



# Governança de TI no Governo

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**  
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação  
Paulo Roberto Pinto

# Agenda

- Contexto
- SISP
- IN SLTI 04/2008
- EGTI
- Planejamento de TI

## Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/MP

- Órgão Central do **SISP**
- Secretaria-Executiva do Comitê do **Governo Eletrônico**
- **SISP e e-Gov**
- Normas relacionadas ao uso de **Tecnologia da Informação** no âmbito do SISP
  - HW, SW, TI Verde, Telco, Infovia
- Regulamentação das aquisições e contratações

# SISP

- **Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática**
- Decreto 99180, 15 de março de 1990
- Decreto 1048, 21 de janeiro de 1994
- A administração Direta, Autarquias e Fundações do Poder Executivo Federal- 152 órgãos
- Comissão Coordenação = Órgãos setoriais + SLTI (órgão central)

# SISP

- Organiza a TI em forma de sistema o **planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão** dos recursos de informação e informática
  - Assegurar o **suporte de informação adequado**, dinâmico, confiável e eficaz
  - Estimular o **uso racional** dos recursos de informação e informática, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação
  - **Integração das áreas de TI**, compartilhamento de soluções, estudos, práticas
- 20 anos – eram poucas realizações...

## Decreto 2271/1997

**Art . 1º** No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais **acessórias**, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

**§ 1º** As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, **informática**, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações **serão, de preferência, objeto de execução indireta**

- New Public Management
- TI é meio, TI não importa

## Decreto 2271/1997 e o Planejamento

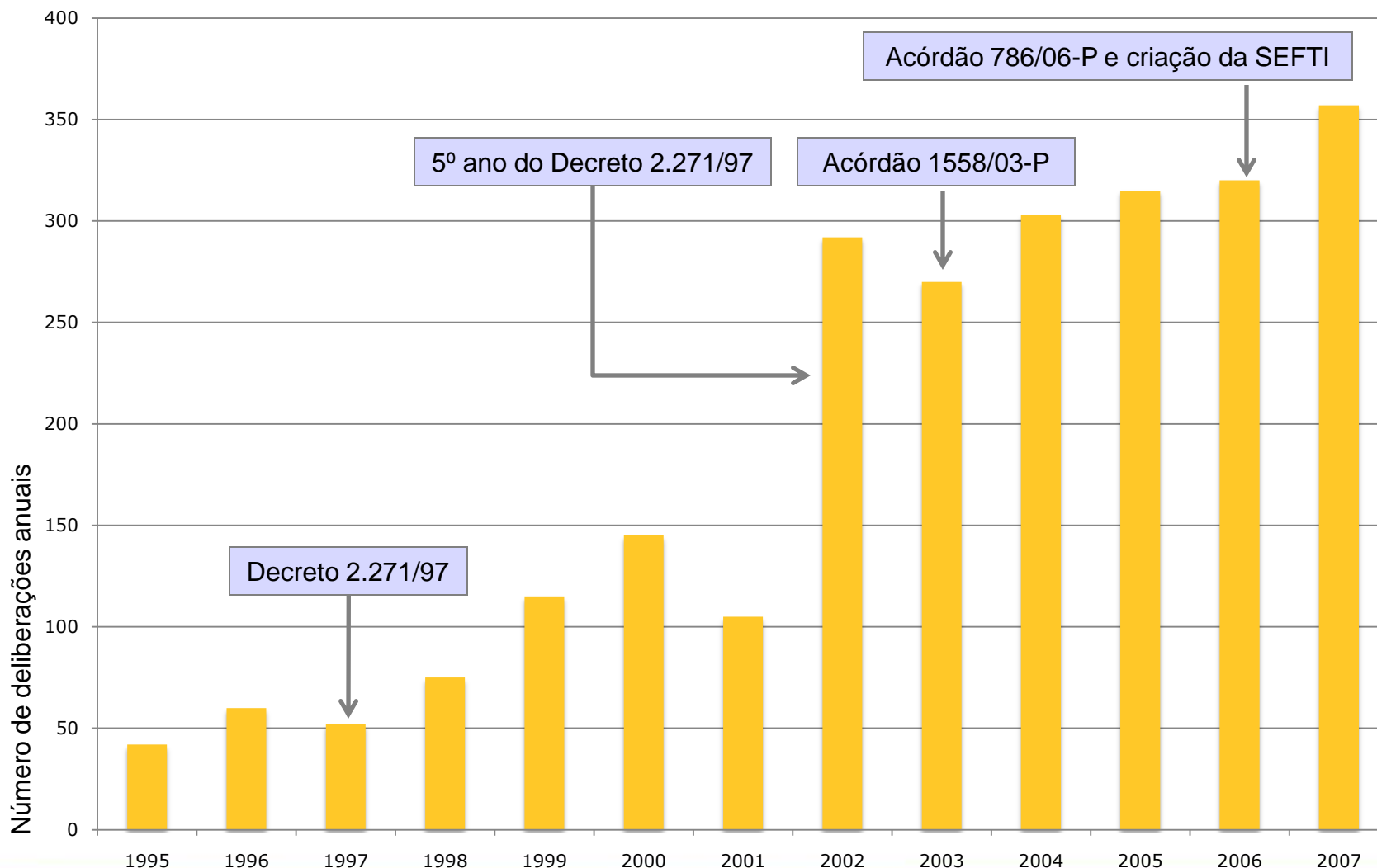


???



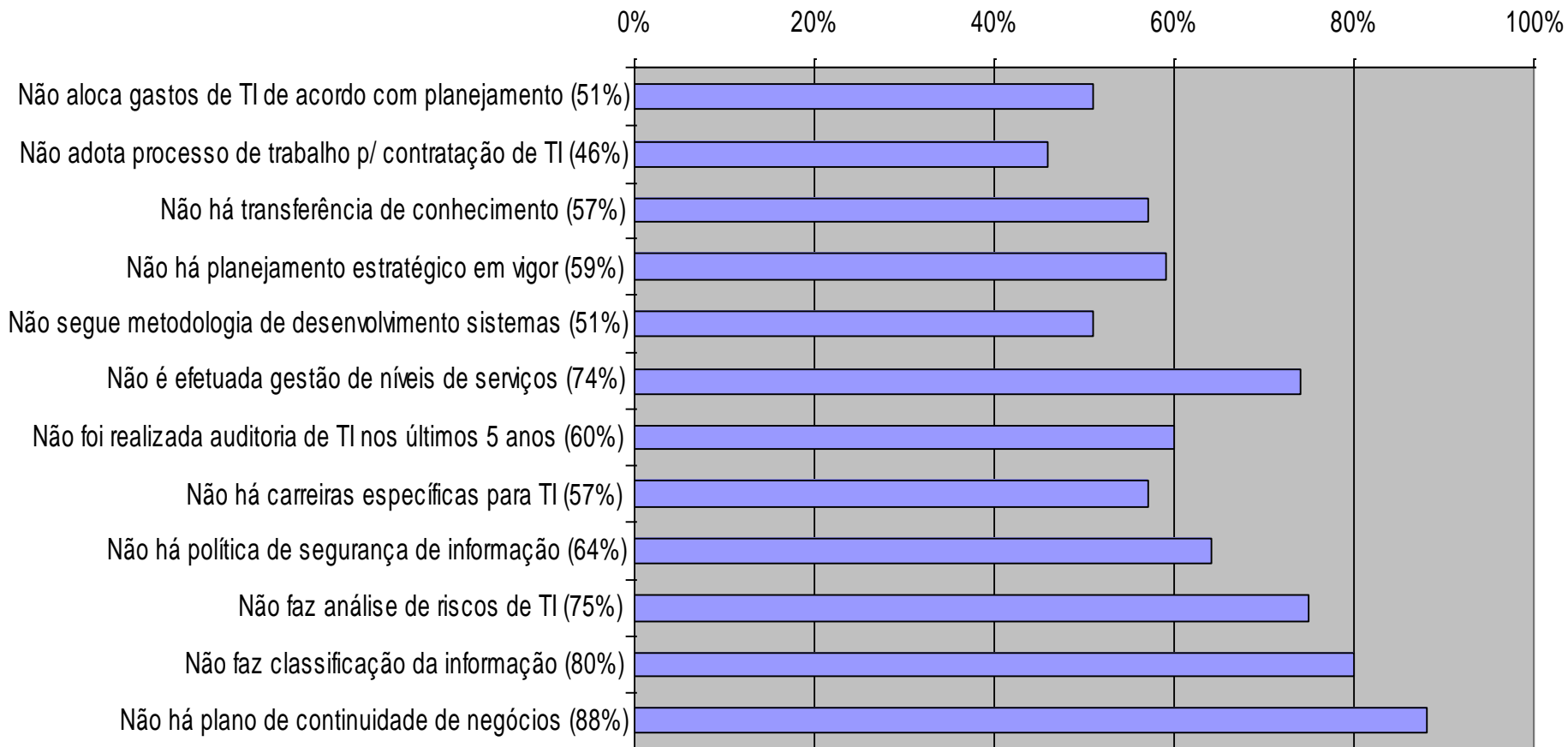
# O problema: falta de Governança de TI

Evolução dos acórdãos e decisões do TCU relacionados a contratações de serviços de TI





## Deficiências em Governança de TI



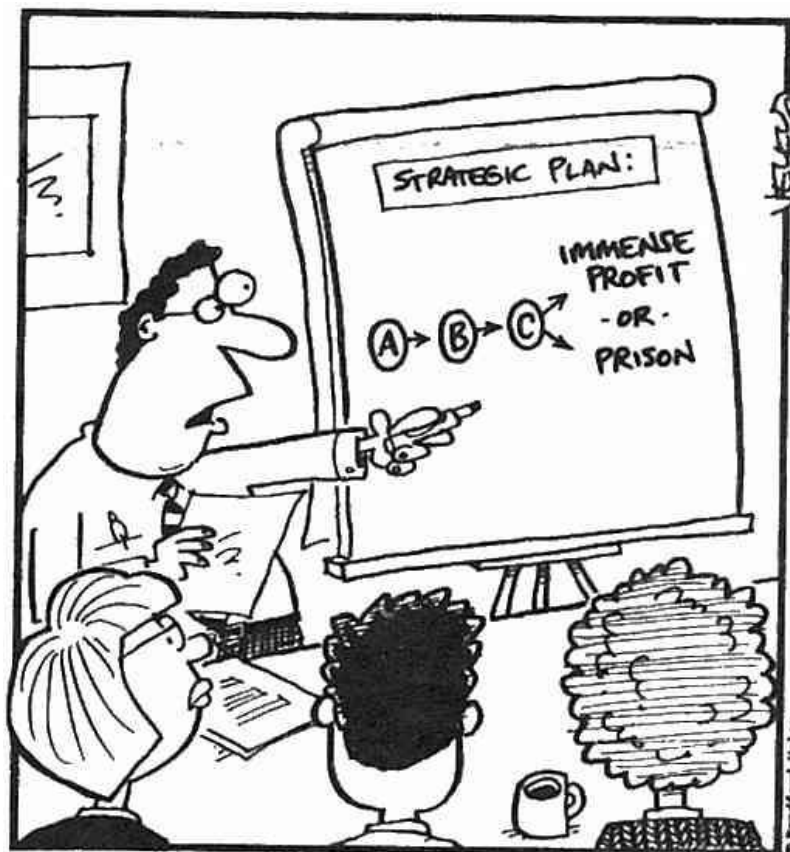
## Modelo antigo de contratação

- Restrição à competitividade
- Risco estratégico – monopólio (guarda-chuva)
  - Segurança – todos os sistemas “na mão” de uma empresa privada. E se ela quebrar?
  - Anti-economicidade – paradoxo da incompetência-lucro
- **Não há planejamento**
- Conseqüências
- Dependência do fornecedor
- **Perda do conhecimento organizacional**
- Riscos relativos à segurança da informação e descontinuidade dos serviços
- **Fracasso de projetos estratégicos**

## Motivação

Por quê se preocupar com  
Planejamento de TI no Governo?

Porque administra mais de R\$  
6.000.000.000,00 por ano.



**"Stay with me now, people, because in step C, things get a bit delicate."**

## Instrução Normativa SLTI nº 04 / 2008

- Acórdão 786/2006
- Compilação da Legislação Federal (dispersa e por vezes contraditória)
- Guia para a contratação de serviços de TI – caminho feliz
- Planejamento e Padrões de Governo
- Proteção aos órgãos e às áreas de TI

## PDTI: IN 04

- Planejamento de TI
- Planejamento da contratação de serviços de TU
- Seleção de fornecedores, licitação
- Gestão dos contratos

## Planejamento e PDTI na IN 04

- Art. 2º X - Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI:** instrumento de diagnóstico, **planejamento e gestão** dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa a atender às necessidades de informação de um órgão ou entidade para um determinado período
- Art. 3º** As contratações [...] deverão ser **precedidas** de planejamento, elaborado em harmonia com o **Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade**
- Art. 4º** ... órgão central do SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais do SISP, a **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação [...]** revisada anualmente, **para subsídio à elaboração dos PDTI** dos órgãos e entidades integrantes do SISP.
- I - proposta [...] que contemple as **demandas de recursos humanos** das Áreas de Tecnologia da Informação necessárias para elaboração e gestão de seus **PDTI**
- II - **plano de ação** [...] para viabilizar a **capacitação** dos servidores das Áreas de Tecnologia da Informação
- III - **modelo para elaboração dos PDTI:** necessidades de informação **alinhadas à estratégia** do órgão ou entidade, **plano de investimentos, contratações de serviços, aquisição de equipamentos, quantitativo e capacitação de pessoal, gestão de risco**
- IV - orientação para a formação de **Comitês de Tecnologia da Informação** que envolvam as diversas áreas dos órgãos e entidades, que se responsabilizem por **alinhar os investimentos** de Tecnologia da Informação com os objetivos do órgão ou entidade e apoiar a **priorização de projetos** a serem atendidos.

## Diretrizes de um Modelo de Governança

- Novo momento
- **Rearticulação da rede de gestores de TI**, visando a consolidação de melhores práticas e otimização dos esforços
  - **Portal do Software Público** ([www.softwarepublico.gov.br](http://www.softwarepublico.gov.br))
  - **Comunidade Virtual de Aprendizagem** Comunidade SISP ([catir.softwarepublico.gov.br](http://catir.softwarepublico.gov.br))
  - **Encontros Técnicos, Governança de TI, Melhores Práticas**
  - **CC SISP e Núcleos:** Governança, Contratações, Padronização Tecnológica
  - **Cursos de Formação na ENAP e UniSerpro (métricas e pontos de função)**



## Modelo de Governança de TI do SISP

- **GSISP e Concurso** em Analistas de TI – foco em gestão de TI – governabilidade da TI
- **Estratégia Geral** de TI – 01/12/2008
  - Desenvolvida com o objetivo de **estabelecer as bases para a transição** entre a situação atual de gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal – heterogênea, precária e em geral vulnerável (ver Acórdão 1603/2008 TCU) e o pleno cumprimento da IN 04/2008

## **Estratégia Geral de TI 2008/2009**

- Modelo de Governança de TI – **maturidade**
- Modelo mínimo de PDTI – **planejar**
- Comitê **Estratégico** de TI, em cada órgão
- Catálogo de Sistemas – racionalizar, compartilhar
- Padronização Tecnológica – **interoperar**
- Plano de **Capacitação**
- Alocação de **Pessoal**
- Padrões abertos e Software Livre – **liberdade**

# EGTI

## **Missão**

- Existimos em razão da sociedade e o cidadão
- Uso racional do dinheiro público
- Estado e Governo

- **Autodiagnóstico 2008** – retrato das áreas de TI
  - Governança
  - Inventário
  - Pessoas
- **Plano de Metas 2009** - compromisso
  - Comitê de TI
  - PDTI
  - Governança – processos formais
  - Padrões de governo – integração
  - Capacitação
  - Contratações

## Estratégia Geral de TI 2008/2009

### Resultados:

- **AD** – equipes de TI operacionais, sem estrutura organizacional, quadro escasso de servidores de TI, sem qualificação, entregue a terceirizados
- **PM** – maioria dos órgãos sem condições de planejar e de estabelecer e atingir metas
- Fragilidade nos processos de trabalho
- Vulnerabilidade perante os órgãos de controle
- Pesquisa mais abrangente, mas confirma 1603

# EGTI 2008/2009 Autodiagnóstico

Pergunta	SLTI (2009)		TCU (2007)
	Sim	Não	Não
O Órgão possui carreira própria com especialização em TI?	8%	92%	57%

**2009/2010: 12%**

-718 novos gestores de TI

- 350 analistas

# MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

## Comitê de TI

Pergunta	SLTI (2009)		TCU (2007)
	Sim	Não	Não
O Órgão setorial possui um comitê de TI ou alguma instância de articulação entre a(s) área(s) de TI e as áreas finalísticas?	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>67%</b>

Fonte: Autodiagnóstico de órgãos setoriais

Instituído ou em processo	2010	96%	
---------------------------	------	-----	--

Fonte: Planos de Metas de órgãos setoriais

# MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

## Planejamento de TI

Pergunta	SLTI (2009)		TCU (2007)
	Sim	Não	Não
O Órgão possui planejamento de TI?	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>59%</b>

Fonte: Auto Diagnóstico de órgãos setoriais

Realizado ou em processo	2010	96%
--------------------------	------	-----

Fonte: Planos de Metas de órgãos setoriais, ainda em consolidação



# MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

## Orçamento de TI

Pergunta	SLTI (2009)		TCU (2007)
	Sim	Não	
O orçamento de TI do Órgão tem gestão centralizada e coordenada?	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>ND</b>

Fonte: Autodiagnóstico de órgãos setoriais

2010	60%
------	-----

Fonte: Planos de Metas de órgãos setoriais

# MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

## Contratações de TI

Pergunta	SLTI	SLTI	TCU
	2009	2010	2007
A área de TI possui um processo formal de aquisição de bens e serviços?	<b>23%</b>	<b>38%</b>	<b>54%</b>

Fonte: Autodiagnóstico de órgãos setoriais.

IN4 (pelo menos parcialmente)		54%	
-------------------------------	--	-----	--

Fonte: Planos de Metas de órgãos setoriais

- "... formalizando assim sua própria trilha de transição, que certamente na maioria dos casos **não estará completa** já no início de 2009.
- Desta forma, o órgão central entende que a aplicação da IN SLTI 04/2008 pelos órgãos integrantes do SISP **ocorrerá de forma gradual até o final do exercício de 2009, sendo implementada por etapas**. Devendo os mesmos encaminharem a SLTI formalmente o seu **plano de metas** para contratualização, na forma e no prazo estabelecido por esta secretaria.
- De forma incipiente, esse material constitui as **bases para o modelo de Governança** do SISP e servirá como "contratualização" entre as partes para alcançar a necessária **maturidade** do ambiente."

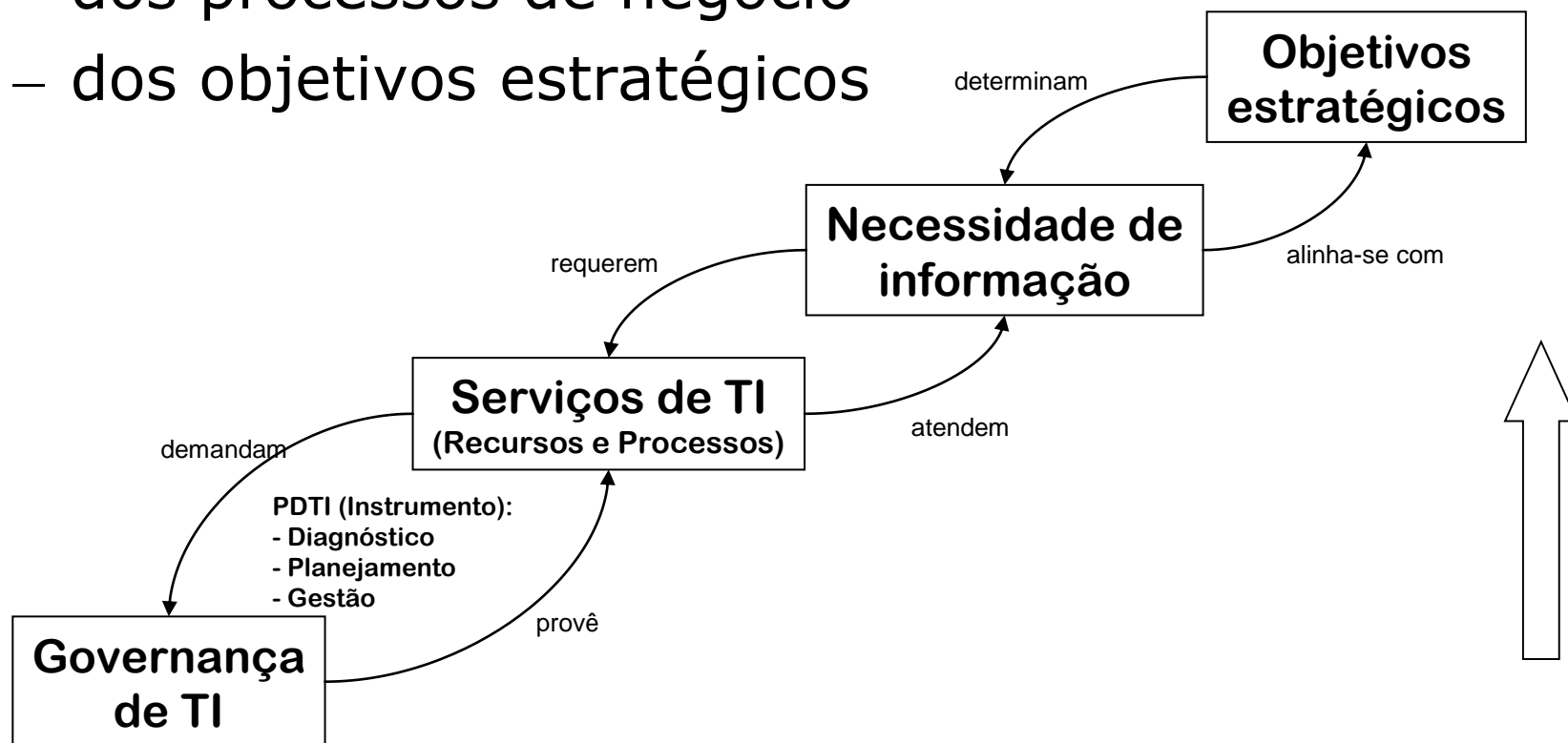
- Elevar a maturidade da governança de TI
- Foco na integração e interação dos órgãos
- CC SISP processo de construção e decisão conjunta
- Adicionar valor às ações de Governo
- Agir estrategicamente
- Foco: **TI estratégica no Governo**
- **Oficinas**
- **22 Direcionadores estratégicos**
- **4 eixos: fortalecimento, alinhamento, integração e capacidades**
- **2 transversais: governança e ação política**

- **CC SISP**
- **Núcleos de Práticas:** governança, contratações e padronização tecnológica – Participação ativa gestores, técnicos e academia
- **AD 2009**
- **PM 2010**
- Expectativas
  - PDTI e CETI em todos os órgãos setoriais
  - Aderência à IN 04
  - Consolidação do SISP via Comissão de Coordenação
  - Maior maturidade nos processos de TI
  - **Melhores gestores**

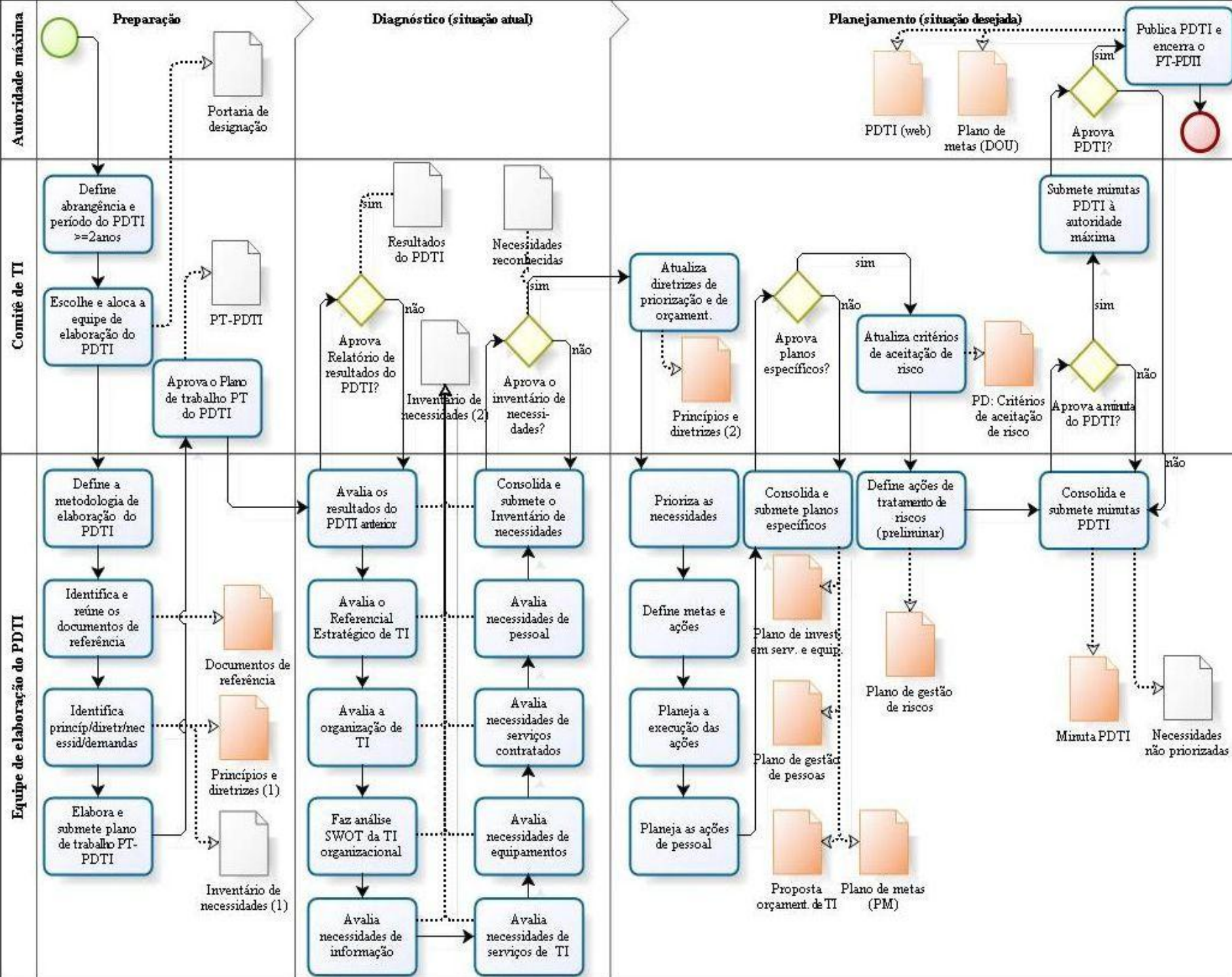
# Necessidades de informação da organização

Decorrem:

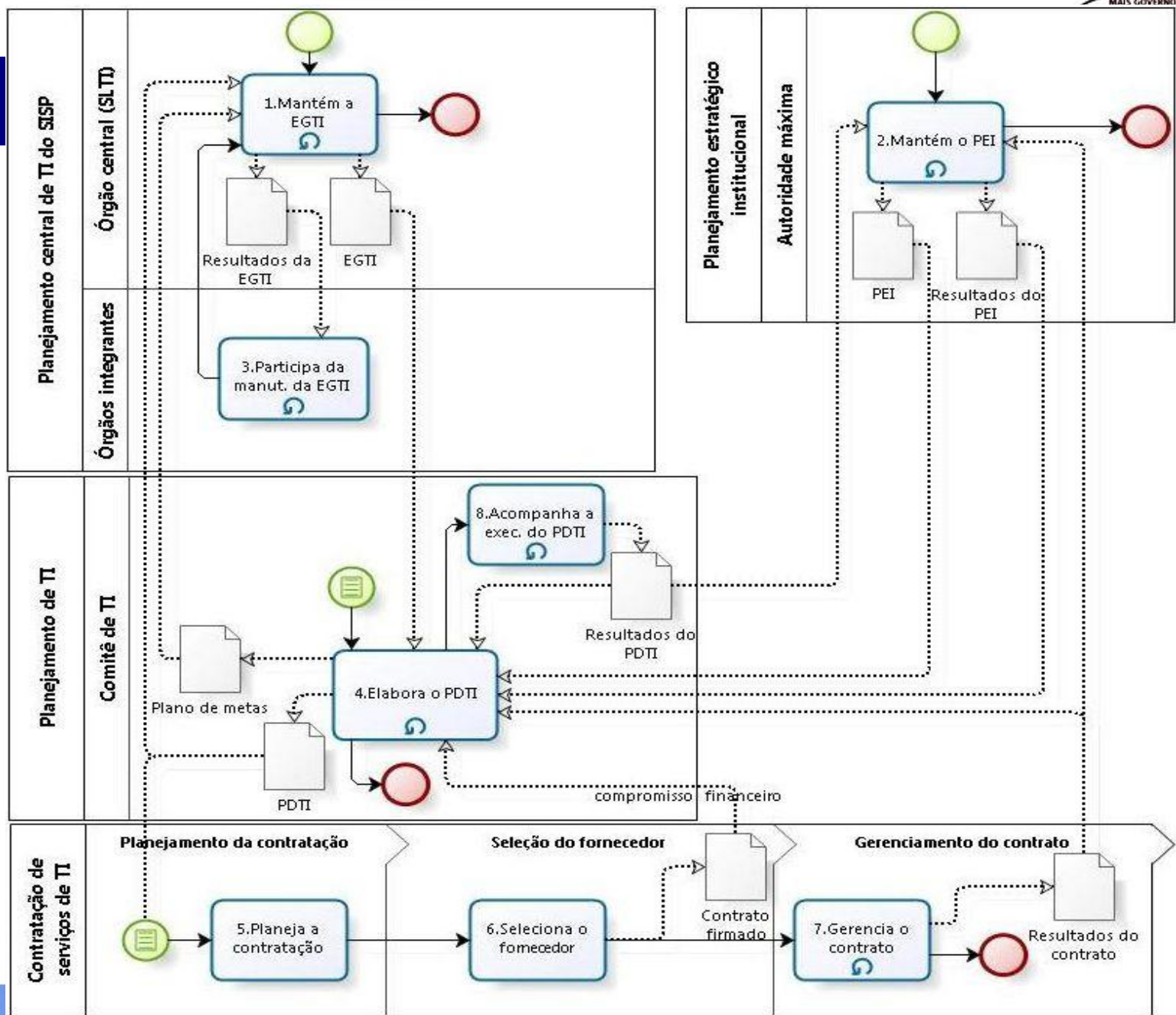
- dos processos de negócio
- dos objetivos estratégicos



Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (Elabora o PDTI)



# PDTI





- PDTI básico dos órgãos (maturidade 0)
- Refinar o processo - CETI
- Construção de um PDTI dos Setoriais, incluindo órgãos vinculados
- **PDTI do SISP** – estratégia de TI com plano de ação para o governo como um todo – **PETI e EGTI**
- **TI estratégica?**
- **SERPRO, Caixa, BB, Judiciário, TCU/Legislativo, Grandes bancos e empresas**
- **EGTI 2010 – agregar valor**

# Pão de Açúcar



# Outro Pão de Açúcar

**Abílio Diniz:** presidente do Conselho do Pão de Açúcar

**CAPITAL ABERTO:** "Manter o Ponto Frio na Bolsa de Valores será uma garantia para a própria empresa"

**GESTÃO:** "Saí da fase de deixar o cara errar para aprender com os próprios erros. Passei a participar mais"

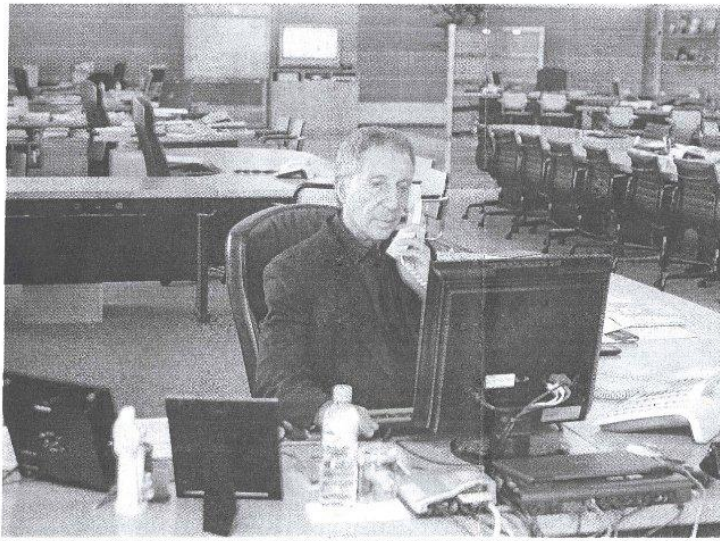
**SAÍDA:** "Se eu continuar saudável, estou mais para fazer esse negócio crescer que para vender (as ações)"

## 'Ganhamos a escala que buscávamos'

Alexandre Calais  
Ricardo Grimbaum

O empresário Abílio Diniz tem um plano claro para o Ponto Frio, o segundo maior rede de eletrodomésticos do País, que passou anos à deriva, com trocas de executivos, diferentes visões de negócios e perdo de espaço para o líder Casas Bahia. Além de dar nova musculatura à rede, o grupo vai usar o Ponto Frio para reforçar sua bandeira Extra, de hipermercados, categoria vista como dependente em outros países.

A empresa recém-comprada vai se transformar numa gigantesca central de compras não só para o próprio Ponto Frio, mas também para os hipermercados Extra e para a rede de eletrodomésticos do grupo, a Extra Eletro. Do alto dos seus mais de R\$ 7 bilhões em receita por ano — somando-se as vendas do Ponto Frio e do Extra Eletro —, o grupo poderá negociar preços melhores com fornecedores aqui ou em outros países.



**FOCO** - Abílio Diniz, no enorme salão que divide com os outros diretores do Pão de Açúcar: empresário diz que grupo atravessa hoje um de seus melhores momentos

Mezmo que consiga comprar todas as ações dos acionistas minoritários, Abílio quer manter o Ponto Frio na Bolsa de Valores de São Paulo, para que sua gestão, que será separada, seja fiscalizada pelo mercado financeiro. E, embora a líder Casas Bahia esteja se expandindo para o Nordeste, Abílio quer concentrar o Ponto Frio nas regiões onde já atua,

mas suas praças onde já atua, a liberar por São Paulo.

Entusiasmado com a compra, Abílio, de 72 anos, recebeu a reportagem do Estado de São Paulo-feira de manhã, na praça sala onde se praticam reuniões do grupo trabalharam há um ambiente aberto, sem grades. Entre um telefone e um outro para conversar; o telefone, para comunicar os funcionários da compra, foi lá. Abílio seu papel nos negócios, sua relação com o filho mais velho e sobre em um recesso o prazer pelo trabalho depois que voltou a dirigir suas principais decisões do grupo. "Eu já estava cuidando de outras coisas, mas estou mais alegre, focado no negócio novo", disse Abílio, que destaca vender sua participação no grupo, que a partir de 2011 terá mais poder no grupo.

**Como será o novo Ponto Frio? Vai ser uma empresa aberta à bolsa?**

Ponto Frio será uma subsidiária integral do Pão de Açúcar e a nossa intenção é deixá-lo como companhia aberta. E, nesse momento, a oferta de ações, mas mesmo que todos os acionistas vendam, nós não vamos vendê-la no mercado. Ainda para caracterizar um negócio não poderia diferenciar. Ainda por detalharmos tudo, mas o Ponto Frio vai funcionar como um central de compras para o grupo. Os hipermercados e Extra Eletro serão abastecidos pelas compras feitas pelo Ponto Frio, e isso já é base de barganha.

**Os hipermercados vão continuar vendendo eletrodomésticos? Ou, mas vamos ser muito mais fortes buscando todo tipo de licença, seja com fornecedores, seja na área de logística em tudo mais. Você já tem um "global sourcing" (rede de compras globais) importante, o Pão de Açúcar acoplado em Casimiro, com escritórios em vários países da Ásia.**

Ter que manter a empresa na bolsa?

Uma garantia para a própria empresa. Fica mais transparente, tem um compromisso com o mercado. Os executivos são vigiados o tempo inteiro, por exemplo, esse negócio

de Petróbrás sendo vigiada por CPI, por política. Ela tem mais de 100 milhões de ações em circulação. É uma companhia que tem lucro? Sim. É uma companhia que tem lucro. Mas também não é uma companhia pública? Então, vamos vigiar por esse lado. Não há vigilância melhor que a do mercado.

**A ideia é manter as marcas Ponto Frio e Extra Eletro?**

Sua prioridade, sim. O nosso papel de pesquisa de mercado está trabalhando nesse lado, já que não podemos fazer nada disso antes de efetivar a aquisição. Mas, em princípio, a marca Ponto Frio é muito forte e vai continuar.

**Qual é a prioridade praça que estava para ser ocupada pelas grandes redes ou investir em São Paulo, por exemplo, onde as Casas Bahia quase não têm concorrentes?**

Quando estamos num mercado, gostamos de fortalecer cada vez mais esse mercado antes de buscar novos. E preferimos ser forte nos lugares onde você já está, e quando decidir ir para um lugar novo, ir com força. Estamos abertos em outros países, o Brasil, os Estados Unidos, a França, o México, o Chile e o Peru. Mas o Pão de Açúcar está no Brasil, no México, no Chile, no Peru, na Argentina, na Colômbia e no Chile. Não vamos mais copiar de eles simplesmente. É mais uma vigilância para não ser uma grande rede a acionista.

FLUPEADU@06/09/09

**Quem é Abílio Diniz?**

**Presidente do Conselho do Pão de Açúcar desde 2003.** Diretor controlador do grupo com a família Diniz, com 50% do capital votante para cada empresa.

**Foi um dos fundadores da Associação Paulista de Supermercados (Asps) e membro do Conselho Monetário Nacional (CMN).**

**Se aposentou em Administração de Empresas pela FGV.**

**Por que a compra do Ponto Frio era importante?**

Na parte de eletrodomésticos, não são milhares de escala. Com mais ou menos R\$ 2,5 bilhões em vendas por ano dentro do grupo, éramos menores que o Magazine Luiza, menores que o Ponto Frio e muito menores que as Casas Bahia. Agora, com o negócio, passamos de um para mais de R\$ 7 bilhões. Não sei quanto vende a Casas Bahia, porque é uma empresa fechada, mas posso ser 60% do que é a Bahia, algo desse tipo. Começa a ter uma escala respeitável. Daí para frente, ser 60% da Bahia, ser 80% ou ser 100%, não vai mudar nada. Nós já adquirimos a escala necessária.

**Como foi a sua atuação no negócio do Ponto Frio?**

Como presidente do conselho do grupo, claro que participo das decisões estratégicas, e me participo dessa aquisição diretamente. Não na linha de frente, não fui a Nova York negociar — embora tenha estado lá para conversar com a Lily (Lily On, dona do Ponto Frio). Posso acrescentar para o grupo a minha experiência como empresário. Mas o trabalho é feito pela equipe.

**Sua conversa com a Lily Saá foi decisiva na negociação?**

Dá contexto a Lily superficialmente. Nesse dia, a gente se deu um defeito importante. Da conversa a Lily superficialmente. Nesse dia, a gente se deu um defeito importante.

**'Minha conversa com a Lily foi um detalhe importante nas negociações'**

alho um ou dois olhos do outro, e acho que isso gerou uma certa confiança. Tanto que ele se tornou acionista do Pão de Açúcar. Com isso, eu tenho um cargo no conselho. Mas agora o senhor parece estar entusiasmado com o negócio. Esse início de profissionalismo, esses cinco anos foram decisivos para mim. Não porque eu perdi poder ou espaço, mas porque eu fui contratado pelo grupo a acionista.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**Então quando se aposentou?**

Só, não. Vejo, em meu dia seguinte, me vou ao Casimiro — sou membro do board desde 2004 — e vou ao Casimiro e vou ao Casimiro e vou ao Casimiro. Não pretendo sair de dentro de outras coisas, mas não pretendo sair de dentro de outras coisas. Mas não sei, não sei, não sei.

**Em 2012 vende seu atual contrato com o Casimiro. E mais fácil ingressar no sr. reconhecimento após do Casimiro no rendimento maior?**

Não sei.

**Então quando se aposentou?**

Só, não. Vejo, em meu dia seguinte, me vou ao Casimiro — sou membro do board desde 2004 — e vou ao Casimiro e vou ao Casimiro. Não pretendo sair de dentro de outras coisas, mas não pretendo sair de dentro de outras coisas. Mas não sei, não sei, não sei.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**reestruturar há muito tempo, trocas de executivos, tentos de venda, nada dava certo, imagine-se que grupo vai sofrer dar uma escala à rede.**

Acho que a diferença que veio nos levar para o Ponto Frio — o "management" (gestão). É o conhecimento profundo do negócio. Foi meu conhecimento de executivo de 16, mas sei que são negócios. Mas não sei, não sei, não sei.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**Como é o sr. tem estado no Grupo Pão de Açúcar?**

O que aconteceu no Pão de Açúcar nesse último ano? Eu precisava profissionalizar o grupo. Não podia ficar mais naquela de "li, mas eu vou fazer o que quiser". Eu tinha de profissionalizar. Por isso, os meus dois filhos, o João Paulo e a Ana Maria, sofreram, eu sei de experiência, e eu sei de experiência, e eu sei de experiência.

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

**deixando que as coisas acontecessem. Preve de fazer uma grande força para ver coisas erradas acontecendo e dar espaço. Durante um bom tempo, isso me tirou um pouco o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou. Quando nos juntamos o Casimiro, isso me trouxe o prazer de trabalhar. Agora, isto mudou.**

## Outro Pão de Açúcar

reestruturar há muito tempo, trocou de executivos, tentou ser vendido, nada dava certo. Imagina-se que o grupo vai tentar dar nova escala à rede...



Acho que a diferença que vamos levar para o Ponto Frio é o "management" (gestão). É o conhecimento profundo do negócio. Eu mal conheço os executivos de lá, mas sei que são capazes, Manoel Amorim (presidente do Ponto Frio) é um executivo capaz, mas eu não sei quanto ele teve de autonomia por parte dos acionistas. O que que eu acho que vai fazer a diferença? O nosso domínio de TI (tecnologia da informação) e logística.





# Obrigado!

**Paulo Roberto Pinto**  
[paulo-roberto.pinto@planejamento.gov.br](mailto:paulo-roberto.pinto@planejamento.gov.br)  
61 2020 1113

**Coordenador-Geral de Inovações Tecnológicas DSI**  
**Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**  
**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**



**Comunidade SISP: [catir.softwarepublico.gov.br](http://catir.softwarepublico.gov.br)**  
**Equipe SISP: [sisp@planejamento.gov.br](mailto:sisp@planejamento.gov.br)**