



Falam os eleitos

Eleitos pelos leitores para receber o Prêmio Profissional de TI 2013 pelo conjunto do excelente trabalho que têm desenvolvido, os executivos participantes desta mesa-redonda dão aqui uma mostra dos diferenciais que marcam suas carreiras. Discutem estratégias, antecipam tendências tecnológicas, descrevem enfim suas experiências à frente da TI em suas respectivas empresas. Temas como inovação, redes sociais, segurança, computação em nuvem fluem com naturalidade dos seus depoimentos.



Os leitores do *Informática Hoje* elegeram, por meio de votação direta via Internet, 15 entre os 45 vencedores do Prêmio Profissional de Tecnologia da Informação 2013, cujos perfis foram publicados na edição 644. Foi eleito um de cada setor da economia em que se divide o prêmio. Onze deles participaram desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação, Wilson Moherdau: **Agenor** Leão, vice-presidente de tecnologia digital da Natura; **Célio** Bozola, presidente da Prodesp; **Christiane** Almeida Edington, diretora executiva de TI da Telefônica-Vivo; **Cibele** Fonseca, CIO do Best Way Group (eleita quando ainda era CIO da Andrade Gutierrez); **Décio** Sonohara, diretor de e-commerce do Magazine Luiza; **Fabio** Paoli, diretor de tecnologia da DHL Express; **Giuseppe** Dutra Janino, secretário de TI do Tribunal Superior Eleitoral; **Italo** Flammia, diretor de TI da Porto Seguro; José Augusto Pereira **Brito**, CIO do Mackenzie; **Miguel** Alcântara, CIO da CVC; **Regina** Pistelli, diretora de tecnologia do Grupo ABC de Comunicação.

Informática Hoje – Décio, sua grande preocupação ao ir para a área de e-commerce do Magazine Luiza foi buscar sinergia entre as lojas físicas e as vendas virtuais. Na verdade, o Magazine Luiza atua por multicanais e imagino que o seu grande desafio é repensar a arquitetura de tecnologia e de processos da empresa. É isso?

Décio – De fato, acho que posso dizer que o Magazine Luiza é a única empresa de varejo eletroeletrônico que está preparada para ser multicanal. Hoje todos os processos da empresa são únicos, independente de se tratar de uma loja física ou de um site, um e-commerce mobile ou até mesmo outros canais de vendas. Por que isso? Porque tem disponibilidade de estoque. Hoje é possível compartilhar o estoque de produtos com as lojas físicas no e-commerce. A gente tem introduzido cada vez mais soluções de tecnologia nas lojas: o vendedor pode usar um smartphone ou um tablet dentro da loja, para fazer uma venda assistida. Diferentemente de um supermercado, onde você pega um produto, põe no carrinho e paga a conta, no

Magazine Luiza você negocia o produto, negocia o preço para poder comprar. Isso exige também um sistema de suporte a vendas. Todo o back office tem que estar preparado para essa plataforma multicanal, que precisa fazer com que o cliente seja único. Ou seja, temos que ter a visão do cliente em vários pontos da cadeia, a visão de estoque único em todos os pontos da cadeia e temos que tratar o cliente como o centro disso tudo. Esse é o nosso grande desafio. Uma coisa que a gente discute muito em Internet é a seguinte: não adianta você ver o último click. Tem que ver o caminho pelo qual ele chegou. Por isso a gente tem investido muito em BI (business intelligence).

IH – Do ponto de vista de tecnologia, o que mais atrapalha vocês na consolidação dessa plataforma multicanal?

Décio – Dentro do Magazine Luiza, existem os sistemas corporativos comuns tanto às lojas quanto ao site. O e-commerce tem uma tecnologia mais avançada, baseada em web, e mais de 70% da nossa infraestrutura já está na nuvem, onde a gente consegue atender aos picos de demanda

sazonais. Uma Black Friday multiplica os acessos em quatro ou cinco vezes num único dia e manter uma infraestrutura no pico é extremamente complicado. Com a nuvem, a gente pode contratar sob demanda. A tecnologia da loja ainda não utiliza a mesma plataforma de vendas: no núcleo de vendas, são duas plataformas diferentes. Mas o plano é ter um único núcleo de vendas. Nós temos uma inovação chamada Magazine e Você, onde qualquer pessoa pode criar sua própria loja. Você cria sua loja, seleciona os produtos que quer, compartilha na sua rede social, e, se fizer uma venda por lá, ganha uma comissão. Nós temos 170 mil lojas de vendedores no mercado, que estão ganhando comissionamento pela venda feita na rede social. Hoje estamos próximos de 750 lojas físicas. Como fazer com que a conectividade funcione em todas elas? Se você pensar que 1% é pouco, a gente está falando de sete lojas que podem estar sem conectividade num dia. Hoje nós temos um sistema de contingência local, que faz a venda independente dessa



hambro para

“Temos que ter a visão do cliente e a visão de estoque único em todos os pontos da cadeia, e temos que tratar o cliente como o centro disso tudo. Esse é o nosso grande desafio”.

Décio, do Magazine Luiza

plataforma de vendas central.

IH – O desafio não é, obviamente, só a tecnologia. Na verdade você precisa de uma reengenharia de processos brutal para acompanhar toda essa estratégia de consolidação das plataformas.

Décio – Temos lá muitas pessoas que conhecem





bbshamilton para



“Agora não se fala mais só em transformação de processos de negócio, mas em novos modelos de negócio”.

Christiane,
da Telefônica-Vivo



bem os sistemas legados. Como fazer a transição dessas pessoas para as novas tecnologias? Acho que isso é fundamental. A gente tem dificuldade de contratar pessoas boas. Os bons estão bem colocados, com políticas fortes de com retenção. Ou seja, além de processos, além de tecnologia, é fundamental a preparação dos profissionais de TI para esse novo mundo

Christiane – E como você distribui os seus clientes digitais entre a plataforma web e a mobile? A gente vê uma penetração de smartphones cada vez maior, hoje quase 70% dos nossos clientes pós-pagos já utilizam o smartphone. Então esses seus clientes estão migrando de plataforma de acesso. Vocês já sentem isso hoje?

Décio – A gente criou o papel do Mobile Champion dentro do Magazine Luiza. Ele é multicanal, não é a pessoa que vai trabalhar somente voltada para o site ou voltada para o smartphone. Essa pessoa é preocupada também em fazer a inclusão do smartphone numa loja física. O smartphone está sendo utilizado pelos nossos clientes e os clientes de vocês para fazer o showrooming, verificar onde o produto está mais barato. A gente vai focar neste ano na plataforma de mobile, é uma diretriz interna, estratégica, da empresa. Já estamos criando alguns apps para poder fazer experiências com os clientes.

IH – Christiane, você falou em consolidação

dos datacenters e tem um desafio que imagino não tenha sido superado, da integração das marcas Telefônica e Vivo. Como isso vai repercutir nos clientes?

Christiane – A partir da fusão das duas empresas, a gente priorizou, como orientação estratégica da empresa para TI, os projetos que repercutem diretamente no cliente. Então a gente começou trabalhando com CRM, ou com consolidação de serviços que são prestados em datacenters, sempre com foco no cliente. Obviamente, a gente tem que fazer também as consolidações de sistemas administrativos, mas sempre com o foco na melhoria da qualidade da prestação de serviços. Por exemplo, o investimento em fibra. Hoje a Vivo tem cobertura móvel no Brasil inteiro, mas a prestação de serviço fixo está restrita a São Paulo e algumas outras cidades onde a gente tem uma do governo. Do ponto de vista de TI, o desafio é suportar todo esse novo modelo de negócio, com o advento dos negócios digitais, já que agora não se fala mais só em transformação de processos de negócio, mas em novos modelos de negócio.

IH – Quando se trata de pessoas, uma das queixas mais frequentes do pessoal de TI é a falta de criatividade do usuário para incorporar uma nova arquitetura, um novo processo. A Regina trabalha com um público que é exatamente o oposto: frequentemente revela excesso de criatividade, que demanda liberdade total. Quais são os riscos de adotar uma estratégia mais liberal na TI do Grupo ABC?

Regina – Eu aprendi trabalhando com médicos... (risos)

IH –Consta que são os dois públicos mais difíceis de lidar, os médicos e os publicitários.

Regina – Eles são brilhantes e tornam a convivência no dia a dia muito agradável. É um grande prazer conviver com gente culta e competente. Mas do ponto de vista de TI, o grande desafio é mesmo aquela certa permissividade, que beira a promiscuidade. Porque aí você se defronta com o problema da segurança. Para mim tem sido uma experiência incrível, porque entendi que dá para ter liberdade com segurança.

É uma administração quase permanente, o tempo todo você está se exercitando com gadgets novos, com mobilidade de tudo, meio fora da caixa, num ambiente corporativo que tem que ter segurança. Você pode dizer que em publicidade a segurança não é tão importante quanto num banco. Aí eu me lembro do presidente da Procter & Gamble, quando foi fazer a auditoria mundial, e numa reunião nos disse o seguinte: “A empresa que cuida da comunicação da minha organização é tão ou mais importante do que o banco que cuida do meu dinheiro, porque no banco eu guardo o dinheiro e na empresa de publicidade eu guardo a minha estratégia, uma estratégia que o mercado às vezes ainda nem conhece”. Então, segurança para a gente é muito importante por causa dos clientes, sou auditada por alguns clientes até fora do Brasil. Agora, o grande desafio é governança, é até onde você vai com essa liberdade.

IH – Não é responsabilidade demais para a TI?

Regina – Não sei que outra área poderia cuidar disso, mas é desgastante.



IH – Onde estão os problemas mais sérios?

Regina – Não é na tecnologia para garantir, isso eu consigo com parceiros. Do ponto de vista de tecnologia, eu conto com um grupo de parceiros fortes, que ajudam mais do ponto de vista de desenvolvimento de software do que do ponto de vista de segurança. O grande desafio dessa história toda ainda são as pessoas, tanto do ponto de vista de competência na área de TI, porque há mesmo escassez de profissionais com perfil adequado, quanto do meu cliente interno, porque ele é bem fora da caixa. Meu maior problema é governança.

IH – Mas você está falando de governança corporativa, não governança de TI.

Regina – É governança corporativa.

IH – Mas então não é só atribuição da TI.

Regina – Se você pensarem bem, na governança corporativa, tudo acaba passando por TI. Uma auditoria passa

por tecnologia, passa pelo sistema, passa pela segurança, passa pelos pontos de controle. Acaba sendo TI. Eu sou um grupo, grupo é diferente de uma corporação, as agências fazem parte do grupo, mas elas têm independência, só que todo mundo está debaixo de um único datacenter, de um único sistema corporativo, de regras corporativas. Então a governança de TI acaba sendo mais exigida do que a governança corporativa em si.

IH – Você já disse que, para evitar sobrecarga da sua VPN (virtual private network), tem colocado cada vez mais aplicativos na nuvem. Você se sente segura fazendo isso?

Regina – Eu tenho muita coisa na nuvem, sim. Os meus sites têm links gigantes, cada site tem 100 Mbits de link principal com contingência ativa de outros 100. São 17 negócios e 23 sites, mas cada site tem links muito grandes, porque eu trabalho com cargas enormes. Tanto faz para mim se está na nuvem ou não, a minha necessidade é de muita banda porque

eu trabalho com coisas pesadas. Trabalhar na nuvem me proporciona flexibilidade, sazonalidade e expansão rápida dos negócios, porque nós estamos num processo muito

IH – Já que o assunto é nuvem, o Célio costuma dizer que a Prodesp é a nuvem privada do governo. Você pode contar se essa estratégia funciona bem?

Célio – A Prodesp é uma empresa do governo de São Paulo, focada em tecnologia e em telecomunicações para o próprio governo e para prefeituras. É uma empresa de 40 e poucos anos com essa missão. O governo de São Paulo dá autonomia às secretarias e suas empresas para buscar tecnologia no mercado, nós não temos a exclusividade. Ou seja, nós temos que vender, faturar, pagar imposto, como uma empresa qualquer, mas dentro do ambiente de governo. É um desafio enorme, porque há muita coisa legada, sistemas bastante antigos, e nós estamos fazendo um esforço de modernização,

para poder prestar melhores serviços para o cidadão. Um dos nossos braços para a essa prestação de serviço é o Poupatempo, que nos conecta diretamente com o cidadão. Eu tenho dito que a gente precisa fazer o que os bancos fizeram com todos nós: nos transformaram em caixas bancários e todos nós ficamos felizes da vida. Cada cliente faz o que antigamente um caixa fazia. E fica feliz, porque faz isso a qualquer momento e em qualquer lugar. Então a gente está nesse caminho de tentar integrar mais e mais informações para facilitar a vida do cidadão. É o que a gente chama de Poupatempo de segunda geração, que vai fazer justamente o que os bancos fizeram conosco. De fato, nós estamos nos posicionando mais e mais para ser a nuvem do estado. Nós temos uma infraestrutura importante, que estamos modernizando de forma agressiva. Além do Poupatempo, a gente está fazendo, na Secretaria da Educação, uma série de coisas importantes para 5 mil escolas e 5 milhões de estudantes. Um exemplo é a secretaria escolar digital,



“Trabalhar na nuvem me proporciona flexibilidade, sazonalidade e expansão rápida dos negócios”.

Regina, do Grupo ABC

que até agora só existia em escola privada: pela web, você vê nota, presença, etc.

IH – Vocês também estão num processo de transformação importante no Detran.

Célio – É verdade. O Detran esteve a vida toda





“Nós estamos nos posicionando mais e mais para ser a nuvem do estado de São Paulo”.

Célio, da Prodesp



na Secretaria de Segurança Pública, tocada pela polícia. Quando o governador Alckmin assumiu, em 2011, ele tomou a decisão de tirar o Detran da polícia e passar para a Secretaria de Gestão, e aí se iniciou uma parceria muito grande com a Prodesp. É uma longa batalha que vai exigir

mais algum tempo, de transformação do Detran, para introduzir lá o mesmo padrão de atendimento do Poupatempo. Uma iniciativa que vai ter um impacto grande é a criação de uma loja de aplicativos do Governo de São Paulo. Nós queremos usar a mobilidade para organizar a vida do cidadão: ele vai ter um ícone só, que a gente vai chamar de Poupatempo Virtual.

Fábio – Um portal único?

Célio – Não é um portal único, é um aplicativo. É lógico que você depois vai ter que baixar todos os aplicativos, mas a gente vai organizá-los para o cidadão e o cidadão vai ter um único ponto de acesso. Até o final do ano queremos chegar a 30 aplicativos, que já estão mapeados.

Regina – Você pode dar alguns exemplos?

Célio – Tem consultas sobre o seu relacionamento com o Detran, o simulado da prova eletrônica, tem um aplicativo da CPTM, que mostra as linhas de trem, os horários, etc.

IH – Cibele, o que você leva da sua experiência na construtora Andrade Gutierrez para um grupo de recursos humanos.

Cibele – Nos últimos anos na Andrade Gutierrez, além da TI, eu fui gestora

de recursos humanos. Eram muitos os processos, eu comecei a gostar da coisa e acabei indo para o Bestway Group, que é uma empresa de terceirização de recursos humanos.

É uma empresa que faz a terceirização, desde recrutamento e seleção até rodar a folha de pagamento. Eu sou CIO do grupo – são várias empresas dentro do grupo, uma faz gestão de folha de pagamento, outra gestão de benefícios, tem até uma corretora. É claro que eu não enfrento mais aqueles problemas de link em lugares longínquos, tipo Coari Manaus, Belo Monte, no meio da África. Mas agora lido com outro tipo de desafio, que é a gestão de pessoas. Um dos meus principais desafios como CIO é implantar o ERP na empresa.

IH – Não tem?

Cibele – Tem um ERP, mas vamos trocar. E transformar a TI numa área provedora de serviços para as outras empresas do grupo. Esse foi um trabalho que a gente fez na Andrade Gutierrez, onde a TI passou a ser vista não só como área de back office, mas transitava já nas

áreas de negócio como provedora de serviços. Tudo dentro da TI da Andrade Gutierrez era produto e serviço, e é isso que eu quero levar para a Bestway.

IH – Quais são os seus desafios mais imediatos?

Cibele – Sem dúvida, implantar uma governança de TI, e fazer o máximo para conseguir mudar o modelo mental dos profissionais de TI para provedores de serviços e produtos. Implantar o ERP, reestruturar as áreas de negócio, mexer em processos dessas áreas de negócio

IH – Brito, queria que você falasse da gestão dos sistemas móveis na nuvem no Mackenzie.

Brito – A gente costuma dizer que a cada dia entra um Pacaembu lotado no campus sede do Mackenzie. A gente trabalha com picos de demanda e uma das questões principais, do ponto de vista dos demandantes, que são o aluno e o professor, é justamente a questão da mobilidade. Então, infraestrutura de mobilidade é extremamente importante e um desafio até para as operadoras de telecom, porque é muito mais fácil ter uma super-rede wireless dentro da organização,

do que aquelas dezenas de milhares de pessoas acessando 3G ou 4G. Então vamos fazer o gateway, porque já existe a tecnologia para rotear dentro da própria instituição, e aí abre-se a possibilidade de parceiros.

As novas tecnologias acabaram de chegar com essa possibilidade. Investimos, por questão de volume e economia de escala, em fazer a integração vertical de infraestrutura.

Por que a gente caminhou para os modelos internos? Efetivamente por conta de escala e pelas dificuldades de telecom. A gente considera a questão de telecom como um dos

fatores críticos: hoje a organização presencial depende extremamente da infraestrutura de rede, está todo mundo conectado e precisa ter qualidade.

Temos ainda as demandas internas por inovação. Acho que vale a pena comentar o MackGrafe, que é um investimento grande da Finep, e também do Mackenzie, num centro de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias baseadas em grafeno.

IH – Em que esse laboratório impacta a gestão da TI?



Brito – Ele exige condições totalmente diferenciadas, até a parte de infraestrutura com salas limpas e toda a parte de monitoração, bases isoladas de vibração. Uma nova dimensão na parte de telecomunicações e na parte de comunicação interna, redes e servidores, a parte de parceiros, videoconferências. É uma demanda bastante específica. Não é muito diferente de outros núcleos de pesquisa internos, como o Mack Mobile, que faz o desenvolvimento de aplicativos, com incentivo de pesquisa interna. Ele vai permitir a formação de uma fornada, todo final de ano, de 50 até 100 alunos do Mackenzie especialistas em desenvolvimento de mobilidade. Isso exige também laboratório modelo, infraestrutura especial, banda larga, tudo muito melhor do que o tradicional que a gente tem nas demais áreas da instituição. Outro desafio é a área de e-commerce, que a gente precisa expandir, por causa dos MBAs, do Sistema Mackenzie de Ensino, que já tem 217 escolas associadas, com dezenas de milhares de pessoas consumidoras de material em tempo real.

IH – O que você chama de e-commerce no Mackenzie?

Brito – Internamente, nós temos a Editora Mackenzie, o Sistema Mackenzie de Ensino, muitos produtos que são comercializados de forma física ou virtual, e tudo isso precisa ser trabalhado em escala. Não somos uma loja de varejo no sentido estrito da palavra, mas também temos demanda de varejo.

IH – O sistema de matrícula está nesse conceito de e-commerce?

Brito – Não. Matrícula também tem problema de pico e de escala, então está na nuvem, na web, mas a demanda é separada do ponto de vista de sistemas de pagamentos, com controle totalmente diferente da operação principal do negócio, que é gestão acadêmica e financeira.

IH – Então, ainda existem várias ilhas com arquiteturas diferentes para atender as demandas localizadas. É isso?

Brito – É isso, a operação principal e as demais operações, sistemas de pagamento, logística, etc. Está aumentando um portfólio que não é típico de uma instituição de ensino convencional e a demanda bate toda na TI. Isso tudo agrava a questão

“O grande desafio é implantar uma governança de TI, e fazer o máximo para conseguir mudar o modelo mental dos profissionais de TI para provedores de serviços e produtos”.

Cibele, do Best Way Group



da segurança: a gente vê o choque do firewall que separa a inteligência de fora da inteligência de dentro. Se a instituição existe para o mercado, ela também tem que deixar o lado burocrático interno e fazer essa abertura. Você não pode restringir, porque emburrece o propósito e as pessoas. Por outro lado, se você abre, corre riscos. Então, o Mackenzie está fazendo investimentos interessantes, no sentido de ter mais flexibilidade com um gerenciamento extremamente forte. Você não precisa ficar gerenciando 1 milhão de regras de forma isolada, o que fica impossível para quem trabalha em escala. Em telecomunicações, a gente trabalha com contingência em tudo, dupla ou tripla em todos os links, porque a operação não pode parar um minuto. Investimos

nos dois datacenters internos, que já estão em operação, baseados em container, uma cloud privada, com vários links de 10 gigabytes, integrados ao campus e ligados às demais unidades espalhadas pelo Brasil. Nós estamos agora com quase três anos de operação com zero segundo de parada, 100% mesmo.

IH – Como é a sua experiência com os containers?

Brito – É um projeto pioneiro no país. Ao invés de fazer reforma ou a própria cloud pública, a gente optou pelo container, dando uma série de vantagens, inclusive se algum dia quiser terceirizar, fazer o host externo e passar para frente, você não tem a menor dificuldade,

tem essa flexibilidade. A instalação é muito rápida e muito tranquila, tudo integrado e com contingenciamento interno.

IH – O Italo fez uma opção ao longo do tempo por uma infraestrutura cada vez mais própria.

Italo – A Porto Seguro é um grupo de 25 empresas, que comercializam por volta de 65 produtos diferentes, desde seguro de automóvel, seguro saúde – que não tem nada a ver com seguro de automóvel em termos de tecnologia de sistemas –, capitalização, cartão de crédito, financiamento, previdência, operadora de celular. São sistemas completamente diferentes que surgiram em diferentes momentos da história da empresa e, portanto, têm maturidades distintas. Tem uma TI com muitos legados,





“Hoje a organização presencial depende extremamente da infraestrutura de rede, está todo mundo conectado e precisa ter qualidade”.

Brito, do Mackenzie



muitos sistemas isolados – até pouco tempo atrás praticamente cada empresa tinha um sistema de contas a pagar e receber. Então, tem um grande trabalho de consolidar todos esses legados. A Porto Seguro tem uma diversidade de tecnologia muito grande e uma necessidade de

rapidamente resolver esse problema do legado. Fizemos em 2012 um plano que vai até 2019, um conjunto de 600 iniciativas para gerenciar esse projeto. São iniciativas de todos os tamanhos, visando modernizar os legados e racionalizar a matriz tecnológica. Num cálculo superficial, a gente tem por volta de três soluções tecnológicas distintas instaladas para fazer cada coisa. Então, o custo de TI está praticamente triplicado, dá para economizar muito dinheiro racionalizando a matriz tecnológica. Eu tenho três ou quatro ferramentas de integração entre sistemas, poderia ter uma só e provavelmente não é nenhuma das três que eu tenho, vou ter que comprar uma nova e desinstalar as outras. É um trabalho bastante grande e não vamos pagar uma empresa para fazer, por isso vai até 2019. A Porto Seguro é uma empresa bastante inovadora, o tempo todo surgem demandas que afetam fortemente TI.

IH – Tem 65 produtos diferentes, certamente

até 2019 vai ter 130. Então esse plano tem que ser atualizado a todo instante.

Italo – É verdade. Como a empresa tem um conjunto bastante grande de produtos, a gente não coloca no portfólio de produtos um produto/empresa. Às vezes, pela complexidade, vira empresa, como é o caso da operadora, mas a gente não coloca nenhum produto novo que não tenha sinergia com um dos que já existem. Fora as inovações nos próprios produtos. O seguro de automóvel é o carro-chefe da empresa: hoje 70% da receita da empresa vêm do automóvel. O objetivo é reduzir para 50%, isto é, os outros produtos não seguros precisam ganhar share. Um produto interessante, que tem uma participação muito forte de TI, é o chamado Auto Jovem. Quem tem filhos entre 18 e 25 anos sabe que o seguro para essa faixa etária é muito caro, é majorado pelo maior risco que vem desse grupo de pessoas. Então, a gente fez um seguro específico para esse grupo: o jovem ganha 30% de desconto, o pai ou a mãe ganham 7% de desconto, e para ter esse benefício ele precisa cumprir algumas regrinhas. Por exemplo, o jovem tem que dirigir 90% do tempo

fora do período da meia-noite às 6 da manhã, não pode, por certo período de tempo, andar a mais do que 90 km por hora.

IH – E como vocês fiscalizam isso?

Italo – Aí entra a TI, porque a gente desenvolve rastreadores. Nós somos muito verticalizados, fazemos a máquina mesmo, a operadora de celular coloca um chip, colocamos no veículo e monitoramos isso tudo. É um conceito de gamification, porque o condutor, o jovem, pode monitorar a sua própria pontuação. E os pais também monitoram. Ele pode controlar isso no smartphone, pela Internet. Se ele baixar um aplicativo no celular, ganha pontos adicionais. Que aplicativo é esse? É um aplicativo que desabilita a réplica de dados quando você está em movimento, porque dá mais segurança ainda: eu sei que ele não está vendo e-mail enquanto está dirigindo e ele ganha ponto extra.

Christiane – Você falou de gamificação, que é uma técnica que as empresas cada vez têm utilizado mais. Dentre os muitos

desafios que nós tínhamos em 2013, um deles era a redução do número de aplicações. Pela junção das duas empresas, havia uma série de aplicações que poderiam ser desligadas, e com pouco esforço a gente conseguiria reduzir bastante o número de aplicações. Só que, como o nosso portfólio de serviços e de projetos era muito grande, eu não conseguia mobilizar o meu próprio time, para atuar na simplificação. A gente tinha que desligar 215 aplicações, uma meta acompanhada globalmente pela Telefônica. Então, começamos a usar a técnica de gamificação, colocamos os gerentes de desenvolvimento e também de infraestrutura para competir uns com os outros. No início, só tínhamos conseguido desligar duas ou três das 215. Em abril a entramos por esse caminho de gamificação e, no final, superamos a meta: desligamos 237 aplicações.

IH – Vocês vão insistir em trilhar o caminho do investimento em infraestrutura própria?

Italo – Vamos, mas não de forma radical. Recentemente tivemos uma aplicação nova, que a gente optou por colocar na nuvem, para gestão de metas e



recursos humanos. Não tinha problema de risco de informação, não tinha grande criticidade em termos de disponibilidade, então deixamos fora. A gente avalia realmente cada caso, mas tende a deixar tudo dentro de casa. A Porto tem mais de 1.300 colaboradores em TI, a gente acaba fazendo praticamente tudo dentro de casa. Fazíamos muito mais, mas agora estamos dosando um pouco, até porque tem muito mais projeto para fazer e o grupo, apesar de grande, não consegue fazer tudo

IH – E a operadora de telecom que vocês criaram?

Italo – A operadora também foi um movimento que podemos classificar como mais uma verticalização de serviços. Em 2010, com a regulamentação da Anatel da lei das MVNO (operadoras móveis virtuais privadas), a gente fez uma avaliação e decidiu entrar nesse barco. Quais são os dois grandes motivadores? Primeiro, somos um heavy user de telecom, então seria uma redução de custo interno. Segundo, talvez o mais importante, o que realmente nos motivou a entrar foi a possibilidade de oferecer

para um público seletivo um serviço de telecom diferenciado. A operadora chama-se Porto Seguro Conecta, por enquanto opera só em Santos e Campinas. Se meu celular quebrou, eu ligo para a Conecta, ela me dá um aparelho novo, coloca o backup no aparelho, pega o meu aparelho, leva para consertar e me devolve o aparelho consertado. Eu dou o celular para o meu filho e faço um rastreamento, entro na Internet, crio uma cerca eletrônica, se esse celular sair dessa área, a operadora me manda um SMS.

Fabio – Na verdade, é uma MVNO operada a partir da demanda, não da oferta. O conceito de MVNO é colocar o máximo de produtos possível sobre uma infraestrutura que você já tem e ir juntando as coisas. No seu caso, você já tinha a demanda e depois fez a oferta do serviço.

Italo – O difícil é explicar para o cliente que a Porto Seguro tem operadora. Mas é uma ideia interessante, que veio da TI, e foi bastante inovadora.

IH – O Agenor costuma dizer que a Natura é uma rede social. Na verdade é uma rede social física, mesmo. Como é que vira uma rede social virtual e

você faz disso uma alavanca importante para o negócio?

Agenor – A Natura trabalha num modelo de negócio que praticamente trabalha toda a cadeia, desde a extração dos insumos do produto até o atendimento do consumidor final, sendo que essa última perna, a do consumidor final, a gente não conhece: 1,6 milhão de consultoras fazem a venda final no modelo de negócio de venda direta. Olhando para esse negócio e para como a tecnologia vem mudando as formas de consumo, a Natura alguns há alguns anos entendeu que se trata de fato de uma rede social de pessoas que vendem porque acreditam, porque consomem, gostam do produto e têm afinidade com a marca. Como é que a gente conecta essa nossa rede social usando tecnologia? Esse plano estratégico começou a acontecer no final de 2011. Por incrível que pareça, a Natura já teve iniciativas muito parecidas no passado, uns dez anos. Construiu uma rede social na época, que não teve adeptos, certamente porque estava à frente do tempo, a Internet ainda era muito incipiente. Nós começamos

de fato a trabalhar nesse projeto em 2012, com o objetivo de conectar esses nossos públicos através de tecnologia, fazendo os primeiros pilotos. Acho que a história começa a mudar quando a gente passa a olhar a empresa como uma empresa de e-commerce: a cada 15 dias, 1,6 milhão de pessoas colocam um pedido e recebem em casa. Isso significa escalar de 1,6 milhão de pessoas para 100 milhões de consumidores que a gente deve ter só no Brasil hoje, por estimativa. Então, uma das premissas básicas desse projeto é que a relação que existe com a consultora não deveria ser quebrada, porque a gente acha que ela é fundamental para esse modelo de negócio. Com isso na cabeça, desenhamos um modelo de e-commerce diferente, onde oferecemos para as consultoras a possibilidade de ter uma loja virtual. Hoje a gente entrega nos grandes centros 70% dos pedidos em até 48 horas, uma meta de trabalho muito forte. Tem que ter um controle de estoque muito grande para atender os pedidos, porque a consultora não pode tomar um pedido do cliente e não receber, isso quebraria a relação. Hoje o nosso modelo de negócio está baseado num



“A Porto tem mais de 1.300 colaboradores em TI, a gente acaba fazendo praticamente tudo dentro de casa”.

Italo, da Porto Seguro

catálogo, que é impresso quatro meses antes, então tem muito pouca flexibilidade para promoções, para segmentação, para campanhas, que hoje regem o negócio do e-commerce. Por isso a gente partiu em busca de novas plataformas, de BI, Big Data, para fazer análise em tempo real, gerenciadores de campanha. Nós construímos um master data management, com o





“A história começa a mudar quando a gente passa a olhar a Natura como uma empresa de e-commerce: a cada 15 dias, 1,6 milhão de pessoas colocam um pedido e recebem em casa”.

Agenor, da Natura



cadastro das pessoas e as relações, porque queremos preservar as relações em qualquer canal em que a pessoa for atendida, usando o conceito de gamification, sabendo qual benefício essa relação está gerando. Essa plataforma não é só de venda: junto com ela, criamos uma plataforma que

a gente chama de economia criativa. Algumas consultoras hoje têm projetos sociais, que vão poder submeter através dessa plataforma para a rede e a rede vai poder colaborar com esses projetos. A gente começou esse projeto usando a nuvem, e trouxe para dentro da nossa infraestrutura. Na verdade, a gente encara isso como um novo e grande negócio da Natura, sem abrir mão do negócio atual, mas promovendo uma convergência muito forte entre os dois negócios. Além disso, criamos um conceito que a gente chama de sala de experiência, em que pessoas trabalham ficam monitorando, recebendo ligações e ligando para que a consultora tenha a melhor experiência possível. A disponibilidade, a qualidade e a performance do sistema são imprescindíveis, porque 98% dos pedidos chegam por Internet.

IH – Vocês têm investido muito em mobilidade, para atender as consultoras?

Agenor – A gente criou um laboratório de inovação e daí saíram várias ferramentas que a gente tem levado ao campo, principalmente usando mobilidade. Hoje as nossas gerentes

de relacionamento que estão no campo têm um tablet, com uma série de ferramentas, que substituem, por exemplo, as fichas de papel. A participação em reuniões que elas fazem com as consultoras lá na ponta é feita com biometria e reconhecimento facial, usando esse tablet. Em contrapartida, as gerentes têm informações de CRM sobre as consultoras na mão. Os eventos de datas comemorativas são showrooms que elas fazem para tomar os pedidos na hora: os eventos são capturados com OCR no tablet, os pedidos são fotografados e depois introduzidos diretamente no sistema.

IH – A gente falou em picos com a sazonalidade, e um dos reis da sazonalidade aqui é o Giuseppe, que tem que lidar com os picos das eleições.

Giuseppe – A quebra de paradigma no processo eleitoral aconteceu a partir de 1996, com o advento da urna eletrônica, projeto do qual eu tive a honra de fazer parte e ajudar a desenvolver. Nós conseguimos, por meio do

investimento em tecnologia, mudar o cenário do passado, buscando a credibilidade, baseada em dois pilares: segurança e transparência, por mais contraditórios que eles sejam. Por mais que você invista em segurança, muitas vezes isso impacta na transparência. Um dos nossos grandes desafios para este ano é a identificação biométrica, que está em sua terceira fase, quando nós vamos chegar a 22 milhões de eleitores cadastrados.

IH – De um universo de quantos?

Giuseppe – 140 milhões. A identificação biométrica tem a grande vantagem de eliminar as fraudes. Dentro de um processo totalmente automatizado, ainda existe um pequeno procedimento que acontece na seção eleitoral, onde o eleitor apresenta seu documento, o mesário analisa aquele documento e digita o título de eleitor, a urna é liberada para que ele vote. Existe em tese ainda uma possibilidade de uma pessoa se passar por outra, considerando a fragilidade dos nossos documentos. Nós temos um acordo de cooperação estabelecido com o Ministério da Justiça, com o objetivo de apoiar um documento

único baseado em biometria. Estamos fazendo a nossa parte, chegando a 22 milhões de eleitores cadastrados e vamos chegar a 2018 à nossa meta de 100% do eleitorado.

IH – Seria um registro único de identidade civil?

Giuseppe – Sim.

IH – Mas só vai ser implementado quando você tiver 100% da base de eleitores cadastrada com identificação biométrica?

Giuseppe – Pelo nosso acordo de cooperação com o Ministério da Justiça, nossa missão é compartilhar os dados cadastrados para que seja montada a base que, uma vez individualizada, vai permitir a emissão de um documento único. É claro que há outros problemas, na sequência desse processo, que fogem à alçada da Justiça Eleitoral. Mas da nossa parte, a meta é chegarmos até 2018 a 150 milhões de eleitores devidamente cadastrados. A base de eleitores hoje representa em torno de 75% dos

cidadãos brasileiros, então nós teríamos grande parte dos cidadãos devidamente identificados e cadastrados.

Miguel – É dos 16 aos 65 anos?

Giuseppe – De 16 até a morte, porque ele continua na base de dados e a gente faz a gestão desse cidadão a partir dos 16 anos. Esse é o grande projeto que evidencia o compromisso com a melhoria contínua. O outro é a realização das eleições: nós teremos eleições gerais neste ano e o desafio é realizar a maior eleição informatizada do planeta. Os números desse evento impressionam, são 140 milhões de eleitores, em 5.570 municípios. São mais de 3 mil cartórios eleitorais ou pontos de primeira instância da Justiça Eleitoral,

que atendem diretamente os eleitores. São mais de 420 mil seções eleitorais ou pontos de votação e 2 milhões de mesários, que trabalham no dia da eleição.

IH – Já é o maior processo automatizado do mundo, não é?

Giuseppe – Considerando 100% das seções eleitorais com uma única solução, sim. Desde o ano 2000, nós temos 100% das seções automatizadas, independente de onde elas estejam, inclusive aquele desafio de chegar a uma aldeia indígena e colocar a urna para funcionar. Nós identificamos, somente na região norte, em torno de 1.500 pontos de difícil acesso, que geralmente são as aldeias indígenas: leva-se até duas semanas para chegar de barco e colocar a urna eletrônica lá. Ao mesmo tempo se instala uma estação de transmissão via satélite.

Onde há menos recursos é onde a gente investe mais em tecnologia. No final, dos lugares mais remotos é de onde o resultado chega primeiro. Considerando que é um território de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, podemos dizer que a Justiça Eleitoral é uma das instituições que mais chegam ao cidadão brasileiro: no norte do país é muito comum que o título de eleitor seja o único documento que o cidadão tem, o único contato com o estado que ele tem é via Justiça Eleitoral. Isso ficou muito claro numa reportagem do Jornal Nacional alguns anos atrás. Na véspera da eleição, estavam fazendo reportagens itinerantes, iam de carro ao sertão entrevistar os cidadãos e uma pessoa disse que nunca tinha visto um carro ao vivo, mas votava na urna eletrônica.

IH – A surpresa não era a urna, era o carro.

Giuseppe – Isso mostra primeiro a responsabilidade da Justiça Eleitoral, a capilaridade, o alcance disso e o compromisso de levar esse serviço ao cidadão com a qualidade que todos esperam. A área de TI é o cerne, o alinhamento do negócio institucional. O TSE é a cabeça do sistema, nós temos uma equipe de 300 técnicos e desenvolvemos todas as soluções da eleição. Para vocês terem uma ideia, são aproximadamente 90 sistemas desenvolvidos para uma eleição, mais ou menos 12 milhões de linhas de código são escritas, todos esses sistemas são distribuídos em aproximadamente 40 projetos e todos esses projetos têm uma criticidade de integração enorme. Se um desses 40 projetos falhar, a eleição falha. Vou dar um exemplo típico. Os programas são desenvolvidos pela equipe do TSE e seis meses antes da eleição eles são abertos para que os partidos políticos, a OAB e interessados possam analisar todos os códigos que estão ali. Depois, realizamos o processo chamado de lacração,

onde os sistemas todos são assinados digitalmente e algoritmos matemáticos garantem que aqueles programas assinados podem ser verificados, com relação a sua autenticidade e integridade. Ou seja, ele vai ser distribuído na seção eleitoral no interior do Acre, mas a urna mesmo verifica se aquele programa que está lá instalado é autêntico e é de autoria do TSE, por meio dessas assinaturas. Então eles são lacrados, assinados e distribuídos para os tribunais regionais, que fazem esse processo de instalação nas urnas eletrônicas e se garante a solução de uma instalação única nos 400 mil pontos de votação. Se um dos projetos falhar, o que pode acontecer? Esses programas são distribuídos para os regionais – são 20 mil estações de trabalho que atuam no processo eleitoral –, eles baixam aquelas aplicações e elas têm que ser copiadas para as urnas eletrônicas, por meio de uma outra mídia, um cartão de memória. Os PCs normais não têm drive para leitura dessa mídia, então houve a

“Nós teremos eleições gerais neste ano e o desafio é realizar a maior eleição informatizada do planeta. São 140 milhões de eleitores, em 5.570 municípios”.

Giuseppe, do Tribunal Superior Eleitoral





“Acho que ao longo dos próximos anos a gente vai ver a conversão de mobilidade com o que tem na loja, com outros canais”.

Miguel, da CVC



necessidade de se comprar um dispositivo específico para fazer a leitura, fazer a cópia desses dados e instalar na urna eletrônica. E aí a gente entra num outro capítulo: como trabalhar dentro de um planejamento, por mais que você faça o

acompanhamento e a gestão baseados nas melhores práticas de gestão de projetos, quando o processo de aquisição dentro do serviço público tem que atender aos requisitos da Lei 8.666 (a Lei de Licitações)? Até para comprar esse drive de flash card, que é um dispositivo mínimo diante de um processo de aquisição imenso na eleição, é preciso fazer todo o processo licitatório. O fabricante é chinês, o carregamento dos flash cards veio, só que fez uma escala nos Estados Unidos, e a Receita de lá levantou suspeita sobre a possibilidade de ser um dispositivo pirata e reteve a carga. Ou seja, um item ficou retido e poderia comprometer todo o processo. Isso foi escalonado, chegou ao nível do presidente do TSE, que teve que ligar para a Hillary Clinton para a liberação desse drive, para que não se inviabilizasse todo o processo eleitoral. Nas eleições de 2012, três horas depois do encerramento já tínhamos 90% dos votos apurados; isso deu uma média de 15 mil votos apurados por segundo. Nós tivemos na nossa página de divulgação dos resultados um acesso próximo a 50 milhões num dia. Só para

se ter uma ideia, um dos maiores provedores de conteúdo do Brasil, que é uma empresa jornalística de São Paulo, tem 200 milhões de acessos no mês.

IH – Portanto, vocês têm necessariamente que dimensionar a rede pelo pico da demanda, porque não têm como terceirizar.

Giuseppe – Exatamente. Nas eleições anteriores, nós montávamos uma infraestrutura e geralmente ela batia no teto, nós tínhamos que contar com parceiros, com os meios de comunicação para distribuir o fluxo conosco. Só que eles eram parceiros até certo ponto, porque quando chegava nos 95%, eles desligavam e empurravam para a gente. Com a experiência de várias eleições, nós chegamos a uma solução, para não termos que fazer uma infraestrutura superdimensionada para atender um dia: nós encontramos um serviço que atendeu muito bem a essa vazão, que é uma solução de distribuição de conteúdos na Internet, onde o nosso site é multiplicado e ali nós temos

uma difusão em termos de prover o serviço a todas as demandas. Atendeu muito bem, passou por essa prova de quase 200 milhões de acessos num mesmo dia.

IH – Você pode explicar melhor que solução é essa?

Giuseppe – É um serviço de distribuição de conteúdo, que multiplica o seu site em 2 mil outros sites na Internet e os resultados ficam justamente na fonte dos provedores. .

Miguel – Em resumo, quem está em Porto Alegre acessa o meu site que está lá em Porto Alegre, não o que está aqui em São Paulo.

Giuseppe – É exatamente essa solução.

IH – Mas isso não traz problemas sérios de segurança?

Giuseppe – O evento eleição vira quase uma competição mundial, principalmente para os hackers. Então nós temos praticamente que desligar da tomada a nossa rede da Justiça Eleitoral, para não sofrer invasão. O nível chega a 200 tentativas de ataque por segundo nas vésperas da eleição – foi assim na eleição de 2012. Esse site de distribuição de conteúdo nos ajuda nisso, porque tem em tese 1.500 servidores

espelhados. Isso nos ajuda bastante na questão de negação de serviço.

Miguel – Acho que é motivo de orgulho o que o Brasil está fazendo. Mas não seria interessante a certificação desses sites, para mostrar que eles são honestos? Algo que seja divulgado de forma simples, para que a própria população entenda que os frequentes comentários contra a urna eletrônica nas redes sociais são levianos? A tecnologia precisa que as pessoas criem nela.

Giuseppe – Exato. É a nossa grande dificuldade, é um processo complexo e não é fácil colocar para o público de uma forma geral. Por outro lado, há um grupo que busca fama ou holofote batendo no sistema eleitoral. Por exemplo, realizamos dois testes de segurança com hackers, foi um evento inédito no mundo, nenhum país do mundo fez isso. Abrimos o sistema eleitoral para que os hackers viessem tentar quebrar os dispositivos de segurança. Tivemos duas experiências com relação a isso e o sistema se mostrou extremamente robusto: eles não conseguiram romper sequer as primeiras



barreiras de segurança. Mas eu concordo, e essa é a minha angústia inclusive, que é preciso demonstrar de forma clara e didática para o cidadão comum que o processo é seguro e que a sua vontade é preservada.

Célio – Vocês estão desenvolvendo um sistema de votação pela Internet, com certificação digital?

Giuseppe – Essa é uma pergunta recorrente, sempre me fazem. Não é uma questão tecnológica, é uma questão de procedimento. Hoje nós teríamos total condição de colocar a votação pela Internet, apesar de a gente saber que, no norte do país há regiões que sequer têm energia elétrica. Mas existe um preceito constitucional que visa a garantia do sigilo e da não coação do eleitor na hora do voto: pela Internet eu não poderia garantir esse preceito, o eleitor poderia estar sendo coagido de várias maneiras.

IH – Miguel, quais são os seus maiores desafios na CVC?

Miguel – Na CVC, a gente trabalha basicamente para entregar sonhos para as

pessoas, mais que uma viagem, o nosso mote principal é uma boa viagem. O nível de frustração de um cliente que está viajando não atendido é gigantesco. Nós somos uma grande cadeia de varejo, então eu sou vendedor de produtos que não são meus: o avião é de uma empresa, o hotel é de outra. O que a gente faz na verdade é encapsular isso e gerar opções interessantes para os clientes numa rede de distribuição muito grande. Hoje são mais de 800 lojas. A gente tem um site que tem por volta de 300 mil visitas/dia e outro canal de distribuição em agentes multimarcas, aquelas empresas de turismo em que a grande maioria das pessoas está acostumada a comprar. Meu primeiro grande desafio foi garantir estabilidade para um produto que só é vendido através de sistema. Então, se não tem sistema, independente de ser aplicação ou infraestrutura, você não tem o que vender, não tem como um vendedor hoje pegar um telefone e tentar vender alguma coisa. O nível de contingência da nossa operação é muito baixo, o que a gente precisa mesmo é de altíssima

disponibilidade. Esse mercado é extremamente pulverizado, não tem grandes empresas consolidadas, a CVC é a maior da América Latina e uma das maiores do mundo. Aqui no Brasil é realmente muito descentralizado, a maioria dos produtos tem o seu canal próprio de distribuição: o hotel vende para mim, mas também vende sozinho, a companhia aérea vende para mim, mas também vende sozinha. Nós embarcamos por volta de 5 milhões de passageiros por ano e fazemos mais de 60 mil orçamentos por dia. Tem um volume transacional bastante grande, mas isso nos permite fazer bons acordos, ter um bom fluxo financeiro. A central de operações da CVC tem condições de dar um suporte ao passageiro extremamente diferenciado dos outros prestadores de serviço. É praticamente tudo online, estamos conectados com praticamente todas as companhias aéreas, com a grande maioria dos grandes hotéis, todas as flutuações de preço e as negociações são quase instantâneas.

Para um mercado que não é maduro, ter essa tecnologia traz um monte de desafios. O primeiro grande projeto que a gente fez em 2012 foi a troca do ERP, quando a empresa decidiu abrir o capital. Para você ir para o mercado, suas finanças têm que estar à prova de qualquer auditoria. Isso numa cadeia que é toda online, em que o dinheiro transita por diversos fornecedores, traz algumas complexidades a mais. O desafio agora é maximizar as vendas dentro dos canais: a gente tem uma estratégia muito forte de aproveitar melhor a loja. As lojas têm períodos do dia em que ficam completamente vazias e em outros períodos tem fila. A plataforma tecnológica tem que dar vazão para transformar a fila em negócio mais rápido e otimizar o tempo do vendedor, passando por CRM, por um trabalho de Big Data cada vez maior. Tem uma questão de origem e destino que é muito importante também, a loja que vende em Salvador não vende a mesma coisa da loja em São Paulo, que não vende a mesma coisa da loja em Porto Alegre. Então tem um trabalho muito forte de regionalização de produtos

e da própria abordagem de vendas. A gente desenvolve quase tudo dentro de casa, não necessariamente com funcionários, temos parceiros que nos suportam isso, mas não temos a característica de comprar projetos prontos.

IH – Por quê?

Miguel – Basicamente tem duas vertentes: a primeira é velocidade, um projeto pronto tem que ter um escopo muito bem feito e para fazer esse escopo leva tempo. Não é uma questão de ser bom ou ruim, mas depende do contexto que você está vivendo. Tendo o meu time dentro de casa e eu fazendo a priorização sem ter que ir para o mercado achar alguém, ganho muito tempo. Quem tem equipe própria, mexe na equipe sem ter que administrar muitas complicações. Lá a gente administra bem o urgente e o importante. A gente tem um roadmap longo, que combina lá atrás e consegue executar. Quando eu fecho uma promoção com uma companhia aérea, uma hora depois ela tem





“À medida que os volumes de comércio exterior mudam de local, vai mudando a rede, a gente adapta a nossa infraestrutura”.

Fabio, da DHL Express



que estar exposta no site e sendo acessada pelas lojas. O meu datacenter é terceirizado, as minhas redes são terceirizadas, mas o time que tem as ideias e constrói as coisas está de dentro de casa. A riqueza de componentes para montar uma viagem beira o infinito e as ferramentas que a gente tem na verdade vão se tornando cada vez mais

apropriadas. Acho que ao longo dos próximos anos a gente vai ver a conversão de mobilidade com o que tem na loja, com outros canais. O consultor pode usar um tablet para vender alguma coisa dentro de casa.

IH – Fabio, imagino que para você um grande desafio é a localização das políticas globais da DHL.

Fabio – Em 2010, a gente traçou uma estratégia global de trocar as plataformas de automação, sem ruptura, já que o nosso negócio precisa de estabilidade. É uma estratégia bastante focada, de consertar o avião em pleno voo. Fomos trocando legados antigos por plataformas novas com back end novo orientado a serviços, que foi gradualmente sendo introduzido. Este é o ano em que a maioria das plataformas está ficando pronta e está indo ao ar. É um momento interessante para a TI, porque a gente vai dar um salto tecnológico grande. O usuário vai começar a ver este ano e também no ano que vem o efeito disso. Os legados brasileiros, nós estamos

adaptando para conectar nesse mundo novo. Por exemplo, o coletor de dados que nós usamos vai mudar. Na primeira geração, que sai este ano, ele é completamente reescrito no mesmo dispositivo, mas já falando com esse back end todo novo. Economiza 10 minutos na saída e 10 na chegada. Para nós, 20 minutos num dia por courier é muito tempo, faz muita diferença, não só pelo custo, mas pela disponibilidade para o cliente. Faz diferença para o nosso negócio. O software pode conectar com verificações que ele não tinha antes, quando era legado. E na geração seguinte vai virar multidispositivo, sair de uma plataforma para um sistema profissional e pular para outro, com esses dispositivos modernos robustos. Meu custo vai baixar e minha flexibilidade vai aumentar. A plataforma nova também colocou elementos importantes de Big Data no custeio da nossa rede. Dá para imaginar a dimensão disso, quando se sabe que a gente opera em 220 países, sendo que o mundo tem 221. E não é operação com escritório de venda: tem gente coletando e entregando. Como é que

você custeia isso e como conclui se obteve lucro ou não? Qual é o preço que eu tenho que dar em cada ponta? Essa é uma operação muito complexa. Dois anos atrás nessa plataforma nova entrou uma nova estrutura de coletar informações para fazer o custeio com os eventos, com cada envio, com o custo base em cada local e com todos os outros detalhes. Este ano a gente já trabalha com uma fórmula para calcular isso centralmente e distribuir para os países. À medida que os volumes de comércio exterior mudam de local, vai mudando a rede, a gente adapta a nossa infraestrutura, mas também tem que adaptar o que a gente pode ou não pode cobrar, porque, afinal, toda empresa quer obter lucro. Isso três ou quatro anos atrás era ficção científica. A gente usa parceiros externos para construir, mas a inteligência é interna. A gente trabalha com grandes operadores, mas não os chamo para fazer um projeto, só dou o requerimento de negócio. Um grupo central

analisa o requerimento, um grupo de arquitetura define como vai ficar. Não dá para comprar algo pronto, porque também não tem muitas empresas fazendo a mesma coisa que a gente faz, ninguém fabrica para nós. Por fim, o Brasil tem uma automação grande nas áreas fiscal e contábil, que cria alguns desafios. Quando você opera com sistemas globais, não necessariamente eles estão prontos para chegar no nível de detalhe exigido pela legislação local. Para chegar nesse ponto, a gente faz adaptações do global para o local. Um dos meus desafios neste ano é convencer a corporação de que já adaptamos muita coisa, mas não está bom, eu tenho novas necessidades chegando. Eu preciso mexer na minha plataforma de ERP, dar um passo além, fazer algo diferente. O meu trabalho como CIO local é fazer o convencimento da corporação para isso. Preciso explicar que pode não fazer sentido, mas o fato é que a regulamentação é assim e nós temos que automatizar para atendê-la. O meu desafio mais complexo é de convencimento.