atual da TI até seu destino, com uma análise profunda da infra-estrutura e dos processos e sistemas existentes" afirma César Castelli, presidente da TCS.

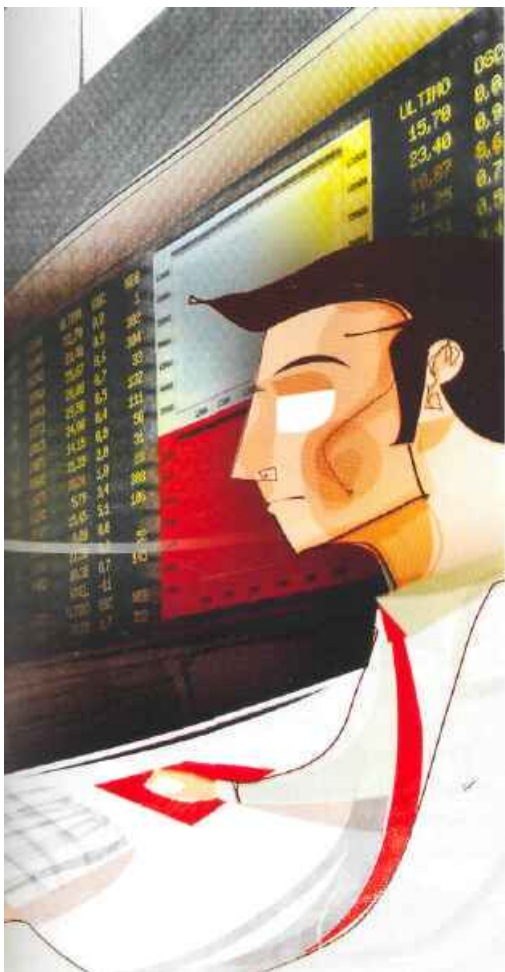
Revisão geral É recomendado que sistemas básicos ou obrigatórios para a rotina da empresa, como ERP, CRM, BI e automação da força de vendas já tenham sido implementados com sucesso. Se eles tiverem sido desenvolvidos sob medida para a empresa — geralmente considerados engessados —, recomenda-se que os dados sejam migrados para sistemas standard ou de mercado. O objetivo é evitar problemas posteriores, como a necessidade constante de mudar o código.

Segundo o IT Governance Fórum, 89% das empresas sul-americanas consideram muito importantes a adoção de regras de controle e adequação da TI. A missão do CIO, nesse caso, é detectar as falhas de segurança, de controle e de eficiência de processos e agir para assegurar que a TI não se torne a vilã da história. É preciso eliminar ferramentas e sistemas que tenham alto nível de risco.

A TI da era do IPO deve ser padronizada, flexível e integrada. A integração chega a ser determinante para o sucesso ou o fracasso de um projeto desse tipo. A empresa Informática Corporation, es-

OS PASSOS PARA UM IPO DE SUCESSO (1)

- 1 Defina um plano de ação pré-IPO, com análise do ambiente de TI, das políticas e da governança.
- 2 Elimine sistemas caseiros ou regionais. Empresas cotadas na bolsa pedem tecnologias globais e com alto grau de suporte.



Na fase de avaliação para a abertura de capital, a área de TI é uma das mais visadas

pecializada em integração de dados, encomendou uma pesquisa sobre fusões e aquisições e seus impactos na área de negócios das empresas, a partir da utilização da TI. O resultado aponta que mais de 50% das 56 companhias ouvidas não estavam aptas a prover nenhuma integração em menos de três meses da aquisição. A pesquisa revela ainda que mais de 33% das organizações não esperavam completar a integração em menos de dois anos ou não podiam dizer quando isso aconteceria. Pouca documentação de sistemas, diversas fontes de dados e baixa qualidade das informações também foram relatadas como problemas significantes por mais de 50% das companhias.

Falta de planejamento dos processos foi citado como um problema significativo por 54% dos entrevistados. Por outro lado, a integração assegura uma lista de benefícios em menos de 100 dias. Sistemas integrados disponibilizam, com mais agilidade e fidelidade, informações pertinentes para a tomada de decisões e a geração de relatórios estratégicos.

Na fase de revisão da TI, o capital humano também entra em um período de reavaliação. Além da tendência de aumentar a equipe — direta e indireta —, o CIO também deve treinar e capacitar seu pessoal para dias mais corridos, desafiantes e repletos de regras e exigências.

Depois do lançamento do IPO, a cadeira do CIO, mais do que nunca, fica em evidência, transformando com isso seu desempenho em trampolim para o sucesso ou para o fracasso do processo. Com o aporte de capital, a companhia tende a usar o dinheiro para expandir fisicamente seu negócio e até adquirir outras empresas. A TI passa a ser vista como uma área forte de suporte ao crescimento.

OS PASSOS PARA UM IPO DE SUCESSO (2)

- 1** Fique atento à governança de TI, peça fundamental para o sucesso de todo IPO.
- 2** Considere a terceirização. Com as ações negociadas na bolsa, a empresa pode crescer do dia para a noite e a infraestrutura precisa dar conta desse crescimento.
- 3** Busque um parceiro de TI comprometido e muito ágil.



A investigação das contas é uma das fases difíceis, pois o CIO precisa suprir as áreas com dados precisos

"A TI não poderá apresentar sistemas incompletos ou falhos, tampouco falta de capacidade para fornecer a tecnologia demandada por novas filiais ou acionistas. Qualquer problema pode limitar o crescimento da empresa" diz Gomez.

Desafios da bolsa o cio terá de superar uma série de barreiras para chegar ao IPO com uma TI robusta e flexível. Dos cinco principais desafios a serem enfrentados, o primeiro refere-se à informação. No estágio anterior ao IPO, a empresa passa por um processo complexo de due diligence, uma espécie de investigação das contas nos últimos anos, fase que requer uma série enorme de informações. "Problemas de acesso aos dados podem vetar o apoio de bancos de investimentos", diz Denoel Eller, da HP.

Sua recomendação é que o CIO prepare um sistema de informação confiável e com capacidade para recuperar e prover as informações solicitadas. Esse sistema pode ser um BI (Business Intelligence) com extração de informações em tempo real. O tipo de solução dependerá de cada Empresa. Os processos também precisam acompanhar o sistema, que continuará a ser muito demandado pelos acionistas e por diferentes órgãos na fase pós-IPO, para prestação de contas, realização de balanço e análise dos dados financeiros.

O segundo grande desafio do IPO refere-se à definição e à demonstração do processo de governança corporativa na companhia, o que demandará também o estabelecimento de uma governança de TI. Até o IPO, muitas organizações brasileiras tomavam decisões de investimentos e estratégias de TI de forma informal. Com o IPO em vista, toda decisão do CIO deve ser guiada pela governança de TI conecta-

da com as prioridades de negócios.

Na medida em que uma empresa começa a ter suas ações negociadas em bolsa, ela precisa entrar em Conformidade com uma série de normas e regulações como a SOX (Sarbanes-Oxley), dependendo do país de abertura do capital. Isso tudo implica novas exigências para o dia-a-dia da TI, que precisa não só assegurar a acuracidade dos seus dados, mas também ter sistemas para retenção de dados e transações internas e externas.

O CIO precisa definir claramente os investimentos que faz na área, mostrar como toma as decisões, como assegura a continuidade dos negócios, o controle dos ativos, a segurança da informação, entre outras questões que precisam estar definidas na governança de TI.

Cadeado nos dados Segurança é um quesito que deve ser observado à parte, já que envolve cuidados para evitar o ataque de hackers; o roubo ou a perda de dispositivos móveis; e também uma programação de backups automáticos para evitar perdas de dados e documentos em casos de pane nos sistemas ou acidentes. A TI também precisa se precaver contra erros humanos. Se o usuário não coloca uma senha de rede. no acesso ao laptop, a TI deve cuidar disso e também adotar sistemas de criptografia dos dados.

"No cenário atual, a sobrevivência e o sucesso das organizações estão diretamente relacionados à demanda por manter uma infra-estrutura de TI decente, segura e confiável", diz Adriano Mauro Cansian, professor e coordenador do ACME! Computer Security Research, laboratório da Unesp de São José do Rio Preto, interior de São Paulo. No caso de SOX, por exemplo, a legislação está rela-

capa Capital aberto

cionada à divulgação e à emissão de relatórios financeiros e compreende a regulamentação dos padrões de governança corporativa para companhias de capital aberto com ações negociadas na bolsa americana Nasdaq. Isso tudo tem a ver com segurança da informação, cujo mote é assegurar dados bem protegidos e à prova de alterações e adulterações. Daí vem uma lição para o Brasil da era dos IPOs: CIOs e CSOs precisam ter processos documentados e os riscos e controles identificados, avaliados e monitorados. "Quem confiaria num IPO que não atendesse minimamente a esses requisitos?" afirma Cansian.

"Antes do IPO, muitas coisas na rotina

das empresas eram feitas informalmente, em planilhas. Com o lançamento das ações e a necessidade de se adequar às regras de cada país, o CIO precisa se preocupar com a qualidade, a confiabilidade, a disponibilidade e a transparência dos dados", afirma Carlos André, diretor geral da subsidiária latino-americana da empresa Informática Corporation. Para isso, deve ter sistemas, processos e ferramentas que permitam entregar informações transparentes e consistentes.

O IPO também traz uma pressão a mais aos CIOs, traduzida na obrigatoriedade de apresentar o retorno sobre todo e qualquer investimento. Trata-se de uma prá-





MACIEL RAMOS, DA GOL

controle sistemático e criterioso sobre todas as contas

tica que já vinha sendo requisitada pelos CFOs aos executivos de tecnologia, mas nem sempre era cumprido à risca. O ROÍ (Return on Investment) costuma ser levado a sério apenas nos projetos de grande porte. Com o IPO, a pressão por custos menores e resultados mais exuberantes tornou-se ainda mais real e constante. "Com a abertura do capital da empresa, os CIOs são 99% requisitados a apresentar ROI" afirma Eller, da HP.

Diante dessa situação, Daniel Domeneghetti, diretor da consultoria Dom Strategy Partners, sugere uma atitude diferente. Como é difícil para o CIO apagar da TI a imagem de área geradora de custos e também comprovar resultado financeiro de ativos intangíveis, como soluções muito sofisticadas de BI ou CRM, a análise deve ser conduzida de forma a comprovar o valor da tecnologia para o negócio e não apenas o ROÍ.

No momento do IPO, mostrar ao acionista que a empresa é rica em tecnologias e processos que impactam positivamente na sua performance, que ajudam a entregar resultados para as áreas diversas, que aumentam a produtividade e que protegem os dados acabam por agregar valor. "Isso também pode servir de roadmap para o CIO avaliar seu ambiente de TI e compará-lo com o dos concorrentes", afirma Domeneghetti.

Ou seja: o IPO pode ser visto como boa oportunidade. Segundo Reinaldo Roveri, da consultoria IDC, o CIO pode aproveitar o lançamento de ações de sua empresa para obter uma visão mais completa do negócio. A implantação de mecanismos de governança obriga o líder da TI a pensar questões estratégicas.

Segundo os analistas, o que falta aos CIOs é clareza para comprovar aos futuros acionistas que a TI gera, sim, valor à empresa. Para isso ele precisa encontrar uma métrica ou tecnologia que o ajude a comprovar os resultados. Outro desafio para os CIOs de companhias de capital



capa Capital aberto

aberto é criar e manter uma TI adaptável ao mercado, a ponto de acompanhar com agilidade o crescimento acelerado da empresa. Esse processo de preparação, no entanto, deve ter início alguns anos antes de a companhia lançar suas ações. Foi o que fez, por exemplo, a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), quando criou uma infra-estrutura mais dinâmica antes de lançar seu IPO. Ela migrou de uma solução baseada em mainframe para uma nova focada em arquitetura aberta.

Com a entrada de novos aportes de capital, qualquer negócio pode, de uma hora para a outra, dobrar de tamanho. Nesse caso, uma saída é manter uma parceria estratégica com algum prestador de serviço de outsourcing de infra-estrutura de TI. Um fornecedor que, de um dia para o outro, possa aumentar a capacidade de processamento e armazenamento de dados da contratante.

Plano de contingência A matriz da empresa pegou fogo ou sofreu urna enchente? O CIO de uma organização com ações em bolsa deve prever isso tudo e muito mais. Segundo Hermann Pais, diretor de novas tecnologias da fornecedora EMC, o plano de continuidade deve ser forte em redundância, recuperação e resiliência. "Isso é necessário para provar aos investidores e auditores que a empresa tem uma infra-estrutura pronta para tudo", diz Pais. © ideal é ter um backup site e mecanismos para a gravação e a recuperação de dados em desastres.

"O CIO não precisa investir milhões na construção e na manutenção de um data center. Ele pode partir para a terceirização e minimizar custos e riscos que poderão afetar o valor da empresa", afirma Eller. Outra preocupação refere-se à política de acesso aos dados. É preciso demonstrar que os documentos guardados são confiáveis e não foram alterados.

Outra questão geralmente deixada de lado, mas que pode interferir na imagem

da companhia e na performance de suas ações, é a divulgação de conteúdos restritos. Dados podem ser divulgados sem autorização em casos de roubo de laptop e nesse caso a criptografia e uma dupla autenticação podem resolver o problema. Funcionários que desconhecem a política da empresa podem publicar dados indevidos na intranet ou na internet. Nesse caso, Pais sugere a adoção do conceito de Content Management (Gestão do Conteúdo), com regras claras e um plano de comunicação.

O mercado costuma penalizar o vazamento de dados confidenciais com baixa nas ações. Assim, além da governança de TI e do plano de gestão do conteúdo, especialistas recomendam metodologias e conceitos como Itil e Cobit. "Fazer isso tudo é caro. Mas não fazer pode gerar um custo exorbitante", afirma Pais, da EMC.

Listada na Bovespa e na Bolsa de Nova York (NYSE), a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) tem uma preocupação crescente com processos, controles e atendimento às leis. Marcos Pelaez, CIO da CSN, diz que o rigor em cima desses pontos aumentou ainda mais com a SOX, obrigando a companhia a se tornar mais transparente. "Nesse período, a principal mudança ocorrida na área de TI foi a necessidade de elaborar a documentação comprobatória sobre processos e controles. Temos que ter evidências de tudo o que é relevante na empresa", diz Pelaez.

Se, por um lado, a rotina da TI pós-IPO registrou aumento de burocracia, por outro, Pelaez diz que essa é uma ótima oportunidade para aprender e adequar os processos e controles às melhores práticas e referências de mercado, como Cobit, Itil e governança de TI. O budget da TI também passou por uma revisão. Pelaez diz que, a cada ano, o orçamento se torna mais orientado à geração de valor para o acionista. "A atuação da área de TI necessitará total aderência ao planejamento estratégico da empresa" afirma Pelaez.



Com o IPO, a atuação da TI deve ser cada vez mais integrada ao planejamento estratégico da empresa

Uma nova TI na Gol

Em 2004, a companhia aérea Gol abriu capital simultaneamente em duas bolsas, a Bovespa e a New York Stock Exchange (NYSE). Para lançar ações lá fora e atender às exigências locais, Wilson Maciel Ramos, CIO da Gol, conta que a TI precisou responder a uma série de requisitos de segurança, transparência e controles. Para chegar a esse estágio, a área de tecnologia da Gol teve que redesenhar processos e controles para obter informações corporativas de forma transparente e segura. Ramos alerta que na busca por mais controle sobre as contas significativas, aquelas que afetam o resultado da empresa, os CIOs podem ter que alterar ou trocar alguns sistemas para exterminar pontos de fragilidade. "O mau controle sobre essas contas pode resultar no repasse de dados incorretos para o mercado, o que pode deixar a empresa e a TI em maus lençóis", afirma Ramos.

Como as companhias cotadas em bolsa devem passar por um processo de auditoria, a TI da Gol precisou rever desde os sistemas internos até sua governança. O intuito era acabar com os pontos de fragilidade e melhorar questões como a segurança da informação. A forma como os dados e os processos são organizados, reunidos e informados pode influenciar itens como a transparência da companhia, por exemplo. "Se a auditoria não está satisfeita com o controle, isso fica registrado no balanço da empresa", afirma Ramos.

A rotina pós-IPO na Gol é cercada por processos conduzidos por uma auditoria interna e outra externa. Um desses processos é focado na identificação de um conjunto de contas (receita, despesa, folha de pagamento, consumo de combustível e estoque), que afeta o resultado. Feito isso, passa-se a analisar o processo de controle para averiguar se há ou não pontos de vulnerabilidade.

OS PASSOS PARA UM IPO DE SUCESSO (3)

- 1 Fortaleça as estratégias de segurança da informação. Um notebook roubado pode derrubar as ações.
- 2 Esteja preparado para cobranças: já que acionistas e auditores externos exigirão cortes de custos, otimização de investimentos e um alto nível de transparência.

capa Capital aberto

Antes do IPO, muitas tarefas tiveram que ser conduzidas. A primeira refere-se à análise dos processos para descobrir se eles apresentavam ou não pontos vulneráveis, seguida do redesenho daqueles que haviam sido mal estruturados. A Gol adotou o Financial Business Suite, ERP da Oracle, com foco na área financeira e de suprimentos, e promoveu melhorias nos processos de integração entre seu sistema de compras e o ERP.

Para encarar um IPO, a TI tem de estar madura, já que trabalhará sob a mira da auditoria. "Preparar a empresa para o IPO não é nenhum bicho de sete cabeças, mas é preciso fazer um projeto, dar atenção aos processos e documentações e aplicá-los", diz Ramos. Essa atitude é importante, pois a empresa terá seus processos observados com lupa.

No pré-IPO, a TI da Gol implementou controles e processos com base no Cobit. "Não é uma receita de bolo, mas o Cobit indica os processos e orienta como eles poderão ser controlados", diz Ramos.

Ter um plano estratégico de TI, informado e referendado pela administração da empresa, e também um plano de continuidade de negócios testado e aprovado eram duas outras preocupações de Ramos. Além de cuidar de todos esses projetos, a TI teve ainda de rever a política de segurança da informação, com foco nos controles de acesso físico e lógico ao data center e à rede. Na lista de tarefas, Ramos incluiu também um processo de gestão de mudança, que foi divulgado para todos. Embora trabalhoso, Ramos diz que o plano ajudou a Gol a obter resultados e melhorias na TI.





Controle na M.Dias Branco

O IPO aumentou visivelmente as cobranças a Haroldo Menezes, GO da M.Dias Branco, fabricante de farinha, biscoitos e massas com 9 300 funcionários e faturamento de 1,7 bilhão de reais em 2007. "O nível de cobrança cresceu e a rotina ficou mais difícil. Agora sou questionado e tenho que prestar conta de tudo", diz Menezes. Antes, o CIO tinha de dar satisfação ao board e à auditoria interna. Agora, deve esclarecimentos também aos

MENEZES, DA M.DIAS BRANCO
mudanças culturais e mais obrigações na TI

investidores e à auditoria externa. Desde que a empresa foi listada no segmento Novo Mercado da Bovespa, que contempla o mais alto nível de governança corporativa exigido pela Bovespa, a TI da M.Dias Branco também passou por transformações, pois teve de se preparar para níveis de governança mais elevados e apresentar maior transparência. Diversos desafios foram impostos ao CIO, como definir processos transparentes e auditáveis, padronizar processos e implantar um ERP de escala global, no caso o EBS, da Oracle.

Todas essas mudanças técnicas e culturais fizeram Menezes rever seu papel como CIO e reavaliar conceitos em relação à documentação e à transparência dos processos. Para atender a tantas necessidades, a área de TI começou a se preparar para o IPO um ano antes do anúncio. Dos novos passos que teve de dar, um dos destaques, segundo Menezes, foi a implantação do Itil para melhor gerenciar serviços e infra-estrutura de TI.

A tarefa ficou ainda mais desafiante diante do prazo curto que a TI tinha. A M.Dias Branco contratou consultoria da Unisys e auditoria da KPMG. Menezes diz que preparar a TI para o IPO demanda um investimento elevado, por conta da adoção de novos sistemas e metodologias específicas para cumprir as exigências crescentes de governança, disponibilidade e continuidade.

"No ano do IPO, o investimento em TI aumentou 35% e normalizou depois de 18 meses", diz Menezes. Apesar da necessidade, a verba não foi liberada de forma ilimitada. Isso obrigou o CIO a seguir a velha fórmula de fazer mais com menos. Resultado; Menezes colocou na ponta do lápis se era melhor usar soluções de mercado ou internas e até que ponto valia a pena o outsourcing.

Com pós-graduação em administração financeira. Menezes conta que esse conhecimento extra nunca foi tão necessário. "Antes usava pouco. Agora, com o ROÍ cada vez mais necessário, esse conhecimento tornou-se muito útil", afirma Menezes. A abertura de capital requer ainda da TI níveis elevados de governança e essa demanda pede a implantação de uma série de melhores práticas. A montagem de um backup site, há tempos nos planos, também foi antecipada na M.Dias Branco por conta do IPO. 7