



# Falam



# os eleitos

## atalho

Eleitos pela excelência do trabalho que têm desenvolvido ao longo de suas carreiras, os CIOs vencedores do Prêmio Profissional de TI do *Informática Hoje* dão nesta mesa-redonda uma farta contribuição para a discussão de tendências tecnológicas e, acima de tudo, das inovações que podem oferecer para o aperfeiçoamento do modelo de negócios das empresas. Redes sociais, mobilidade, segurança da informação, governança e computação em nuvem são os principais focos das preocupações de cada um deles.

**O**s leitores elegeram, por meio de votação direta via Internet, dez entre os 50 vencedores do Prêmio Profissional de Tecnologia da Informação 2011, cujos perfis foram publicados na edição 639 do *Informática Hoje*. Foi escolhido um de cada setor da economia em que se divide o prêmio. Seis deles participaram desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor editorial Wilson Moherdau: **Claudio** Laudeauzer, diretor corporativo de TI do Grupo Fleury; **Fabio** Faria, diretor corporativo de TI da Votorantim Investimentos Industriais; **Gil** da Costa Marques, superintendente de TI da USP; **Italo** Gennaro Flammia, diretor de TI da Porto Seguro; Marcos **Pelaez**, que depois de eleito deixou a diretoria de TI da Natura; e **Maurício** Machado de Minas, diretor executivo do Bradesco.

**Informática Hoje** – Quais foram os principais desafios de vocês em 2011 e o que esperam encontrar pela frente em 2012?

**Gil** – Acho que esta é uma ótima oportunidade para anunciar algumas iniciativas da universidade. Uma delas, que tomamos no ano passado,

foi a aquisição de um terreno de 40 mil metros quadrados, numa área praticamente contígua ao campus, onde vamos abrigar toda a área de TI. Vamos construir um prédio, cujo projeto executivo herdamos da Fapesp, onde vamos abrigar os três principais órgãos da universidade voltados para a área de TI: a STI (Seção Técnica de Informática), o CCE (Centro de Computação Eletrônica) e o departamento de informática. Vamos destinar cerca de 10 mil metros quadrados para abrigar o nosso pessoal, mas o mais importante é a disposição da universidade de investir num datacenter, um projeto que nós denominamos Cloud USP. Para isso, nós já dispomos de recursos em caixa e a reitoria se propõe a bancar a construção do datacenter, num valor que deve chegar aos R\$ 150 milhões. Esse investimento vai mudar radicalmente a TI da USP. Outro projeto, para o qual a reitoria destinou R\$ 100 milhões, é a reforma de infraestrutura das redes locais, que pretendemos concluir em dois anos. A USP tem 63 redes, pertencentes às unidades de ensino e pesquisa, aos museus, etc. A reitoria ainda destinou R\$

25 milhões para a criação da nossa rede sem fio, a USPNet Sem Fio. Como vocês veem, nós estamos atravessando um bom momento do ponto de vista de investimento em TI na USP. Isso demonstra que hoje existe uma nova percepção nas universidades, antes muito comum só no ambiente corporativo, de que é preciso competir e se posicionar melhor no mercado. Em vários rankings, a USP tem aparecido como a melhor da América Latina, mas a nossa intenção realmente é de chegar ao topo.

**IH** – Esses projetos todos vão privilegiar mais as atividades de pesquisa científica ou a qualidade do ensino?

**Gil** – A nossa preocupação é com o uso eficiente da tecnologia. Por muito tempo nós caminhamos para um modelo muito descentralizado e a nossa intenção agora é centralizar, por exemplo, o oferecimento de serviços de e-mail. Só para que se tenha uma ideia, uma das unidades da USP que eu conheço bem é o meu instituto, o de Física, que tem 52 servidores de e-mail. Cada departamento tem o seu provedor de e-mail. São 42 institutos. Imagine quantos servidores de e-mail nós temos

na USP. Isso não faz o menor sentido. Do ponto de vista da pesquisa científica, nós temos um grande número de clusters. Fizemos um levantamento recentemente e contabilizamos 178 CPDs na universidade. Muitos desses equipamentos ficam ociosos. Tivemos que mudar um pouco a forma de financiamento e incentivar a Fapesp a pagar pelos serviços dos pesquisadores, em vez de incentivá-los a comprar os equipamentos.

**IH** – Que autonomia têm as unidades para gerir a TI?

**Gil** – A rigor, o nosso sistema evoluiu para que cada unidade tenha total autonomia. A gente está querendo agora encerrar esse ciclo e não tem sido muito fácil. Em compras, por exemplo, nós adquirimos 10 mil PCs nos últimos três anos e o número de aquisições centralizadas tem crescido ano a ano. No ano passado, chegamos a 5 mil PCs adquiridos centralmente.

**IH** – E o apoio do reitor é muito importante nesse processo...

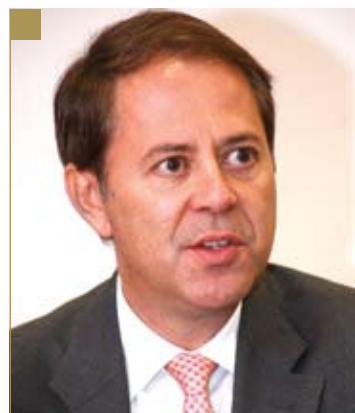
**Gil** – Na universidade, é essencial. Eu sempre digo que o reitor nem sempre consegue fazer aquilo que quer, mas nada que ele não queira acontecer.



O reitor atual, João Grandino Rosas, é um empreendedor; ele decidiu investir forte nessa área e vocês vão perceber daqui a dois anos as mudanças na universidade.

**IH** – Isso tem um paralelo muito claro com a iniciativa privada, especialmente nos bancos, onde todo projeto dessa magnitude precisa de um bom patrocinador para prosperar.

**Maurício** – Em banco, a história é um pouco diferente, porque na essência a atividade bancária de um conglomerado como é o Bradesco hoje é a somatória de gente com tecnologia. Nós não conseguimos



“A única forma de você ser relevante e falar a mesma língua do negócio é experimentando a vida real deles, não achando o que está acontecendo na outra ponta”.

Maurício, do Bradesco

materializar nenhum produto ou serviço bancário sem TI. A nossa fábrica é tecnologia da informação. Nos bancos, a TI é considerada como se fosse core business, porque é a atividade fabril tanto em produto quanto serviço. Portanto, a nossa preocupação como TI tem dois grandes focos todos os anos. O primeiro é a sustentabilidade do negócio. Como a nossa fábrica entrega na ponta para o cliente a tecnologia, ela precisa estar disponível 24 x 7. O segundo é de que forma nós conseguimos implementar novos produtos, melhorar aquilo que nós já temos e atender essencialmente o que os gestores de negócio nos pedem. No nosso caso, somos um conglomerado financeiro, o que faz com que a coisa seja um pouco mais complicada. Nós enxergamos TI de uma forma única. Se não fizessemos assim, seria muito difícil para o nosso cliente nos enxergar de uma única forma e nós perderíamos oportunidades de cross selling, perderíamos as oportunidades de escala e a oportunidade de utilizar os mesmos canais para diferentes produtos. Para que a gente consiga implementar isso no dia a dia da empresa, nós temos um orçamento muito expressivo. Neste ano, o conglomerado deve gastar algo por volta de R\$ 4,1 bilhões e nisso eu não estou incluindo alguns investimentos como as ATMs, em que o Bradesco investe R\$ 400 milhões por ano. Existe uma área dentro do banco que cuida de entender o

que o gestor de negócio espera da tecnologia, tanto para sustentar o negócio, quanto para o desenvolvimento futuro. É uma diretoria que se chama tecnologia do negócio. Ela tem um padrão tecnológico que levanta requisitos e transforma aquilo em algo que a tecnologia consiga implementar. São 300 analistas de negócio, com um bom background de tecnologia, que ficam dentro das áreas de negócio, espalhados no conglomerado. A nossa experiência mostrou que a única forma de você ser relevante e falar a mesma língua do negócio é experimentando a vida real deles, não achando que a TI entende o que está acontecendo na outra ponta. Nós tínhamos a mesma dificuldade relatada pelo Gil, dos institutos ou das ilhas isoladas, mas o banco nos últimos anos está num processo muito agressivo de reunificar tudo isso, de quebrar todos os tipos de feudos. E o presidente do banco, Luiz Carlos Trabuco Cappi, assumiu essa causa. Voltando a como a gente faz as coisas, uma vez especificado o que tem que ser feito, existe uma grande área de desenvolvimento do que a gente chama de sistemas, mas na verdade é desenvolvimento de produtos e serviços, porque é lá que nós construímos aquilo que o conglomerado tem. Essa é uma área que tem por política fazer alguma coisa internamente, que é a gestão de tudo aquilo que está sendo desenvolvido, mas ela subcontrata a maioria do desenvolvimento ou praticamente toda a sua construção. Uma vez

construído e homologado aquilo que nos é pedido, isso vai para uma terceira área, que é a nossa área de produção. Essa área de produção cuida da infraestrutura, dos datacenters, da rede, de todo o processamento, plataforma alta e baixa, contingência, continuidade de negócio e assim por diante. Corre em paralelo a tudo isso um departamento de pesquisa e inovação tecnológica. Inovação é algo fundamental para o Bradesco, a gente tem isso no DNA. Inovação é uma composição de tecnologia, que é onde você consegue viabilizar produtos, e a mais importante, que é a mudança do modelo de negócios. Nós temos por volta de 100 profissionais de perfis distintos, que criam formas distintas de pensar em inovação. E a quinta área que está embaixo do meu guarda-chuva é o back office do banco, que tem um pouco de TI e muito dos serviços rotineiros. Por que está embaixo de TI? Porque nós queremos inverter essa proporção, nós queremos aumentar a tecnologia e diminuir o processo rotineiro, ou seja, na prática utilizar os recursos humanos em outras atividades que são core do banco, não fazendo atividade de retaguarda.

**IH** – Quer dizer que a era dos grandes projetos no Bradesco terminou?

**Maurício** – Naquilo que é importante para o dia a dia do banco e das outras empresas do grupo, o investimento maior foi feito alguns anos atrás. O nosso caminho é de evolução, não é



hamilton penna

“Por muito tempo nós caminhamos para um modelo muito descentralizado e a nossa intenção agora é centralizar”.

Gil, da USP

de revolução. A evolução vem por sempre manter atualizada a plataforma. Um exemplo é o conceito de cloud computing privada. Alguns anos atrás, a gente tinha a virtualização como sendo a tônica no que se referia a plataformas baixas. Hoje é o investimento em nuvem privada, para que nós consigamos fazer provisionamento e bilhetagem sem rateio, ou seja, conseguir apropriar custos diretamente para os usuários. Do outro lado, o nosso grande foco vem sendo, nos últimos quatro anos, o que a gente chamou lá atrás de nova arquitetura de sistemas, que hoje nem é mais nova, é simplesmente a arquitetura de sistemas do banco. Nós investimos numa





fotos: hamilton penna



“Nós temos o que internamente chamamos, não de inovação, mas de diferenciação. Porque a diferenciação tem que nascer de algo que seja útil para o negócio e não útil para a TI”.

Fabio, da Votorantim Investimentos Industriais



arquitetura de referência mais robusta, que resolvesse os problemas do passado e garantisse o longo prazo. É uma arquitetura orientada a serviços, onde nós pusemos todos os produtos e serviços do banco. É um processo gigantesco, de 12 milhões de horas de desenvolvimento, que começou em 2005 e acaba em 2013. O último ponto que eu acho que vale a pena comentar é que nós olhamos para as grandes demandas que vêm para a TI de uma forma bem simplista.

Temos três grandes grupos de demandas. Tem aquelas dos órgãos regulatórios. Tem a da eficiência operacional, que nada mais é do que quanto você gasta dividido pela sua receita. Quanto menor esse índice, melhor. E o terceiro, que na minha opinião é o mais relevante, é como a gente contribui para o negócio, como a gente diferencia a oferta do Bradesco junto à concorrência. Aí é onde nós deveríamos gastar a maior parte da energia. Infelizmente, ainda não é assim, a gente ainda gasta muito dinheiro com regulação, muito dinheiro com eficiência operacional e um pouco menos de dinheiro com a contribuição para o negócio. A proporção aí está desequilibrada. **Pelaez** – Acho que não se consegue medir nada sem indicadores. No Bradesco vocês têm um indicador, um índice que mede o quanto vocês inovaram para o negócio?

**Maurício** – É uma boa pergunta. Quando fazemos o planejamento estratégico de cada ano, nós criamos uma espécie de Balance Score Card para cada uma das áreas de tecnologia. Esse BSC reflete tudo aquilo que nós planejamos entregar no próximo ano e acordado com a diretoria do banco. Então a gente deixa isso de forma transparente, inclusive está em tempo real, qualquer diretor executivo do banco pode entrar ali e ver onde nós estamos. São oito visões que a gente tem dentro do BSC, uma delas é inovação. Inovação é a mais difícil para se ter um indicador.

Mas existe um indicador que diz o seguinte: quanto do que esse departamento de pesquisa e inovação tecnológica propôs como um produto, um serviço ou uma forma distinta de fazer alguma coisa se transformou em realidade? Hoje a média ainda é ruim: de cada dez iniciativas a gente está conseguindo converter duas ou três. Segundo indicador: pesquisa ou patentes científicas. O banco não tem a intenção de ser um laboratório de pesquisa e desenvolvimento puro, mas a gente consegue registrar algumas das coisas que são criadas lá dentro. Então esse indicador, que a gente não sabe ainda como medir, se o ideal é patente ou trabalho publicado, é a segunda perna que nós estamos considerando na nossa métrica. A terceira delas, mais voltada a modelo de negócio, é quantas iniciativas, à frente das quais não necessariamente a TI está, resultaram na mudança do modelo de negócio. Então um terceiro indicador é mudança de modelo de negócio.

**IH** – Depois desse esforço todo de medir para poder controlar o grau de inovação que você consegue transformar em realidade, é possível medir quantos novos modelos de negócio você criou. Mas você consegue ir além e saber quantos desses novos modelos de negócio foram bem-sucedidos? Porque você pode criar um novo modelo de negócio que é um fracasso.

**Maurício** – Você tem razão, acho que esse é um

excelente ponto. Uma coisa é uma invenção e outra é uma inovação. Quando você inventa, não tem a obrigação de aquilo ser sustentável. A inovação só existe quando, a partir de uma invenção, você sustenta um modelo de negócio ao longo do tempo. Agora, a medição disso, garantir que é sustentável, a priori você não sabe, mas a gente acompanha, não nesse BSC de que eu falei, mas em outros fóruns internos do banco.

**Fabio** – No fundo, as experiências e histórias são muito parecidas, mas eu trabalho na área industrial, que tem algumas características que fogem um pouco às práticas de mercado. Então, nós temos os negócios de cimento, metais, com siderurgia e mineração, suco de laranja, energia, celulose. O desafio era como estruturar uma TI que pudesse prestar serviços para diferentes áreas. Nós fizemos na Votorantim um movimento semelhante ao do Bradesco e se tornou um fator de competitividade bastante grande para todas essas indústrias. Em 2004, nós iniciamos um processo de padronização e centralização de toda a TI, mas que teve um forte planejamento. Esse processo durou cerca de 30 meses em negócios totalmente diferentes. Conseguimos uma padronização bastante grande. Eu não sabia que aquilo que nós estávamos fazendo se chamava cloud, soube recentemente, mas o fato é que nós temos uma cloud privada desde 2004. Na verdade, é uma estrutura

que atende todos os negócios no Brasil e no exterior. Hoje são 20 países conectados nessa estrutura aqui no Brasil, cerca de 20 mil PCs, mais de 10 mil usuários de ERP, que é o forte do nosso negócio. Um pouco diferente dos modelos adotados, nós partimos fortemente para a terceirização. Hoje o nosso datacenter é terceirizado, a nossa plataforma de PCs também é um contrato de outsourcing, a nossa plataforma de impressão é totalmente terceirizada, nós compramos os serviços de telefonia e vários outros. A última lacuna que faltava fechar era para ativos de rede, que é conhecido como Networking as a Service. Tudo isso foi colocado dentro de um template que hoje é global: o mesmo nível de serviços que nós temos no Brasil eu tenho no exterior. Para a Votorantim, que é uma empresa que normalmente adquire outras em qualquer lugar do mundo, isso se tornou algo bastante interessante. Hoje, nós temos praticamente uma solução plug & play. Para chegar a isso, planejamento foi fundamental. Outro ponto é que desde o princípio nós implementamos um modelo de governança bastante robusto e rígido, até porque nós tínhamos também empresas de capital aberto. E nesse modelo de governança, nós fomos enxugando as ineficiências. Esse fato de a Votorantim incluir ou excluir empresas do seu modelo de gestão de forma muito simples não é uma prática só para TI: você acaba disseminando





isso também para dentro das unidades. Passa a ser um fator de competitividade muito grande, porque as sinergias são capturadas rapidamente. Temos investido bastante também em virtualização, na parte de infraestrutura. Também implementamos videoconferência em todos os estados do Brasil, e isso tem trazido uma produtividade absurda. Imaginem 1.400 CNPJs, com pessoas viajando de um lado para o outro. Na parte de governança, estamos buscando agora a certificação ISO 20.000, que trata de um ponto interessante para nós de TI, que é exatamente a prestação de serviços ao cliente final. Para cada um desses pontos, governança, infraestrutura, sistemas, nós temos o que internamente chamamos, não de inovação, mas de diferenciação. Porque a diferenciação tem que nascer de algo que seja útil para o negócio e não útil para a TI. E os indicadores que nós usamos também são os das iniciativas dentro das áreas de negócio que tiveram êxito. É um compromisso e aquilo tem que ser refletido no orçamento. Uma das iniciativas que prosperaram acabou culminando com a padronização do processo industrial. Nós vamos entrar agora com o MAS, Manufacturing Execution System. Guardadas as proporções, é um ERP numa camada de chão de fábrica. Imaginem o que isso significa numa empresa com mais de 70 fábricas. O MAS também já começa a puxar outras

iniciativas. Por exemplo, já estamos usando iniciativas de cloud pública: o nosso sistema de metas corporativas já foi totalmente em cloud no ano passado. Outra coisa que nós liberamos na companhia é a consumerização, liberamos equipamentos próprios para algumas áreas dentro da companhia, mas para determinados níveis na hierarquia aprenderem, para depois disseminar. Hoje deve ter algo em torno de 200 pessoas participando desse piloto. Se você já tem o seu smartphone ou o seu iPad, não tem problema, nós podemos conectá-lo à nossa rede, desde que obedecida determinada política.

**IH** – Ítalo, vocês fizeram uma reestruturação organizacional na Porto Seguro, criaram uma área de governança corporativa, e ainda criaram uma MVNO, uma operadora móvel virtual. Essas são as suas principais preocupações para este ano?

**Ítalo** – Na Porto Seguro, nós estamos no meio de um caminho que começou a ser traçado quando eu cheguei, em 2009. Fizemos um plano estratégico para a área de TI, de cinco anos, de 2010 a 2014. Nesse plano, juntei toda a equipe e falei: agora nós somos consultores dessa empresa e temos que mudar o patamar de contribuição de TI para o negócio. Estamos falando de iniciativas estruturais, não são projetos de negócio, são iniciativas que colocam a TI num outro patamar de governança, de estabilidade.

Dos 165 projetos, implantamos 70, estamos com 50 em andamento e outros 40 a 50 ainda vão começar. Da mesma forma que no Bradesco, na Porto Seguro, uma indústria financeira, a fábrica é a TI. A TI é literalmente core, você não cria um produto sem pensar primeiro em TI. Isso cria uma responsabilidade, mas uma oportunidade muito grande para a TI, se ela estiver preparada e estruturada para dar as respostas no tempo adequado. A Porto Seguro é uma corporação com 18 empresas e mais de 60 produtos diferentes, ou seja, são vários negócios e a nossa tentativa é criar uma só TI. Nós temos, por exemplo, vários ERPs, vários CRMs. Embora a gente pretenda alcançar a unificação, não dá para radicalizar. Consórcio, por exemplo, tem uma dinâmica completamente diferente de previdência privada, são sistemas diferentes. Mas talvez o contos a receber dessas duas empresas possa ser unificado e aí estamos falando de unificação de processos. Nesse plano estratégico, a gente focou muito na governança. Como nós construímos muitos sistemas dentro de casa, a TI da Porto Seguro tem por volta de 1.500 funcionários e terceiros. É um número grande, até por não existirem muitos pacotes prontos para seguros, para previdência ou para consórcio. Em geral, as empresas do mesmo ramo compram um ERP, usam como plataforma e reconstroem em cima desse ERP. A gente

opta por isso também, mas a cultura vem sendo de desenvolvimento de aplicações dentro de casa. Então, a ideia foi construir uma fábrica de sistemas. Adaptamos todo o nosso processo de engenharia de software, pegamos uma área de sistemas e quebramos ao meio. Quem fazia tudo antes, falava com o negócio, especificava, construía, testava, implantava, mantinha, fazia projetos, agora só vai falar com o cliente. Outro grupo só vai construir.

**IH** – Claudio, vocês têm feito um grande processo de integração para uma marca nova, com várias aquisições. Esse vai continuar sendo o seu maior desafio este ano?

**Cláudio** – É. O mercado de saúde vem crescendo bastante, por duas grandes razões. A primeira razão é a estabilidade da economia, e esse objeto de desejo da classe C, que é o plano de saúde, vai sendo cada vez mais difundido. E também com o aumento do número de empregos formais, pessoas empregadas recebem um plano de saúde da empresa. O Grupo Fleury é nacional e tem 85 anos. Nos últimos dez, adotou uma estratégia de aquisição de empresas bastante forte: foram 26, sendo que a última, no ano passado, representou um incremento de 40% de receita. Hoje o Fleury está presente em sete Estados, são 200 unidades, que são os pontos de coleta. Eu tenho um desafio de logística, que é



“A automação do conhecimento médico, de como funciona a cabeça do médico, é o que a gente chama de árvore de conhecimento médico. A partir dela é possível chegar a um diagnóstico”.

Claudio, do Grupo Fleury

coletar esse material perecível, trazer para a fábrica, conseguir processar esse exame e no prazo acordado liberar o resultado. Esse é o exercício eterno, agravado pelo fato de que nesses últimos anos tem crescido bastante a presença em hospitais. Dentro desse contexto, a TI atua também quase como o negócio core, porque no fundo o que o grupo oferece é informação e essa informação tem que ser processada de forma bastante





integrada, transparente, mas ao mesmo tempo preservando a privacidade do cliente. Eu brinco que em determinados exames, só o fato de se saber que a pessoa vai fazer o exame já é complicado. O exemplo é teste de paternidade. Portanto, um grande desafio é fortalecer a área de segurança da informação. Nós fizemos um plano de três anos que termina agora em 2012 para ter nossos sistemas críticos de forma replicada em dois datacenters. No primeiro ano, foram nossos negócios core, no segundo foram coisas menores e neste terceiro ano

estamos fazendo as aplicações que são importantes, mas não são de missão crítica do nosso negócio. Por exemplo o faturamento não tem a mesma criticidade do sistema de processamento de amostras ou de laudos. O nosso sistema de faturamento pode só causar um problema de fluxo de caixa, mas eu faço a cobrança numa outra data. Hoje, cada vez mais as pessoas estão mudando seus comportamentos. Antigamente, você fazia o exame e voltava alguns dias depois para pegar o laudo. Hoje, poucos fazem isso, porque o próprio médico

entra no sistema pela Internet e vê o resultado na hora. E se o resultado não estiver disponível naquele momento, não tem consulta médica. Estamos presentes nas mídias sociais, porque faz parte da nossa cultura atender e servir bem, com diferenciação. Nós contratamos um serviço de acompanhamento na Internet que usa robôs para pegar as marcas nas principais redes sociais. Então, se uma reclamação acabou de ser postada no Facebook ou no Twitter, a gente consegue capturar rapidamente. Se o cliente ainda estiver nas

nossas instalações, a gente faz uma aproximação para tentar reverter a imagem do post negativo que acabou de ser feito. Isso faz parte da nossa cultura e criou um novo canal de comunicação com o grupo. Nós temos no Fleury dois grandes grupos de exames, o de análises clínicas e o de imagem. Atualmente, nós estamos trabalhando com a integração desses dois tipos de exames. Só que o cliente não vê isso, porque a gente manda só para o médico solicitante, combinando essas informações e sugerindo uma hipótese diagnóstica ou aconselhando

o médico a solicitar mais um determinado exame para que seja conclusivo. É a área de gestão de conhecimento médico, que está crescendo bastante. A automação do conhecimento médico, de como funciona a cabeça do médico, é o que a gente chama de árvore de conhecimento médico. A partir dela é possível chegar a um diagnóstico.

**IH** – Pelaez, como você saiu da Natura, pode contar quais os maiores desafios que encontrou ao longo dos últimos anos, independente da empresa em que você estava.

## Pingue Pongue



**Aqui, os participantes da mesa-redonda fazem perguntas uns para os outros.**

**Maurício** – Minha pergunta é para o Gil. Quais são as competências ou características do CIO do setor privado que você acha que seriam interessantes no setor público? E o que você, como CIO do setor público, nos diria que a gente poderia aproveitar das suas competências e características?

**Gil** – O meu papel como CIO na universidade poderia ser resumido pelo planejamento estratégico de TI para a USP, que é feito a cada quatro anos: é encontrar as melhores cabeças que pensem a TI da universidade. Acho que é muito importante esse papel agregador

das competências, porque não é por meio de um iluminado que você consegue implementar projetos. Enfim, acho que a diferença entre um CIO de uma universidade e um CIO da iniciativa privada é que ele precisa trabalhar muito com a comunidade.

**Ítalo** – A pergunta é para o Maurício. Num banco, a questão da estabilidade do sistema é importantíssima. O que vocês fazem de especial para garantir disponibilidade e confiabilidade do sistema?

**Maurício** – Nós investimos muito em governança de TI, porque importa menos a infraestrutura do que a qualidade do serviço que essa infraestrutura presta. Ao longo do tempo, nós aprendemos que o investimento no amadurecimento dos processos e das pessoas e em transferir ou transformar o conhecimento, que é individual, para um conhecimento de uma determinada área ou até da organização, é fundamental. Aí você olha isso em várias dimensões: a de contingência, de continuidade do negócio, de alta disponibilidade.

**Pelaez** – Fabio: como é feita, na Votorantim, a cobrança dos resultados da implantação de um projeto que tenha a TI como viabilizadora?

**Fabio** – Nós seguimos um modelo de governança com base no PMI (Project Management Institute), onde

é claro para a toda a organização que tem que ter um sponsor na área de TI e um da área de negócios. Aquilo que for acordado é documentado e passado para níveis superiores. Em muitos projetos, aquele resultado prometido já se reflete no orçamento. Então, existe toda uma dinâmica, onde o ciclo de vida daquele projeto é acompanhado de forma pontual, para que o resultado apurado seja discutido não só com TI, mas com a área de negócios.

**Cláudio** – Minha pergunta é para o Ítalo. Você falou que participou de um planejamento estratégico de cinco anos, em que foram elencados 165 projetos e já está concluída metade ou próximo da metade. Você conseguiu fixar esses 165 projetos num período de dois anos e não mudou as prioridades entre eles, não surgiram projetos novos em substituição aos antigos?

**Ítalo** – Surgiram, mudamos muito ao longo do caminho, primeiro porque a gente foi aprendendo e entendendo melhor o problema, coisas novas foram surgindo, outras necessidades. Então isso nos fez mudar o plano, mas os 165 projetos eram o meio de atingir um resultado: maior estabilidade, maior satisfação do cliente, melhor controle da demanda, garantir um melhor retorno dos projetos. Então a

**Pelaez** – Gostaria de chamar a atenção para um ponto: a questão cultural, o chamado change management, que muitas pessoas não fazem ou fazem mal. A gente bateu muito no item governança e no papel de TI nas organizações. Todo mundo concorda que a gente precisa entregar e manter tudo que existe com excelência e que precisamos inovar, etc. De forma bem simplista, acho que a TI é basicamente uma área de suporte ao negócio; num estágio um pouquinho mais elevado, é uma área viabilizadora da transformação das coisas no negócio; ou ela

é protagonista. Acho que no setor industrial, a TI está num dos dois primeiros estágios. Nos bancos, está no terceiro. É aí que entra a história do change management. Sistema de TI, na minha concepção, é um sistema de storage, de links, de capacitação de servidores, ou seja, começa em TI e acaba em TI. Qualquer outro sistema ou projeto — por exemplo, logística ou contas a receber — é um projeto de negócio. Eu sempre tentei mudar a cultura das empresas por que passei, nessa direção. Nós, CIOs, cada vez mais queremos ser protagonistas,

“Nós, CIOs, cada vez mais queremos ser protagonistas, mas nem todas as vezes a empresa, apesar de exigir isso da gente, nos dá espaço para que sejamos protagonistas”.

Pelaez



mas nem todas as vezes a empresa, apesar de exigir isso da gente, nos dá espaço para que sejamos protagonistas. Se a gente fala em governança e em orçamento no sistema de

logística, por exemplo, onde tem uma grande parte de TI, de quem é o orçamento: é de TI ou de logística? Quem, no final do projeto, deve prestar contas se o projeto foi um sucesso

ou não, é a área de TI? Não, o projeto é de logística. A questão cultural é trazer o cara de negócio mais para perto, através da criação de analistas de negócios e gerentes de

gente está sempre olhando o resultado final, não necessariamente morrer com esse plano, ao longo do caminho pode mudar.

**Gil** – Maurício: nós pertencemos a mundos muito diferentes, o setor público e acadêmico e o setor privado. Como estamos muito amarrados pela lei de licitações, quero saber sobre a questão do tempo de tomada de decisão. Qual é a relação ideal entre o planejamento e a execução de um projeto? No setor público, tudo me parece muito mais lento.

**Maurício** – Eu vou falar da experiência do Bradesco. O nosso processo decisório começa de trás para frente, e é muito rápido. Nós temos uma governança corporativa que nos permite tomar decisão com muita rapidez. São raríssimos os exemplos que eu me lembro nas últimas décadas em que um projeto de TI bem fundamentado não tenha sido aprovado. Você precisa de um bom case, para que, no momento em que ele for apresentado, a decisão seja tomada rapidamente. Uma vez tomada essa decisão, nós vamos à execução propriamente dita, que eu dividiria em duas metades. A primeira é o planejamento, o que nós vamos fazer e de que forma vamos fazer aquilo. Nós gastamos um bom tempo nessa etapa. Criamos uma metodologia

que parece pesada demais, mas por outro lado vai nos poupar tempo na execução. Essa disciplina nos levou a um índice de retrabalho de projetos implementados dez vezes menor do que já foi há sete ou oito anos atrás. Essa é a ordem de grandeza. Na execução de projetos de infraestrutura, hoje nós dificilmente erramos. O grande desafio que acontece na indústria de TI como um todo são os projetos de desenvolvimento de aplicações. Nesse caso, por mais que a gente tenha caprichado na etapa anterior, nós ainda encontramos desafios, primeiro porque no nosso modelo boa parte da execução é terceirizada, e muitas vezes a nossa sensação é de que nós nos transformamos e os nossos fornecedores ainda não. O grande problema no Brasil hoje é gestão de projetos: temos bons técnicos, mas temos deficiências evidentes em gerenciamento de projetos. Isso faz com que haja atraso na execução.

**Fabio** – Minha pergunta é para o Cláudio. O escopo de atuação do CIO tem que ser ampliado de forma frequente, ele absorve cada vez mais atribuições. Qual é a sua forma de agir no sentido de incorporar essas novas atribuições?

**Cláudio** – Na verdade, nós não temos muita escolha: ao perceber tanto o movimento de mercado quanto o movimento interno, precisamos estar sempre um

pouco à frente do que está acontecendo. No caso específico do grupo, em várias áreas existe um limite bem tênue de responsabilidade com relação à atuação. Vou citar um exemplo. Hoje nós trabalhamos com um nível de automação na ordem de 94%. Automação significa que os exames são colocados diretamente no nosso banco de dados, então 94% dos exames são diretamente armazenados no banco de dados. Nos outros 6% tem alguns exames manuais no microscópio e não tem como interfacear automaticamente. Os técnicos que cuidam desses equipamentos não são pessoas da área de TI, são pessoas do que a gente chama de engenharia clínica. É um limite bem tênue entre até onde vai o trabalho dele de garantir a qualidade do equipamento e onde começa o meu trabalho de recepção. Esse tipo de discussão já vem acontecendo internamente no grupo. Com relação à preparação, eu acho que é cada vez mais o CIO largar certas atribuições operacionais e estar mais próximo do negócio. Se você estiver atuando de uma forma mais estratégica e com sinergia mais forte entre seus pares em outros níveis da empresa, quando uma atribuição dessas chegar, a coisa vem de uma forma mais natural e você naturalmente está capacitado para a recepção.





fotos: hamilton penna



“As operadoras estão focando em crescer a sua base e o que a gente quer é ir por outro caminho: eu quero um público reduzido, que privilegie qualidade”.

Italo, da Porto Seguro

relacionamento, que estejam internados na área de negócios para criar esse vínculo maior. O profissional de TI não tem que ficar olhando a infraestrutura, tem que transformar o negócio. É claro que não pode esquecer a cozinha, a excelência operacional daquilo que existe.

**IH** – Em quais tendências tecnológicas vocês apostariam hoje? Onde vocês acham que vão ter que fixar o olhar para dar mais eficiência ao negócio, para inovar?

**Pelaez** – Eu resumiria tudo em duas expressões: tecnologia digital e mobilidade. Isso quer dizer Internet, rede sociais, marketing digital, gestão de conteúdo — embora não tenha necessariamente TI. Mais do que uma tendência, é até um desafio do CIO, fazer parte do negócio, absorvendo outras funções, além das triviais de TI. Por exemplo, ou você junta essas tecnologias de que eu falei e agrega transformações no negócio, ou você não conhece como funciona isso. Quem fizer o melhor uso da tecnologia como viabilizadora vai se dar bem. Mobilidade em meios digitais é a chave.

**Maurício** – Segurança e mobilidade para banco. Eu acho que isso é quase um consenso entre nós. Segurança é um problema potencialmente muito grave, para o setor financeiro em particular, mas eu acho que para as áreas de TI de uma maneira geral. A tendência neste ano é termos uma situação bem mais difícil do que no ano passado: os ataques se sofisticam e exaurem outras fontes de potenciais recursos. Infelizmente, a nossa visão é de que essa situação deve ser bem mais crítica este ano do que no ano anterior e assim por diante. E a preocupação com a segurança se dá em dois níveis, um tecnológico, o outro de inteligência. Você não consegue resolver o problema ou mitigar esse risco só com tecnologia, precisa de centrais de inteligência em segurança muito mais sofisticadas do que as que nós temos. A gente está fazendo um investimento muito grande em criar essa cultura e desenvolver os mecanismos de tecnologia e de pessoas com especialização para conseguir mitigar o risco.

**IH** – Esse é o olhar que você vai precisar ter. Qual o olhar que você gostaria de ter tempo e condições de ter?

**Maurício** – Redes sociais. A gente ainda está no processo de experimentação, não existe um road map definido do que vai acontecer com redes sociais. Todos nós sabemos que a importância relativa disso, principalmente nas novas gerações de clientes, é brutal. Mas não só nas novas, a gente já percebe que nas atuais também. A forma de relacionamento do cliente com as empresas que são fornecedoras desses clientes vão mudar radicalmente. Redes sociais são a nossa principal fonte de inspiração e de uma certa forma de angústia, porque ainda não temos um modelo de negócio para atuar com as redes sociais.

**Fabio** – Eu colocaria três temas numa sequência: mobilidade, cloud computing e redes sociais. Mobilidade como tendência, mas ainda com um gap enorme na parte de comunicações, infraestrutura em geral, que além de ruim, é cara. Na parte de cloud, que é um conceito

fantástico, acho que a gente poderia aproveitar muito mais dentro das companhias, utilizando o que já está pronto, mas tem um gap também enorme na questão do billing, de você pagar pelo o que consumir. E redes sociais porque é uma tendência muito forte de mudar algumas características que ainda predominam nas empresas. Mas acho que as empresas ainda precisam descobrir como ganhar dinheiro com redes sociais.

**Ítalo** – Eu destacaria mobilidade e BI. Estou falando de equipamentos de telecom, de aplicações dentro dos equipamentos, equipamentos de mobilidade interna, que é uma oportunidade grande na Porto Seguro, para municiar o corretor de ferramentas para abordar o cliente dele. É uma grande oportunidade. E aí entra a MVNO (operadora móvel virtual), que criamos para vender serviços. É um novo negócio da Porto Seguro: o corretor passa a ter mais uma opção de produto para vender para o segurado. E para o segurado é importante, porque ele vai ganhar sinergia dos produtos. A ideia é de que uma parte do que ele consuma com o seu plano seja revertida em benefício na hora de renovar o seguro. As operadoras estão focando em crescer a sua base e o que a gente quer é ir por outro caminho: eu quero um público reduzido, que privilegie qualidade. O BI porque a Porto Seguro tem muita informação e o nosso grande desafio é

transformar essa informação em conhecimento de fato, conseguir dar isso de bandeja para as áreas reduzirem os seus sinistros, otimizarem seus preços, criarem segmentações e tudo o mais.

**Gil** – No nosso caso, cloud, sobretudo. Começamos com o serviço de e-mail, armazenamento é o próximo passo e na última etapa pensar um pouco em HPC, computação de alto desempenho. Sem dúvida, esse seria o nosso foco ao longo deste ano, mas eu queria dizer que existe uma proposta da gestão, que eu estou começando a coordenar. É uma novidade do ponto de vista das universidades brasileiras: a criação de um instituto, cujo nome, pelo menos num primeiro momento, é Instituto de Mídias Digitais. É algo parecido com o Media Lab, do MIT.

**Cláudio** – Segurança é fundamental, porque o público do outro lado está ficando cada vez mais inventivo. A gente precisa ficar atento não só na parte tecnológica, mas também na mudança de comportamento e no entendimento do que está vindo do lado de fora para dentro do grupo. Também acho importantes as redes sociais, não falando de tecnologia, mas no aspecto cultural, já que estão mudando completamente os hábitos dessa nova geração e isso vai mudar o comportamento desses consumidores em relação aos nossos negócios.