



# A experiência do

# usuário está no centro da transformação digital

Inexorável, a transformação digital já se provou muito mais do que um simples modismo: é um processo contínuo que promove a inovação em produtos, serviços e modelos de negócios, melhorando o desempenho das empresas. E tem acontecido de forma mais acelerada nas empresas de serviços do que na indústria. Tudo, porém, depende da cultura de cada empresa.

Os impactos da transformação digital na estratégia das empresas é o tema desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau, e da qual participaram **Curt Zimmermann**, diretor executivo de TI e operações da Bradesco Seguros; **Dario Almeida**, gerente executivo de arquitetura de sistemas da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE; **Fabio Faria**, diretor corporativo de TI da Companhia Siderúrgica Nacional; **Helton Moreno**, IT manager da divisão

corporativa digital da Assurant; **Italo Flammia**, diretor de inovação e negócios digitais da Porto Seguro; **Lilian Hoffmann**, CIO do Hospital Beneficência Portuguesa; **Maurício Vieira**, diretor de TI da Sanofi; **Reinaldo Melero**, gerente de TI da Copagaz; **Reineivaldo Brito**, gerente de TI da ABB; e **Sergio Bambace**, CIO da Vigor Alimentos.

**Informática Hoje** – Mais do que a abordagem conceitual da transformação digital, o que interessa ao leitor é a experiência concreta de cada um de vocês nesse processo contínuo de mudança e de adaptação do modelo de negócio das empresas. Vamos começar o debate pelo Italo, até pelo fato de a Porto Seguro ter criado justamente uma diretoria de inovação e negócios digitais, o que já dá uma ideia da relevância do tema na estrutura da empresa.

**Italo** - Na Porto Seguro, temos falado mais fortemente sobre inovação desde 2013. Criamos uma área de transformação digital

dentro de TI para buscar novas tecnologias. Em 2015, abrimos a Oxigênio, uma aceleradora de startups, quando realmente começamos a trabalhar com open innovation. Até hoje já aceleramos quase 30 startups e inúmeros projetos. Em 2017, resolvemos estruturar melhor a nossa abordagem nisso que se chama digital, e sobre o que, provavelmente, cada um tem um conceito diferente. Foi esse o meu espanto quando comecei a organizar esse assunto dentro de casa. Primeiro peguei os planos estratégicos de todos os produtos e todos tinham um capítulo digital, só que cada um tinha uma abordagem diferente. A abordagem digital de um era mais voltada a abrir um website e colocar o seu produto na Internet, a de outro era reformular o e-commerce, a de outro ainda era melhorar a experiência dentro de casa. Enfim, tinha uma miscelânea de entendimentos. Esse está

sendo o meu primeiro grande trabalho: unificar e criar um conceito.

**IH** – Antes, tudo passava pela área de negócios ou por TI?

**Italo** - Antes, a gente tinha a abordagem de que cada produto deveria ser responsável pela sua estratégia digital. Só que o cliente é único, o digital tem muito mais a ver com a experiência do cliente do que com a tecnologia em si. A transformação digital é mais referente à transformação humana do que tecnológica. O cliente é único. Temos 60 produtos na empresa, mas não dá para ter 60 estratégias digitais diferentes. Então, essa é a minha missão: juntar e organizar um pouco essa abordagem. Mas afinal, qual é a estratégia que prevalece? É realmente a experiência do usuário. Como consigo colocar o cliente no centro e lhe oferecer de uma forma estruturada, respeitando multicanalidade, usabilidade, todos os termos que esse novo consumidor quer em uma experiência com uma

marca. Então, como consigo colocar esse cliente no centro e respeitar esses conceitos todos e ter todos os produtos de uma forma organizada, respeitando o momento da jornada do cliente?

**IH** – Mas, no caso da Porto Seguro especialmente, a experiência do cliente passa muito pelo mundo físico, também...

**Italo** - É verdade, falamos do digital, mas tem o físico também. Tem um termo bacana, que acho que foi cunhado pelo Gartner, que é “figital”, a junção do físico com o digital. E é isso mesmo, a experiência do cliente não é só digital. No nosso caso, quando o guincheiro ou o chaveiro vão até a casa do cliente, é uma experiência física. Não posso desconsiderar esse ponto de contato da jornada do cliente, se realmente quero que ele tenha um excelente relacionamento com a Porto. Como eu falei, não passa só pela tecnologia; a tecnologia é um viabilizador importante, mas passa por mudança de cultura, de mindset. Tem que



ter um mindset de agilidade e velocidade, porque para estar no mundo digital preciso ser rápido e firme. Mas, para ser rápido, possivelmente não vou conseguir fazer os projetos como vinha fazendo, vou ter que implantar coisas rápidas. Implantar rápido significa experimentar e possivelmente errar e também corrigir rápido. Então tem que ter um método de trabalho diferente, tem que haver uma cultura receptiva à experimentação e aos erros. Então, o pilar da cultura, além da tecnologia, é importante. A questão de simplificação de produtos e processos é importantíssima.

**Lilian** – Vendo sua nova posição hoje, isso já é uma resposta? Você acredita que a criação dessa posição, com esse olhar específico de inovação e de transformação digital, vem colaborar para a organização? Acho que a necessidade realmente surge na área de negócios, porque ela é a que mais está em contato com o cliente. Você acredita que seja importante organizar a Shadow IT, com

necessidades especialmente voltadas à experiência do cliente, que normalmente é uma coisa muito solta em algumas empresas? E mais: se você tivesse que falar em termos de percentual de orçamento, especificamente para aquilo que está voltado para a inovação, qual é o investimento em transformação digital?

**Italo** - Nós procuramos criar a cultura de um modelo multimodal. Não é bimodal, é multimodal a forma como a TI atendia ao cliente. Como são muitos negócios, cada negócio tem a sua particularidade. Tem startups dentro do grupo, então não posso botar o mesmo peso de controle de gestão de projetos como o automóvel, que é o carro chefe. A Health for Pet é uma empresa pequeninha, não posso exigir dela o mesmo nível de controle. Sempre tentamos de maneira organizada manter as Shadow ITs, apenas que combinávamos os limites e responsabilidades de cada um, do cliente e da TI. Nessa área, tínhamos já uma Shadow IT, quer dizer, tenho uma área de TI junto com essa área de vendas

online e CRM, com algumas pessoas de TI para poder dar uma agilidade maior. Porque é o cara que coloca uma campanha, mas, se não dá certo, corrige à tarde. Não dá para esperar fazer uma reunião de change management no final do dia ou no final da semana; tem que entrar no ar naquele momento, assumindo-se as responsabilidades também. A Porto tem 15 mil funcionários. Eu gostaria de ter 15 mil pessoas trabalhando para a TI, mas não dentro da estrutura de TI. Quer dizer, no final das contas, eu queria que todos os 15 mil funcionários tivessem um papel, pensassem em TI, desenvolvessem suas coisas dentro dos seus limites, mas que fossem irrigados com tecnologia e que explorassem a tecnologia. De novo, é governar as iniciativas de TI, mas não necessariamente ter todas essas pessoas dentro da estrutura de TI. Uma coisa é governar, a outra coisa é executar e gerenciar. Tanto que no final do ano passado criamos um ambiente

livre dentro da Porto. E anunciamos isso para toda a empresa, dizendo: se você quer desenvolver o seu sistema, é fácil, entre aqui na Portonet (a nossa intranet), clique assim e crie o seu servidor, desenvolva o seu software. Faça você, mas desde que não use dados de clientes e não exponha esse serviço para fora, de forma que possa comprometer a imagem da empresa. Então sempre teve um pouco dessa iniciativa mais ousada, não centralizadora de TI. A questão do orçamento eu vou dividir em duas respostas: orçamento para inovação, que é lá na Oxigênio, e o orçamento de digital. O orçamento de digital eu não tenho ainda, mas vai ser o que for necessário, de acordo com o apetite que vamos combinar ali na empresa. Onde está mais estruturado é na Oxigênio. Como é que funciona a Oxigênio? A gente investe US\$ 50 mil por startup, por volta de cinco, sete, no máximo dez startups por ciclo e dois ciclos por ano. Então 20 vezes US\$ 150 mil – porque a gente põe US\$ 50 mil em dinheiro e ela nos custa outros US\$ 100 mil. Então são US\$ 150 mil por startup, vezes aproximadamente 20 por ano, esse é o orçamento da Oxigênio. Hoje em dia, todo mundo está muito sensível à inovação, está todo mundo querendo ser inovador. Também falamos muito lá: “Olha cliente (cliente é o meu executivo de produto), eu não inovo nada, quem inova é



Foto: Mario Bock

“Temos 60 produtos na empresa, mas não dá para ter 60 estratégias digitais diferentes. Então, essa é a minha missão: juntar e organizar um pouco essa abordagem”.

Italo Flammia, da Porto Seguro

vocês; eu só coloco opções na mesa para você inovar, mas você é o inovador, pois você é o dono do produto, é o dono do mercado, é o cara que está indo para o mercado”. Isso também é uma coisa que traz esse pessoal para o jogo da inovação. Não é aquela loucura que o pessoal de tecnologia está pensando, esse negócio de machine learning, de realidade virtual.

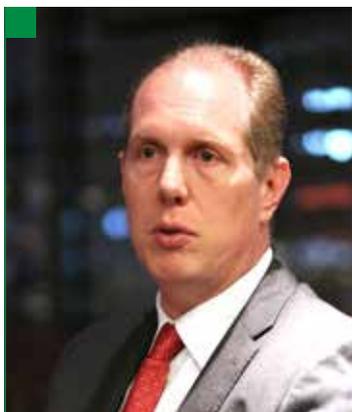
“Em transformação digital, muita gente foca muito em digital, esquecendo da primeira palavra, que é transformação”.

Dario Almeida, da CCEE





fotos: Mario Bock



“Logo entendi que se trata de uma **disrupção, aliás avassaladora, no modelo de negócio de uma seguradora**”.

Curt Zimmermann, da Bradesco Seguros



Não. É coisa aplicada para o negócio.

**Dario** – A inovação hoje é isso, ela é multifacetada. A questão do orçamento é interessante. Hoje, os projetos mais inovadores não são os projetos que tomam mais orçamento. Normalmente, aqueles projetos mais caros são os projetos mais vinculados às áreas de menor inovação, onde se está carregando a vaca leiteira.

Os projetos de inovação hoje normalmente são projetos inicialmente baratos. A alegação de que não se está inovando porque não tem dinheiro, é só desculpa. Muito do que fazemos hoje em transformação digital, já fazíamos há mais ou menos 30 anos atrás. O que mudou? Em transformação digital, muita gente foca muito em digital, esquecendo da primeira palavra, que é transformação. Essa é uma composição importante, porque a transformação representa o objetivo, enquanto o digital só representa o meio, que é a forma como se vai atingir aquele objetivo. O mundo está se desmaterializando cada vez mais rápido. O que mais está se desmaterializando é o meio, o digital está cumprindo esse papel, lá na ponta. A experiência é física na maior parte das vezes. Afinal, você vai entrar em um apartamento físico, vai abrir a fechadura da porta e deitar-se em uma cama física. Mas não precisou ter esse ativo dentro de casa, ele se desmaterializou. A experiência de poder chegar lá foi uma experiência digital. Eu acho que o foco que as organizações têm que dar é na transformação. Digital é o meio. É um meio importante? Importantíssimo, está fazendo toda a diferença. Pelo fato de desmaterializar o meio, está acelerando a

transformação. Na medida em que se inova, o sucesso só garante duas coisas: que a expectativa vai aumentar e que a demanda vai aumentar. Então, na verdade estamos sempre criando um problema para nós mesmos. A velocidade com que a transformação está ocorrendo hoje é disruptiva. O que está realmente transformando o mundo, transformando os mercados, não é o fato de a transformação ser digital, mas é o fato de, sendo digital, ser tão rápida.

**IH** – E como tem sido a sua experiência na CCEE?

**Dario** – Estou na CCEE desde 2011. Nesse mundo da transformação digital, a empresa tem uma característica especial, porque nós não temos ativos físicos. Trabalhamos no setor de utilities. A CCEE administra informação, é operadora do mercado, toda a operação livre de energia passa pela Câmara, mas o que administramos são informações – informações de medição de energia, de contratos, contabilização, liquidação, que são processos baseados em ativos intangíveis.

**IH** – Informação é o ativo mais importante.

**Dario** – É o ativo mais importante. Então, é natural que a empresa viva de sistemas. O Italo falou aqui

da experiência do cliente, ela está no centro da nossa estratégia. Até internamente na empresa usamos o termo “clientividade”, um foco muito grande em sempre elevar a experiência do cliente ao melhor nível possível, simplificar os processos, simplificar as relações. Dentro da CCEE, o que vimos perseguindo é isso. A empresa trabalha em um mundo que tem um componente forte de regulação e de regulamentação. Quando se fala de regulação, se está falando muito de controle, de como é que se transforma a experiência em uma experiência ágil, em um mundo em que tem que seguir um monte de regras. Porque não dá para fazer tudo, existem regras. Nós fazemos o enforcement regulatório do setor de energia. Como é que se faz isso? Percebemos que, com os nossos sistemas, conseguimos transformar as interações dos agentes de mercado em alguma coisa muito mais simples, mais rápida, mais produtiva e mais agradável.

**IH** – Você pode dar exemplos de como fazem isso?

**Dario** – Por exemplo, em 2011, a gente tinha muita operação que ainda exigia a presença física do agente, ele tinha que ir lá bater na sua porta, entrar e entregar uma

documentação. Nós abolimos isso. Hoje praticamente tudo é digital: os contratos são digitais, as assinaturas são digitais, os sistemas foram todos remodelados. Quando a empresa começou, em 1999, o mercado livre de energia tinha 58 empresas. Hoje são 6.800 empresas. Nos últimos dois anos, dobrou a quantidade de clientes no mercado livre. Saímos de uma base em torno de 3 mil para 6.800 clientes. Essa velocidade de crescimento do mercado exige da empresa que ofereça o serviço de forma muito escalável, que os sistemas sejam muito escaláveis. Então investimos muito nisso. Há muita automação interna. Queremos oferecer uma experiência agradável para o usuário, mas vamos colocar nossos profissionais aqui para quebrar pedra? Não. Nós automatizamos o processo fabril, nós desenvolvemos os nossos sistemas. Pelo fato de sermos o único operador de mercado no Brasil, não existem pacotes que atendam ao que os nossos processos exigem. Então, para o nosso core business, nós desenvolvemos nossos próprios sistemas. Tivemos que fazer uma revolução nesse processo de desenvolvimento, para que a nossa organização pudesse ter agilidade em entregar sistemas cada vez melhores e cada vez mais rápidos e

patrocínio

**Algar** Tech



respondendo às demandas do mercado. A estratégia em TI é minha responsabilidade dentro da organização. A gente tem trabalhado muito na questão da estratégia emergente. Aquele processo de planejamento estratégico em que você fazia um plano para cinco anos, depois fazia um book, isso acabou, não existe mais. O que a gente acredita é que existe um direcionador, existe uma visão estratégica, mas temos que estar sempre atentos às respostas de mercado, às novas demandas, às novas necessidades e às novas oportunidades e redirecionar, redirecionar o tempo inteiro. Então o nosso time já incorporou esse conceito da estratégia emergente.

**IH** – Curt, por favor conte como tem sido a experiência de transformação digital na Bradesco Seguros.

**Curt** – A princípio, confesso que pensava se tratar de apenas mais um canal. O banco sempre teve uma ATM, depois foi para a Internet, agora é o celular, daqui a pouco vai surgir outra coisa e nós vamos ter que operar. Mas logo entendi que se trata de uma disrupção, aliás avassaladora, no modelo de negócio de uma seguradora. O fato de sermos muito próximos ao banco tem nos trazido boas experiências, porque necessariamente

muito do custo do banco é de atendimento e o digital tem um objetivo importante: servir melhor o cliente. Nós estamos testando atendimento usando inteligência artificial. Temos visto que o atendente acaba sendo mais eficaz. As pessoas têm alguma resistência a falar com máquinas. Hoje nós temos atendentes de callcenter que têm uma rotatividade altíssima. Além disso, cada atendente tem que ser treinado intensivamente, mas ainda assim muitas vezes dá informação errada ao cliente. Se até para um gerente de agência é difícil saber de tudo que tem na prateleira para vender, imagine para um atendente de callcenter. Fizemos recentemente uma experiência de simulador de previdência, em que usamos a tecnologia digital mais a inteligência artificial, que é muito superior ao autosserviço do cliente. O mundo de seguros tem produtos áridos, por isso o corretor tem papel tão fundamental para explicar o que é aquele mundo. A gente tem visto que essa combinação de digital com inteligência artificial tem criado um modelo de negócio que eu não havia vislumbrado no início dessa jornada. O que se coloca aqui é que essa combinação de tecnologias está provocando uma grande transformação. Um exemplo é a nossa parceria com o

Waze, em que modelos de negócio colaboram entre si. O Waze agora tem um botão de SOS que, quando acionado, abre uma telinha com o aplicativo da Bradesco Seguros, para o atendimento de segurados. Não existia essa plataforma, logo não existia essa colaboração há muito pouco tempo atrás. Antes, o segurado tinha que parar o carro, ligar para um atendente. Ou seja, não estamos vendo simplesmente a distribuição de produtos de seguro, mas também uma melhoria significativa no serviço de atendimento, com níveis de excelência muito superiores aos oferecidos hoje. Eu jamais iria desenvolver um novo Waze dentro da seguradora, mas já que existe, consigo fazer um modelo de negócio em parceria com ele.

**IH** – E como é a integração dessas novas tecnologias com o legado, especialmente numa empresa de grande porte?

**Curt** – Não dá para fazer uma agenda puramente digital, sem fazer uma agenda paralela de sistemas estruturais. Se queremos eficiência de serviço, temos que fazer investimentos significativos no legado, caso contrário não se consegue tempo de resposta, não se consegue integração com as tecnologias novas. Esse então tem sido o desafio: o da

convivência e da velocidade de lançamento das coisas, baseado em um mundo real antigo, de Cobol, SIX, etc.

**IH** – A defesa do orçamento para a inovação não deve ser muito simples...

**Curt** – Nem um pouco. Mas no nosso caso, o departamento de inovação é conjunto com o banco, e isso ajuda muito. O que às vezes serve para o banco e que a gente iria priorizar, já recebo mais maduro do que se tivesse começado do zero. É o caso do lançamento do nosso banco digital, o Next: a plataforma de segurança do Next vai servir toda para a seguradora. Em contrapartida, o banco se beneficia, por exemplo, de iniciativas de Big Data, em que estamos investindo.

**IH** – Vamos ouvir o Helton sobre a experiência da Assurant, seguradora que não é ligada a um banco.

**Helton** – Eu acredito que você consegue mensurar se está atingindo ou não a transformação digital quando começa a incorporar ao seu negócio receita que venha desse mundo digital. Caso contrário, você acaba tendo uma presença digital e não participando de uma transformação digital. Se a empresa se preocupa só em manter o legado, não abre espaço para inovar. No caso da Assurant, uma empresa

patrocínio

**Algar** Tech



“É inconcebível você identificar uma oportunidade, uma necessidade, encontrar a solução e só poder aplicar depois de duas semanas”.

Helton Moreno, da Assurant

centenária, que tem 20 mil funcionários espalhados pelo mundo, a transformação digital começou fora da empresa. Criamos uma divisão digital, porque a gente entendeu que não tem como aprender a andar de bicicleta sem andar, não tem como ir para o mundo digital sem estar lá, sem começar a fazer alguma coisa. Não podíamos esperar o core da empresa, a parte estratégica de tecnologia, que cuidava





“Acho que o maior desafio dentro de uma indústria de manufatura é o cultural, porque é uma escola onde praticamente todas as coisas têm um padrão”.

Fabio Faria, da CSN



do legado, ter como iniciativa permitir o DevOps ou fazer change management uma vez a cada 15 dias. No mundo digital isso não existe. É inconcebível você identificar uma oportunidade, uma necessidade, encontrar a solução e só poder aplicar depois de duas semanas. Passamos por um processo em que se criou essa unidade digital com uma diretoria focada só para o mundo digital e, por meio dessa diretoria, começamos alguns projetos digitais: lançamos

portais, implementamos DevOps, o uso de cloud e conseguimos mostrar para o resto da empresa que esse era o caminho. A transformação digital começa com a mudança do mindset, de que você vai desenvolver algo que faça sentido para o cliente.

**IH** – Fabio, como foi o processo de mudança na estrutura de tecnologia da CSN e como o processo de transformação digital se encaixa nessa nova estrutura.

**Fabio** – É importante ressaltar aqui que eu vivo em um mundo completamente diferente desses descritores até agora, que é o mundo da manufatura. Já são 40 anos nessa área, onde a inovação costuma vir por último. Quem já trabalhou na indústria conhece bem como funciona. Acho que o maior desafio dentro de uma indústria de manufatura é o cultural, porque é uma escola onde praticamente todas as coisas têm um padrão. O mercado, pelo menos o da CSN, é exclusivamente B2B, portanto são poucos clientes para a siderurgia e a mineração, que representam 90% do faturamento da empresa. E o B2B depende muito de relacionamento. Ainda assim, temos feito muita coisa. Eu diria que o maior desafio é a convivência

entre aquilo que já existe e aquilo que surgiu com essa onda toda de transformação digital. Esse ainda é o grande dilema. E esse dilema se revela no momento de decidir onde colocar o dinheiro: naquilo que preciso realmente para a operação ou em algo que vai me levar para um patamar diferenciado em termos de tecnologia e de relacionamento, mas que talvez não traga tanto resultado imediato? Muitas vezes se prefere investir em maquinário e não em tecnologia – o que é muito comum na manufatura –, e você fica ali no meio, tentando buscar o melhor para a empresa. Ainda assim, na CSN já adotamos inúmeras soluções em cloud. Por exemplo, na parte de mineração, todos os veículos que trafegam na mina, principalmente os caminhões fora-de-estrada – aqueles caminhões enormes que carregam minério –, já são monitorados. Já têm sensores, tanto em função do roteamento dos caminhões dentro da mina, quanto também para o monitoramento do motor, dos pneus. Só para ilustrar, um único pneu desses caminhões custa mais de R\$ 50 mil. Já fazemos monitoramento via satélite do trânsito desses veículos dentro da mina, e até mesmo da fadiga dos motoristas: sensores e câmeras monitoram

permanentemente os olhos do motorista; se ele der uma piscada de mais de 1,5 segundo, automaticamente já disparam alarmes dentro do caminhão, o banco vibra e são acionados vários outros controles. Agora estamos instalando sensores também nas barragens: toda barragem é monitorada 24 horas por dia com sensores em uma sala de controle.

Já na área da siderurgia, estamos concluindo um roadmap que vai nos dar uma visão mais clara dos gaps que temos em relação à indústria 4.0, para nos diferenciar dos concorrentes. Por exemplo, um insumo importante na manufatura é a energia, e se gasta um valor enorme com isso. Quando se fala em energia em uma indústria, basicamente são utilities como gás, eletricidade, óleo. Tudo isso depende de uma excelente gestão, que passa por IoT, por machine learning, por inúmeras outras novas tecnologias. Mas o dilema é a convivência entre aquilo que existe e o novo, acho que é aí que está o xis da questão. Hoje, para manter a luz acesa, consumimos mais de 80% do orçamento da área de TI. Então, a margem de manobra para se apostar em novas tecnologias e em trazer eventualmente startups para dentro de casa é muito pequena.

**IH** – Reineivaldo, os desafios devem ser parecidos na ABB, com a agravante de que se trata de uma multinacional.

**Reineivaldo** – A ABB é uma multinacional que está presente em mais de 100 países, tem mais de 102 mil funcionários e produz transformadores de energia elétrica, equipamentos de transmissão, de robótica. A ABB completou 105 anos de Brasil e quer se renovar. Mudou inclusive sua marca [antes era Asea Brown Boveri]. O que fez a ABB nesse processo de inovação? Criou o cargo de CDO (Chief Digital Officer), que a nível mundial responde para o CEO. Eles sentam juntos. A ABB está realinhando toda a área de inovação e TI no mundo. Por exemplo: passou a atender o cliente na nuvem, nas áreas de mineração, de transformação, na área de produtos. Isso porque a missão é poder acompanhar o negócio do cliente de onde estiver. A ABB inaugurou um centro de excelência em experiência virtual, onde o cliente vê a operação, com toda a parte de processo, de carga e de energia. Quando se fala em orçamento, nós tínhamos muitos datacenters no mundo e esses datacenters foram consolidados, por isso o budget é acompanhado mundialmente. A ABB está realinhando todo o negócio



dela para esse novo modelo.

**Reinaldo** – A Copagaz, empresa familiar, com mais de 60 anos, apesar de trabalhar com poucos produtos, atua em um mercado em que é preciso atuar muito nos processos e custos, para chegar mais competitivo ao seu consumidor final, aos seus representantes. E aí a questão cultural também é decisiva. É uma empresa de mais de R\$ 1,5 bilhão e tem 1.700 funcionários. Temos atividade desde o Rio Grande do Sul até Pernambuco. A Copagaz sempre trabalhou com o desenvolvimento das suas soluções in house. Essa foi uma estratégia vinda ainda da época do mainframe. Mas a alta direção da empresa entendeu que tínhamos que fazer uma revolução. Apesar de algumas coisas funcionarem sempre do mesmo jeito – como o processo de enchimento do gás e a entrega do produto para o consumidor final através de representantes, ou consumidores como restaurantes, onde o produto já está nos seus tanques –, o que poderíamos fazer de diferente, não só a nível tecnológico como de organização? Então, há aproximadamente uns três anos a alta direção decidiu fazer de fato uma revolução, investindo na mudança da nossa plataforma corporativa.

Já identificávamos algumas oportunidades de mudança cultural, nos nossos clientes internos e também nos nossos clientes externos. A partir daí, decidiu-se fazer um investimento acima de R\$ 40 milhões para, entre outras coisas, sair do legado, preservando a integração. Mas soluções que entendemos necessárias para permanecerem na organização, com desenvolvimento próprio, transformamos, partindo para dispositivos móveis. Dessa forma, mudamos radicalmente o processo de venda: os caminhões agora vão até o cliente e fazem a emissão da nota fiscal remotamente. Esse processo era conectado à plataforma legada e foi todo reformulado para conexão automática no SAP.

**IH** – Não é muito traumática essa ruptura com o legado?

**Reinaldo** – O processo traumático que ocorre é mais entre as pessoas. Imagine um sistema desenvolvido há mais de 20 anos. O problema que você tem hoje, com essa velocidade de mudança que existe em tudo, é que é tão rápido que não dá para acompanhar. Mas foi o que fizemos e deu certo. A proposta foi de não usar mais o legado. O único módulo que ficou fora da integração no SAP, por uma questão estratégica da área e da

“A ABB inaugurou um centro de excelência em experiência virtual, onde o cliente vê a operação, com toda a parte de processo, de carga e de energia”.

Reineivaldo Brito, da ABB



organização, até em função de e-Social, foi o de RH, que também é uma solução desenvolvida internamente, mas que é o próximo e último módulo que vamos tirar do legado. Estou falando aqui de plataformas em Clipper sustentando uma empresa de mais de R\$ 1 bilhão. Se você olhar para a empresa, ela quer isso, porque não é preciso fazer um grande investimento para dar um salto. Se você for ver, ainda não conseguimos colher os frutos, os resultados disso, que vamos ter daqui a alguns anos. O grande motor que trouxe de fato a mudança foram as pessoas na cultura organizacional. A Copagaz quebrou um paradigma, usando a tecnologia para sair da zona de conforto e dar um passo enorme. A estrutura organizacional era por departamento e hoje é por processo. Então, teve uma mudança no mindset dos gestores, o que não

acontece de uma hora para outra. O principal processo de negócios da empresa é a logística. A partir de uma aquisição que a SAP fez, trouxe uma solução de uma empresa alemã, que chega justamente onde a gente precisa ter uma performance e ter informações.

**Dario** – Nós tivemos uma experiência interessante em relação à ruptura com o legado. Em 2012, implantamos um novo sistema de contabilização e liquidação, que é o nosso principal sistema. Ele responde por 80% das operações da empresa. Tinha um legado que fazia isso, mas esse legado foi abandonado. Foi um esforço imenso e traumático para se fazer essa renovação. Para dar uma ideia de quão traumático é isso, eu fui quem liderou o projeto e fez a entrega. E eu fui o sexto, antes de mim houve cinco. Adotamos a seguinte estratégia na empresa: não é pecado ter legado, o

legado é um ativo, significa que você investiu, cresceu e tem ali alguma coisa que vai sustentar o seu negócio; o que não pode é deixar o legado se fossilizar. Você tem que fazer investimentos e trazer o legado para as novas tecnologias com certa frequência, para impedir que em algum momento se transforme em um ativo arqueológico. Este ano estamos terminando um projeto de definição de arquitetura de referência para os sistemas Web, pois a maioria dos nossos sistemas é Web. Acabamos de tomar a decisão de que a base tecnológica daquele sistema que entrou em 2012 está obsoleta. Em 2012, era topo de linha no mercado, com servidores de aplicação centralizados. Só que agora, após cinco anos, tomamos a decisão e comunicamos à organização que essa base

patrocínio

Algar  
Tech



patrocínio

**Algar** Tech

fotos: Mário Bock



**“O grande motor que trouxe de fato a mudança foram as pessoas na cultura organizacional”.**

Reinaldo Melero, da Copagaz



tecnológica virou legado e que nós temos que mudar. Todos os novos sistemas já estão sendo desenvolvidos em novas plataformas tecnológicas e já temos praticamente finalizados uma estratégia e um plano de desenvolvimento para trazer o legado junto.

**Maurício** – Outra coisa interessante é que quando você tem uma camada digital conectada ao seu legado, essa camada digital de certa forma acaba expondo a sua bagunça. Ou seja, se você não for organizado nesse layer, isso pode ser um tiro no pé. Tivemos uma experiência

bastante traumática quando quisemos automatizar o processo de atendimento ao cliente. Quando você pensa em proporcionar uma experiência de dentro para fora, isso envolve também de fora para dentro. O fato é que tínhamos um certo nível de desorganização e isso ficou visível para o cliente. Essa é uma lição para a transformação digital também.

**Dario** – Muitas vezes, a inovação é fashion, sai em capa de revista, mas ela tem que dar resultado, você tem que fazer inovação de resultado. E inovação de resultado e inovação sustentável você não faz sem uma boa base. Então, mais importante do que inovar, é criar as bases para que a inovação aconteça. Em 2013, implantamos um processo de arquitetura empresarial na organização. Acreditávamos que se não existe um processo de arquitetura, você não consegue implantar uma inovação sustentável. Então você precisa de talento e processo. Nós implementamos o processo de arquitetura empresarial e estruturamos uma área de arquitetura, trouxemos os talentos e colocamos essas cabeças para trabalharmos juntos.

**Italo** – Acho que quando falamos em transformação digital, como já foi dito, transformar é o ato, digital é o meio. Acho que se tem que ter uma visão clara do que

é um upgrade tecnológico e do que é fazer parte de uma mudança digital que está acontecendo. O quanto do seu negócio está inserido nesse mundo digital. Aí talvez a transformação digital que você está provocando consiste na preparação, na construção do alicerce, aí sim você está fazendo o upgrade tecnológico necessário para que comece a navegar nesse mundo digital. O digital vem para otimizar os processos e produtos internos. Outra frente é o digital criando novos negócios, produtos que você não tinha até então. É disruptivo.

IH - O Sergio pode nos contar como é o cenário de transformação digital numa indústria de consumo.

**Sergio** – A Vigor comemorou 100 anos em 2017. É uma marca que tinha produtos de muitas décadas, que eram conhecidos de toda a população, mas que tinha que reinventar todo o modelo para atingir o mercado de uma forma diferente. Nos últimos seis anos, começou a desenvolver o conceito de inovação. Ela precisava ter um protagonismo maior na parte de lácteos. Então o desafio foi o de termos uma velocidade muito grande para criar novos produtos, produtos efetivamente inovadores, reposicionar a marca de forma a estar no mercado com um papel mais de

protagonista, brigando com grandes players mundiais. E para isso, aumentar toda a cadeia de distribuição, com o componente de ser um produto perecível e com giro muito rápido entre o nascimento e a venda para os principais canais de distribuição. Era uma companhia que tinha de 70 a 80% da sua venda concentrada em São Paulo, com o desafio de ter uma abrangência nacional, de vender para o país inteiro. Tivemos que investir na estrutura, melhorando desde a infraestrutura a sistemas legados, modernizando linguagem, desenvolvimento e toda a plataforma, para que a pessoas pensem melhor e trabalhem com mais foco nos projetos transformacionais. Então a gente não consegue conviver sem ter equacionado bem essa primeira etapa. Como fazer isso em um período curto de tempo? Como mudar uma companhia em cinco ou seis anos, com a TI suportando todo esse processo de transformação que as áreas começaram em todos os seus negócios? É preciso mesmo fomentar parcerias, ter as áreas de negócios trabalhando junto com a TI, conquistar essa orquestração de companhias. Um exemplo foi de BI: a gente adotou uma estrutura em que toda a construção do front end foi feita pelas

próprias áreas, com incentivo e formação das pessoas e a governança e os dados de TI. Então, sempre de certa forma compartilhar. Iniciativas nascem nas áreas de negócios e a TI as abraça para trazer a melhor solução. E o contrário: a TI também provoca negócios, de certa forma, levando para as áreas soluções ou ideias que se transformam em produtos lá na frente. Então, a gente passa por uma transformação de base, criando esse alicerce e, ao mesmo tempo, construindo projetos de inovação, porque a gente não tem tempo para esperar fase a fase para chegar ao digital. A mobilidade está batendo na porta, as necessidades de negócio estão pensando no mundo digital e a TI tem que dar resposta a tudo isso. Acho que um grande divisor de águas é o papel da tecnologia: ela passa a ser protagonista dentro das áreas de negócios. Uma das grandes vertentes é a orquestração das áreas. Normalmente, as boas ideias nascem em uma área, mas se tornam realidade quando conseguem a integração com diversos departamentos da companhia. Às vezes uma ideia nasce em vendas – “como vou melhorar a minha experiência com o cliente?” –, mas isso envolve aspectos fiscal, contábil, de marketing e tem o aspecto de TI. Então, TI passa a ter uma visão



mais holística da companhia e a trabalhar e arquitetar essa solução entre as áreas de negócio. E aí, olhando para tecnologia como meio. Que tipo de inovação, que tipo de tecnologia a gente pode agregar para resolver um problema de negócio? E como você aprova o orçamento? Aprova com business cases bem fundamentados. A inovação está no componente de cada solução. E ela é vendida dentro daquele projeto que vai trazer retorno financeiro, que vai trazer um incremento de imagem e que vai trazer um avanço de redução de custo, por exemplo, na parte industrial. Na Vigor, temos um DNA de desenvolvimento interno, de vir ao longo da vida construindo muitos sistemas, mas também abrimos para soluções especializadas de mercado. Praticamente quadruplicamos em cinco anos a quantidade de sistemas especialistas adquiridos no mercado e integrados dentro de uma camada de ERP, que é o que traz a velocidade. Apenas com o time interno, não seria possível construir essa solução. Ao trazer esse componente, traz cloud pública, traz cloud híbrida, você analisa qual é o melhor momento e a melhor tecnologia para aquele caso de negócio. Por exemplo, nesse período implantamos a força de vendas automatizada, com

toda a vida do vendedor dentro de um sistema de celular. Implantamos o monitoramento de frotas, com a equipe controlando a rota de caminhões pelo país inteiro. A central de monitoramento tem alertas gerados através desses caminhões que têm sensores de velocidade, temperatura e de entrega, fazendo a efetividade da entrega ao longo da parte logística. Para a indústria, temos, por exemplo, CLPs [controladores lógicos programáveis], para poder montar todos os indicadores de produção em tempo real: colocamos em todas as linhas das principais fábricas sensores que captam todo o processo produtivo de eficiência operacional. Ou seja, no mesmo momento em que a gente tem que centrar esforços e investimentos em melhorar a estrutura do dia a dia, em cada projeto há também uma oportunidade de trazer um componente de inovação, agregando resultado, de forma tangível, para a área de negócios.

**IH** – Quem faz essa mediação?

**Sergio** – Esse é um trabalho que a gente capturou para TI, no sentido de orquestrar essas soluções de negócios. Ou seja, a partir de uma ideia lançada na área ou provocada pela própria TI, a gente faz esse papel de desenhar soluções em conjunto com as áreas. A partir de um problema de negócio real,

ou de uma oportunidade que se visualiza, a gente debate muito internamente esses componentes de solução, para conseguir mobilizar essas áreas a usar tecnologia de ponta, a usar a inovação e conseguir a transformação digital.

**Maurício** – A Sanofi é uma empresa francesa, que também tem mais de 100 anos de Brasil. Ela é representada pela própria Sanofi, que era conhecida anteriormente como Sanofi Aventis, a Medley, que é a divisão de genéricos, a Genzyme, que é a divisão de doenças raras, e a Pasteur, onde temos a única vacina de dengue disponível no Brasil hoje. Então, temos aí um misto de venda/consumo, com vendas também para canal governo e canal privado, que são os hospitais. São universos completamente diferentes, onde você tem o paciente, tem o consumidor que vai à farmácia comprar, por exemplo, o medicamento que não tem prescrição, tem o médico, tem o hospital, tem o distribuidor, um universo de interlocutores bastante diversificado. E como a estratégia digital influencia a estratégia do nosso negócio? Quando você descobre que tem alguma coisa, antes de ir ao médico, qual é a primeira coisa que você faz? Vai para o Google. Então você já chega no hospital ou no

consultório médico, achando que conhece o diagnóstico. Quando você manda um representante médico, que vai levar amostras e de alguma forma vai fazer o esforço promocional, ou seja, tentar fazer com que aquele médico lembre de prescrever o seu produto, muitas vezes você vai ter no máximo um minuto na frente dele. Ao mesmo tempo, esse médico está pendurado na Internet muitas horas por semana, fazendo pesquisa clínica, tentando conseguir informação médica. É um minuto versus muitas horas. Definitivamente, vou ter que abordar esse médico de outra forma. O mundo está operando de outro jeito. Se a gente não se ajustar, não é nem uma questão de competitividade, mas de sobrevivência. Há quatro anos, quando cheguei na Sanofi, digital era algo na linha de fazer hot site, site. Isso era mais ou menos a agenda de digital que existia. A partir daí, o que aconteceu para que essa agenda mudasse? Começamos a fazer um mapeamento do pensamento de fora para dentro. Ou seja, qual é a jornada do paciente? Qual é a jornada do cliente na farmácia? Isso é extremamente crítico quando você pensa em uma estratégia digital. Outro fator muito importante para que a mentalidade geral da empresa mudasse foi que a gente precisava ter um case de sucesso. Enquanto não tem um case de sucesso, você não consegue provocar

patrocínio

**Algar** Tech



“Quando você tem uma camada digital conectada ao seu legado, essa camada digital de certa forma acaba expondo a sua bagunça”.

Maurício Vieira, da Sanofi

essa fagulha na cabeça das pessoas. E o nosso case de sucesso foi a visita virtual do representante ao médico. Começamos por regiões onde não temos cobertura e passamos aos resultados. Para resumir, o volume de visitas passou a ser 50% maior do que a média, porque eliminamos os deslocamentos. Médicos que vivem com o consultório lotado, ficam constrangidos em parar de atender os pacientes para receber um representante. Dessa



patrocínio

**Algar** Tech

fotos: Mario Bock



“Que tipo de inovação, que tipo de tecnologia a gente pode agregar para resolver um problema de negócio? E como você aprova o orçamento? Aprova com business cases bem fundamentados”.

Sergio Bambace, da Vigor Alimentos



forma, ele consegue agendar conforme a disponibilidade dele, com um tempo maior que um minuto, durante o qual ele pode conversar com o representante e ter acesso às informações técnicas. Da mesma forma, a gente mudou a abordagem dos consumidores: partiu dos hotspots e sites para

microexperiências. Um exemplo: em 2016, tivemos um programa da Medley, chamado Hospital do Sono. Temos um medicamento específico para a indução do sono, o Stilnox. Fizemos um acordo com a Google, pois queríamos saber quem ficava acordado à noite. Montamos um programa, com acordo de privacidade, e conseguimos saber se, por exemplo, se a pessoa tinha se logado no e-mail e a que horas. Mapeamos isso no Google Maps. E a ação de marketing foi montada exatamente em cima disso. Em nenhum momento a gente podia falar do medicamento, mas podíamos falar das dificuldades para dormir. Isso foi feito com hotel, ou seja, as pessoas iam lá, tinham o sono avaliado. Dessa forma, de alguma maneira você conseguia ligar os pontos, ou seja, não necessariamente o produto, mas ligar a experiência ao nome Sanofi. No terceiro nível, que é aquele em que a gente está, já começamos a ter uma agenda na qual o item digital ou o item experiência do paciente e do cliente passa a ter uma relevância maior. Não é uma agenda separada. Outro aspecto que contribuiu para que a gente fosse para o terceiro degrau é que inovação e digital já fazem parte da agenda do CEO global da companhia. Isso permeou toda a organização.

**IH** – Você disse que a Sanofi está no terceiro patamar

dessa mudança, qual é o quarto degrau que você vislumbra?

**Maurício** – Meu sonho de consumo é termos áreas de negócio nativas digitalmente, onde o primeiro pensamento seja o de como é que viabilizo isso de maneira não mais híbrida, mas nativamente digital. Acho que aí a gente estaria indo para um outro nível de maturidade, que hoje em dia não temos. Acho que o desafio não é da TI única e exclusivamente, é um desafio principalmente do negócio, o de ir para esse quarto degrau.

**IH** – Queria ouvir a Lilian sobre o desafio de inovar e promover a transformação digital num hospital, sem colocar em risco a segurança da informação.

**Lilian** – Para não ser diferente, a BP (Beneficência Portuguesa) é um hospital de 158 anos, e tem 1.100 leitos. Quem está hoje no mercado de saúde sabe que a média dos hospitais brasileiros está em torno de 300 leitos, então é efetivamente um gigante. Quando cheguei, há quatro anos, a BP era essencialmente analógica, quando falamos do core, que é cuidar dos pacientes. Quando falamos de informação, não necessariamente, porque é claro que o equipamento médico e a imagem médica já existiam. Mas o dado do paciente cuidado, que

é o prontuário, a nossa plataforma de informação sobre a saúde das pessoas, era todo em papel. O primeiro passo, então, foi implantar um processo para tornar esse prontuário eletrônico. Precisaram ser treinadas, ao todo, umas 10 mil pessoas, entre funcionários e médicos. O desafio que se colocou foi: como conseguir espaço físico para treinar pessoas pelo método convencional, sentando com o auxiliar de enfermagem, com o enfermeiro e com o médico, se não havia nem sala de treinamento suficiente? Tivemos que alugar contêiner, montar salas volantes de treinamento, para iniciar a grande mudança. De uns dois anos para cá, começou a fase mais acelerada da transformação digital e da inovação, algo que sempre esteve no DNA da BP. Quando a gente fala de diagnóstico, para a gente como cidadão é muito fácil dizer: “Eu quero o inovador, quero o melhor diagnóstico”. Só que, dentro de uma estrutura hospitalar, a inovação soa, erroneamente, como uma engenhoca que pode pôr em risco algo tão sério quanto a vida de alguém. A gente achou uma maneira de traduzir isso, seja para o conselho, seja para as áreas de negócios: transformação digital para a BP é fazer o seu atendimento a partir do digital; olhar para o seu dado e poder prover o melhor cuidado e a melhor experiência ao paciente a

partir do digital. E inovação é poder fazer algo diferente e disruptivo, seja usando o digital, seja mudando um processo, ou atendendo o paciente. A gente criou um patamar que chamamos de 70-30: queremos transformar 70% dos nossos negócios em digitais. E não só para fora, mas para dentro também. Temos ainda muitos processos não digitais para dentro. Como é que vendo para o paciente que vai fazer uma consulta, e vai poder fazer agendamento online, se eu autorizo uma compra por via eletrônica, mas no final tenho que colocar minha assinatura? Como é que essa cultura muda? Esse termo 70-30 se popularizou dentro da BP e deu uma certa tranquilidade àquelas pessoas que tinham medo de que a inovação trouxesse algo que pusesse em risco a segurança, não só do dado, mas do paciente também. Em meio a esse processo também buscamos contemplar a questão da experiência do cliente. Quer dizer, como é que a gente melhora a experiência de um paciente, ou de um médico, ou de uma operadora, no âmbito digital? O modelo de negócio de um hospital é muito complexo. Como podemos aplicar a tecnologia para que o modelo de financiamento da saúde mude? É muito bacana a gente falar de wearables, ou de IoT, só que a operadora



não vai me pagar por esse monitoramento mais sofisticado. Ela não paga pela experimentação de novas tecnologias, existe um tempo até que a fonte pagadora e as legislações permitam. Então, para que a experiência do paciente mude, o modelo de negócio também precisa mudar.

**IH** – Enquanto isso não muda, o que é possível fazer?

**Lilian** – Todos os projetos ou modelos que têm nascido, a partir do que podemos chamar de inovação e transformação digital, têm como pano de fundo o prontuário eletrônico. Então, como é que eu posso mudar o modelo de negócio extraindo valor dessa plataforma, seja para o paciente, seja para o próprio hospital? Outra preocupação grande também é como lidar com a cultura da própria BP, que entrou nesse mundo digital muito depois de outros hospitais? Se me perguntarem hoje se uso startups para trazer inovação de fora, a resposta é não, pois resolvemos dar um passo anterior, que chamamos de “cultura de inovação interna”. Porque tenho 7.500 colaboradores, em torno de 3 mil médicos, residentes – pois a BP é um hospital de ensino –, muita gente com ideias inovadoras e que adora usar digital está dentro da casa, mas não damos voz para elas. Contratamos, sim, uma consultoria para nos ajudar,

uma empresa que já tem um modelo diferente das empresas tradicionais de mercado e de consultoria, para focar a questão digital em cima do prontuário eletrônico. Esse projeto tem o único e exclusivo objetivo de fazer com que possamos identificar, dentro do nosso público, quem são as pessoas inovadoras e que podem trazer diretrizes, falando especificamente de prontuário médico. Olhando para as plataformas, para o que temos hoje de ferramentas, esse mundo de informações que temos dentro do prontuário é composto hoje por 80% de dados não estruturados. São textos de anamnese e de evolução de pacientes que têm uma riqueza muito grande, seja para estratificar esses pacientes, seja para melhorar o modelo de negócio. Imagine o caso de um paciente que vá fazer uma artroscopia no hospital, e ele pode ser um atleta ou um idoso diabético e cardiopata. O tempo de permanência de ambos será totalmente diferente e muitas vezes o valor que o hospital recebe é exatamente o mesmo. Como é que posso fazer com que a tecnologia ajude a que esse modelo de negócio seja discutido com a operadora, para que ela também veja esse paciente de modo diferente? Uma aposta que a BP está fazendo é em

cima de linguagem cognitiva. Porque no momento de alta o médico dá o diagnóstico, então ele vai dizer, por exemplo, que o paciente tem uma ruptura de ligamentos. Ele não diz todo o restante. Onde ele diz isso? Dentro das histórias, porque tem na anamnese o que o paciente toma de medicamentos e tem a história da evolução do dia a dia. Qual é a ideia? Esse é um pequeno projeto de inteligência artificial com linguagem cognitiva para fazer a leitura desses conteúdos e entregar para o médico já formatado o que a gente chama de Classificação Internacional de Doenças, para que ele apenas confirme. Esse projeto visa, portanto, uma mudança do modelo de negócio que seja bom para a operadora e bom para o hospital também.

**IH** – A transformação digital pressupõe a multicanalidade, quer dizer, você precisa criar e lidar com novos canais. Quem faz a gestão desses múltiplos canais? São as áreas de negócios, a TI ou as duas em conjunto?

**Italo** – Na Porto Seguro, isso é da responsabilidade de digital, da minha área: observar o que está acontecendo e ter certeza que a mensagem para o cliente está sintonizada, está correta em todos os canais, além de desenvolver os canais que faltam. Estamos falando de Internet, site, smartphone, ATPs, WhatsApp, SMS, estamos

falando de assistentes de voz como o Alexia e outras coisas, que pode ser até um canal novo e diferente, estamos falando de chats, de URA, que é também um canal digital. Tudo que não tem um atendimento exclusivamente humano. São todos esses canais versus todos os produtos, os 60 produtos. Também não é só para o cliente, é também para o corretor de seguro, o prestador de serviços. Todos eles precisam ter uma experiência diferenciada na relação com a empresa. Então, são todos os produtos e em toda a jornada do cliente. Enfim, imagine fazer um grande mapa disso, definir a situação, o indicador de digital de cada um desses touch points e criar projetos para que eles venham a evoluir em termos de qualidade e de experiência. Talvez isso não seja comum em todas as indústrias, mas se perguntarmos numa empresa quem é o responsável pelo cliente, podemos ter surpresas. Quem é o responsável pelo corretor? Tem uma área dedicada. Quem é o responsável pelo prestador de serviços? Tem uma área dedicada. Quem é o responsável pelo cliente? Uma hora é o atendimento, outra é a área X ou a área Y. Isso é um problema.



“Todos os projetos ou modelos que têm nascido, a partir do que podemos chamar de inovação e transformação digital, têm como pano de fundo o prontuário eletrônico”.

Lilian Hoffmann, da BP

**IH** – Cachorro de dois donos morre de fome...

**Italo** – É isso. Se a gente realmente quer colocar o cliente no centro, alguém tem que cuidar dele. Daí a necessidade de mapear tudo que acontece com o cliente e criar e governar essas estratégias para que a experiência seja cada vez melhor.



Sistemas seguros,  
funcionando 24/7.

Acessando rede de forma  
rápida e ininterrupta.

Compartilhando  
dados na rede.

## GERENCIAMOS A DISPONIBILIDADE DO SEU AMBIENTE DE TECNOLOGIA GARANTINDO A CONTINUIDADE DO SEU NEGÓCIO.

A gente desafia o modelo padrão de **Gestão de Ambiente de Tecnologia** com foco em resolução rápida. Afinal, sempre há possibilidades **mais inteligentes** e mais **alinhadas ao resultado** que importa: **o seu**.

**Acesse nosso site e conheça cases de quem já repensou possibilidades.**

     
[algartech.com](http://algartech.com)



Gestão de Relacionamento com Cliente.  
Gestão de Ambiente de Tecnologia.  
Gestão de Serviço de Telecom.

**Algar**   
Tech  
Repense possibilidades