



# Os eleitos...

Estes foram os 15 eleitos pelos leitores do *Informática Hoje* para o Prêmio Profissional de TI 2014 nos seus respectivos segmentos:

**Agronegócios:** Luzia Sarno, CIO da Copersucar (1); **Bancos:** Aurélio Conrado Boni, vice-presidente de TI do Bradesco (2); **Comércio:** Domingos Bruno, diretor de TI para América Latina do McDonald's (3); **Comunicação:** Cristiano Hyppolito, diretor de TI do Cinemark (4); **Construção:** Roberto Nakamoto, CIO da Cyrela (5); **Educação:** Fátima Prinati, diretora nacional de tecnologia da Laureate (6); **Finanças:** Lisias Lauretti, CIO Latam da Serasa Experian (7); **Governo Estadual/Municipal:** Márcio Bellisomi, presidente da Prodam-SP (8); **Governo Federal:** Claudia Maria de Andrade, CIO da Receita Federal (9); **Indústria de Consumo:** Henrique Adamczyk, diretor de TI de O Boticário (10); **Indústria Geral:** Alexandre Pereira, vice-presidente e CIO global da Vale (11); **Saúde:** Teresa Sacchetta, diretora executiva de TI do Grupo Fleury (12); **Serviços:** Roberto Newton Carneiro, diretor de TI da Sodexo (13); **Transportes e Logística:** Kleber Linhares, CIO da Azul (14); **Utilities:** Alessandra Bomura Nogueira, Vice-presidente executiva de TI da GVT (15)





# ...com a palavra

**E**m votação direta pela Internet, por meio de login e senha individuais, os leitores elegeram 15 entre os 45 ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2014, cujos perfis foram divulgados no site do Informática Hoje.

Foi eleito um profissional de cada segmento da economia em que se divide o prêmio. Onze deles participaram desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação, Wilson Moherdaui:

**Aurélio** Conrado Boni (Bradesco); **Claudia** Maria de Andrade (Receita Federal);

**Cristiano** Hyppolito (Cinemark); **Domingos** Bruno (McDonald's);

Fátima Primati (Laureate); **Henrique** Adamczyk (O Boticário);

**Lisias** Lauretti (Serasa Experian); **Luzia** Sarno (Copersucar); **Márcio** Bellisomi (Prodam-SP);

**Roberto** Nakamoto (Cyrela); e **Teresa** Sacchetta (Fleury)

**Informática Hoje** – Vocês foram eleitos pelos leitores em reconhecimento pelo trabalho que desenvolveram ao longo, principalmente, dos últimos 12 meses. Agora é o momento de falarem um pouco sobre os desafios que esperam enfrentar daqui para a frente.

**Henrique** – A tônica dentro da organização este ano é a busca de eficiência. O que talvez não seja muito diferente das demais organizações. Quando falo em busca de eficiência, falo de iniciativas para a própria área de tecnologia e para a organização como um todo. Na TI, a gente está repensando a forma de trabalho, nosso modelo de atuação, revisando alguns processos, para desafiar alguns fornecedores a buscar alternativas diferentes de fazer o que a gente tem feito e buscando um pouco mais de inovação. Isso tudo com um objetivo muito claro, que é de reduzir a participação das nossas despesas totais de TI na receita líquida na empresa. E, obviamente, garantindo os níveis de serviço, de disponibilidade e o nível de entrega com relação aos projetos e todas as nossas iniciativas. Outro indicador importante é o quanto a gente está gerando de valor, de economia direta com revisões de processos e mudanças, até mesmo pela aplicação de novas tecnologias ou sistemas existentes, redução de

portfólio. Quando se trata da empresa como um todo, a meta também é trazer ganhos financeiros nos processos da organização, com a mesma filosofia, mudando o processo ou aplicando tecnologia. Um dos projetos mais desafiadores nessa linha é elevar a maturidade na cadeia de abastecimento. Estamos revisando alguns modelos de atuação, desde a captação de pedidos do consumidor, até a fabricação. Estamos revisando processos, aplicando novas metodologias, mudando o formato da operação internamente, trazendo know-how por meio de consultorias. E isso tudo acaba se materializando por meio dos sistemas de informação. Não tem como ser diferente. Começamos a implantar alguns módulos adicionais do nosso ERP, como, por exemplo, a parte de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Temos feito uma série de melhorias em alguns módulos existentes. No passado, tínhamos planta única, site, marca e distribuição únicos. Hoje temos vários centros de distribuição, mais do que

uma marca, ou seja, temos mais do que um portfólio para atuar. Então a gente precisa realmente melhorar a maturidade desse processo todo e um dos maiores desafios é elevar a qualificação da gestão de demanda. Hoje a gente atua com franquias, e-commerce e venda direta. Inserimos a venda direta na organização de forma bastante pesada. Então, temos tido que colocar tecnologia para fazer uma análise mais adequada de onde é melhor produzir, onde é melhor distribuir e como fazer, com uma variável que todo mundo conhece, que são as questões fiscais e tributárias deste país. Além da gestão de demanda, também precisamos elevar o nível de colaboração, que vai desembocar num processo de gestão de campanhas, que é toda a nossa grade de marketing, promoções, ofertas, desenvolvimento de produtos, lançamentos. A gente também está querendo alavancar a capacidade de planejamento financeiro da empresa, fazer simulações de curto e longo prazos, ver o impacto que isso gera

na demanda, a adequação das campanhas. Aí vêm problemas de mercado e temos que ter uma alternativa de rota para garantir a receita da empresa. Entre outras medidas, vamos implantar o processamento in memory, que é uma solução ligada a simulações financeiras, valorações de plano, orçamentação, inclusive de pessoas. Passa também por uma solução de gestão dos recursos de marketing, para a gente fazer a alocação adequada, a parte de consolidação societária. Inclusive os sistemas de colaboração com 100% dos nossos franqueados, com relação à demanda. É claro que para isso vamos ter que fazer uma segmentação, não vai dar para ter o mesmo nível de colaboração com todos. Então imaginem o que significa ter soluções de sistemas para todos os tipos de franqueados. A ideia, no futuro, é começar a utilizar esse modelo estatístico mais profundo, para começar a navegar numa área em que a gente tem certa dificuldade, e que talvez todos vocês tenham. É começar a realmente



fotos hamilton pena



“Com o avanço da computação in memory, conseguimos simplificar bastante a própria operação de TI”.

Henrique, d'O Boticário



ter um mix de marketing adequado. É começar a olhar para modelos matemáticos, modelos estatísticos e tentar avaliar se a combinação dos veículos de comunicação, por exemplo, está sendo a mais adequada para aquele momento, para aquela situação, enfim, se o investimento que estou fazendo na minha marca está bem calibrado.

**IH** – O fato de ser um fabricante e ter canais de

varejo, e-commerce, lojas, franqueados obriga vocês a utilizar várias plataformas. Como é o desafio de unificar todas essas plataformas?

**Henrique** – É, de fato nós somos indústria e varejo ao mesmo tempo. O Boticário é uma empresa de logística ou uma empresa de serviços? As duas coisas, também. Nós somos uma indústria sem dúvida nenhuma, com todos os processos de transformação, todos os processos de pesquisa e desenvolvimento, mas somos também uma empresa de logística, porque temos mais de 3.900 pontos no Brasil e a gente administra toda a distribuição. Assim como existem aplicações de indústria na empresa, existem aplicações de logística. Mas somos uma empresa de serviço, porque vendemos um modelo de negócio, um formato de operação. Inclusive eu faturar serviço para o meu franqueado, o que também me exige uma aplicação de faturamento. Nos pontos de venda, a gente precisa prover toda a solução de automação comercial, desde a impressora fiscal, a impressora normal, o desktop, o software, o hardware, a comunicação e o serviço. Todo o suporte do franqueado é administrado pela nossa equipe. Como você disse, um dos grandes desafios, quando se trata

de buscar essa eficiência na cadeia, é integrar todos os ambientes. Então, a gente tem que ter soluções que caibam no bolso do franqueado, combinadas com soluções mais sofisticadas no ambiente de indústria.

**IH** – Você tem alguns sonhos de fazer coisas inovadoras e uma delas, a que você já se referiu, foi o projeto de computação in memory. Como está esse projeto?

**Henrique** – Estamos aplicando a computação in memory principalmente nas questões de BI e queremos utilizar no futuro para Big Data. Ele se encaixa em uma perspectiva que a gente tem de dar um suporte maior para o franqueado gerir o seu negócio, e melhorar bastante a experiência com o consumidor final. Quero fazer com que o meu cliente tenha uma frequência maior nos postos de venda ou em qualquer um dos meus canais de relacionamento. Fazer com que ele, quando vai ao ponto de venda, amplie a taxa de conversão, ou seja, que não entre só para dar uma olhada, mas que entre e efetivamente compre. É aí que entra esse projeto. Queremos evoluir a gestão e para isso estamos melhorando uma série de sistemas ligados

à venda direta. Ainda estamos engatinhando na venda direta, esse canal está só começando, mas já estamos fazendo uma série de mudanças nos nossos processos e sistemas. Também estamos fazendo um processo forte de atualização tecnológica do varejo como um todo, na solução toda do franqueado de loja e do seu back office. A gente está buscando uma evolução bem significativa aí, combinando esses pilares de eficiência com a questão do relacionamento com o consumidor. A ideia é ter ofertas e promoções específicas para cada cliente, no momento em que ele está no ponto de venda, e adequadas ao perfil dele. É aí que entra essa questão do BI com a computação in memory. Inicialmente, a gente queria resolver problemas de performance, simplificar um pouco a carga. Alguns processos estavam demorando 40 horas de processamento e carga. Conseguimos simplificar muito o processo de BI, de disponibilização de informação e conseguimos: hoje eu não tenho um BI D - 1, tenho um BI online, ou seja, o nosso BI tem as informações em tempo real do que está acontecendo na ponta.

**Luzia** – Vocês estão explorando as mídias sociais?

**Henrique** – Sim, tem uma série de iniciativas explorando mídias sociais, tentando perceber o comportamento, o que estão falando da gente ou como estão recebendo uma campanha, se está tendo um impacto positivo ou não. Eu diria que a gente ainda precisa se estruturar mais nessa perspectiva, porque a gente monitora um monte de coisas, faz uma série de atividades, mas precisaria ter algo um pouco mais estruturado para ter um business case do investimento. Só para vocês terem uma ideia dessa questão da computação in memory, a gente tinha alguns processos, principalmente ligados ao nosso programa de fidelidade – que hoje deve ter uma base de 17 milhões de clientes ativos com transações –, para gerar algumas informações para a área de inteligência de mercado. Isso demorava em torno de 40 horas. Hoje demora cinco minutos. As consultas que antes levavam de 15 a 20 minutos, hoje levam um segundo. Com o avanço da computação in memory, conseguimos simplificar bastante a própria operação de TI.

# NÓS TEMOS A PEÇA QUE FALTAVA PARA SEUS PROJETOS DE REDUÇÃO DE CUSTOS E GESTÃO DE MOBILIDADE.



## NAVITA TEM

Gestão de Gastos de TI e Telecom como estratégia para eficiência no controle e redução contínua de custos corporativos

## NAVITA MDM

Gestão de Dispositivos Móveis para aumento da produtividade e da segurança da informação corporativa, através de ferramentas, políticas, atendimento e serviço aos usuários.

## NAVITA CONSULT

Consultorias estratégicas em Mobilidade e Telecom para redução de custos, qualificação de operadoras, BYOD, melhoria de processos/inventário, roll out de tablets.

A Navita é especialista em soluções para gerenciamento de dispositivos móveis (MDM), gerenciamento de aplicativos móveis (MAM) e gestão de custos de telecom (TEM). Com clientes em vários países, é parceira de fabricantes de smartphones e tablets, além das principais operadoras, no Brasil e América Latina. A Navita é considerada Cool Vendor pelo Gartner, líder e mais inovadora em MDM pela Frost & Sullivan e membro da GEMA (Global Enterprise Mobility Alliance) – joint venture entre 13 empresas internacionais – que oferece cobertura global de serviços gerenciados de mobilidade e Telecom.

SAIBA MAIS EM:

[WWW.NAVITA.COM.BR](http://WWW.NAVITA.COM.BR)

SP +55 11 3045.6373  
RJ +55 21 3956.0515

 **NAVITA**



**IH** – Já que você falou da convergência entre indústria e varejo, vamos passar para o Domingos, pois o McDonald's é varejo e também indústria. Você pode nos contar como está o projeto piloto de autoatendimento, que iria começar pelo México?

**Domingos** – Eu gostaria até de ampliar um pouco e falar da nossa estratégia digital. Na verdade, sou de uma empresa chamada Arcos Dourados, o master franqueado do McDonald's na América Latina, embora a gente use a marca McDonald's. Nós representamos a América Latina, somos de uma empresa que tem sede na Argentina. Nós temos uma área digital dentro da Arcos Dourados para toda a América Latina e uma grande estrutura digital também para o McDonald's Corporation. A marca tem uma força gigantesca e uma responsabilidade muito grande por isso. Com muita humildade, a gente não sabe lidar com isso ainda. Não tem mais esse negócio de você estar inventando para o consumidor: é o consumidor que está fazendo muito mais a puxada dos produtos. Nós estamos fazendo uma série de iniciativas em relação a isso, trazendo gente de fora do mercado, para a gente aprender.

**IH** – De que mercado?

**Domingos** – Gente do Google, da Amazon. Por exemplo, o nosso head de digital na Arcos Dourados é ex-Google, que acabou de chegar. O head de Kindle da Amazon veio para o McDonald's.

**Henrique** – Mas é um grupo separado ou está dentro da área de TI?

**Domingos** – É um grupo separado. Foi a primeira vez que a gente reuniu marketing, TI e digital. Vai ser com certeza uma discussão para os próximos tempos, porque há muitas afinidades.

**IH** – Quem é que coordena essa estratégia?

**Domingos** – Isso está muito novo ainda, nós estamos com essa estrutura há três ou quatro meses, estamos aprendendo. Nós estamos nos coordenando ainda de modo informal.

**Henrique** – Teve uma discussão para, pelo menos, qualificar e entender se essa área deveria ser junta ou separada, ou alguém teve a brilhante ideia de criar essa área separada?

**Domingos** – A gente seguiu o modelo do McDonald's, que foi um modelo de ruptura. Eles fizeram um escritório separado, no Vale do Silício. Acho que vai ser divertido. A gente tem algumas estratégias, e na verdade tudo tem que desembocar no omnichannel, porque temos

que dar para o cliente a possibilidade de, onde ele estiver e com qualquer instrumento, conseguir entrar na loja. Uma novidade que pretendemos trazer para o Brasil é o painel de menu digital. A gente fez um piloto, onde o cliente, via Twitter, votava num produto ou no outro. O painel ia mudando e as pessoas interagindo. No México, também está sendo testado um quiosque mobile, para o cliente poder fazer o pedido antes de ir à loja. Ele chega, a gente descobre que ele chegou e começa a produzir para ele.

**IH** – Vocês usam a tecnologia NFC (Near Field Communication)?

**Domingos** – NFC, com certeza, ou qualquer outro tipo de tecnologia, várias coisas estão sendo testadas para a gente inclusive poder atender a pessoa na mesa. O grande problema no Brasil é a infraestrutura de telecomunicações. A gente morre todo dia um pouco. Nós temos 900 lojas no Brasil e 2.100 na América Latina, e posso garantir que na hora do almoço tem uma quantidade importante de lojas que saem do ar, não podem aceitar cartão.

**IH** – Lisias, a Serasa Experian também tem uma área de digital, não é?

**Lisias** – Bem, o negócio principal da Serasa Experian é fornecer informação para ajudar a decisão de pessoas jurídicas e pessoas físicas. E tem certificação digital e duas grandes outras grandes unidades globais que a gente está desenvolvendo aqui no Brasil. Uma é a Decision Analytics, que trabalha com a parte de plataformas para decisão de crédito, e também com a parte de analytics propriamente dita. Temos lá 40 cientistas de dados, temos trabalhado Big Data já há algum tempo. A outra unidade chama-se Marketing Services, que basicamente fornece informações para ajudar a fidelizar e prospectar clientes. Hoje, a Serasa está passando por uma grande transformação, que é virar o foco mais para o consumidor. Principalmente em função do advento do cadastro positivo. Para isso, a gente lançou um portal que se chama Limpa Nome Online, que, de um lado, tem quem está endividado e do outro quem é o credor. É um produto digital, um market place digital. Cada vez mais estamos ampliando a possibilidade de o consumidor conseguir, mediante demanda dele, ter as informações de que



“Temos que dar para o cliente a possibilidade de, onde ele estiver e com qualquer instrumento, conseguir entrar na loja”.

Domingos, do McDonald's

ele precisa. Quando a gente fornece informação para pessoa jurídica, a dinâmica é uma. Quando lida com o consumidor, é completamente diferente. Como TI, hoje o meu maior desafio é materializar essa transformação na empresa e na própria área de tecnologia. ➤

## Quando é pra facilitar o dia a dia do seu negócio, a gente vai além.

Pra ir além do que você espera, a Algar Tech conta com 73 escritórios em todo Brasil, com filiais em todas as capitais. Mais de 4.100 cidades na América Latina também recebem atendimento em cinco idiomas diferentes. Com mais de 14 mil associados, como chamamos os nossos funcionários, a gente entrega serviços de TIC + BPO com alta performance e um comprometimento que supera expectativas há mais de 16 anos.





fotos: hamilton pereira



“Não é só tecnologia. A gente tem um papel muito forte de trazer novidade, de instigar, de educar a empresa, de evangelizar”.

Lísias, da Serasa Experian



**IH** – É uma questão cultural...

**Lísias** – Não é só tecnologia. A gente tem um papel muito claro de trazer novidade, de instigar a empresa, de educar a empresa, de evangelizar. Os aspectos de operação devem ser cada vez menos relevantes, para a gente não gastar tempo com isso. Alguém vai tratar dessa agenda, no nosso caso são três pessoas. Uma certeza é de que não fazem nada sem TI.

**IH** – Não fazem nada por estrita dependência ou por estratégia?

**Lísias** – Porque tudo passa por TI, para entregar as ideias e viabilizar tudo. Aí vem um pouco da forma como a gente vai fazer isso. Hoje, entendo que um grande desafio de todas as empresas, com o advento do digital, é como você vai pegar o seu mundo existente, a sua operação, e começar a fazer essas pequenas entregas, esse novo jeito de fazer as coisas. Tem que ser mais ágil, tem que ser menos burocrático e menos controlado. Dois anos atrás, criamos uma área dentro da empresa chamada On Digital. O ponto de partida foi concentrar tudo que tinha de web na empresa, de qualquer natureza. Juntamos gente de TI, de marketing, de user experience, de e-commerce, botamos todo mundo junto lá e está rodando. Isso vem evoluindo, mas temos muita dificuldade com o modelo, o rolo compressor. No dia a dia, essa pequena unidade tem que trabalhar em parceria com o business existente, mas também tem que ter um nível de report forte o suficiente para quebrar algumas barreiras, senão ela tende a ser esmagada pelo negócio convencional.

**Henrique** – Tem algumas questões do mundo digital que não são tão fortes quanto no mundo tradicional. O nosso volume de e-commerce é pequeno, não é tão significativo. Então tem que ter uma certa autonomia mesmo. É uma área também à parte?

**Lísias** – É separada. Essa área começou se reportando ao presidente da empresa e hoje se reporta a mim. No que seria mais tradicional da TI, a gente tem toda a agenda de eficiência. Temos um trabalho extenso de renovação tecnológica, porque a empresa teve uma agenda de crescimento muito forte e muita coisa foi feita em prol do negócio, sem mexer muito na retaguarda. Se você tem uma infraestrutura defasada, fica limitado no que pode fazer. Estamos na finalização do nosso ERP global, um projeto de oito meses. A plataforma chama-se Cross Channel Marketing Platform, exatamente para a empresa lidar com os vários canais que existem hoje e para ter a sua estratégia de marketing e de abordagem de cliente, para controlar e ao mesmo tempo administrar isso.

**IH** – É o modelo da Experian global?

**Lísias** – Isso. A gente está apostando muito nessa plataforma. Já temos quatro clientes usando aqui no Brasil, são clientes grandes

porque ela realmente exige muito de quem usa, tem que ter maturidade. Outro projeto que eu acho bem legal é o de banco de dados colunar. No início da cadeia, a gente tem um processo de aquisição de dados muito grande, são milhares de arquivos diários. Hoje a gente tem isso tudo em cima de banco de dados relacional e para a natureza do que a empresa faz, o colunar cai muito bem. É outra coisa diferente, inovadora. Hoje, o nosso grande desafio é tornar os processos mais simples, mais baratos e mais rápidos.

**IH** – Nesse quadro que você apresentou, não fez nenhuma referência ao seu grande desafio do passado, que era o combate à fraude. Isso deixou de ser um problema grande?

**Lísias** – Não é que tenha deixado de ser importante, é que isso está incorporado na operação. No nosso caso, não temos prejuízo financeiro direto com as fraudes, mas de alguma forma tem gente interessada em pegar informações nossas e usar para alguma coisa. Então, o problema tem duas facetas: uma é o nosso próprio uso das informações e outra é o ferramental para a parte de fraude externa. A gente trouxe uma plataforma externa que é um dos

produtos da unidade de negócios Decision Analytics. A gente usa como Serasa e há uma tendência a crescer, porque uma ferramenta só para detectar fraude não é suficiente.

**IH** – Márcio, queria que você falasse do projeto de Wi-Fi Livre nas praças públicas da cidade de São Paulo.

**Márcio** – Na verdade, trata-se de fornecer sinal livre de Wi-Fi em 120 praças da cidade. É um primeiro projeto, um piloto, porque nós estamos fazendo na modalidade de contratação de serviço. São empresas que fornecem link de Internet em 120 praças. A gente fez uma estimativa do volume de pessoas que circulam pelas praças e um cálculo de banda necessária para cada pessoa. Deu certo, apesar dos problemas de infraestrutura. Em São Paulo, como se sabe, a questão de infraestrutura é uma tragédia. Nós temos 3.300 sites na nossa rede. Em alguns lugares, a rede está completamente congestionada e não tem qualidade. Na periferia não tem infraestrutura. Mas os fornecedores têm rede própria, cabo ou antena. São dois fornecedores para essas 120 praças. A gente estava com foco na implantação e um pouco frágil na exigência de SLA, mas já estamos conseguindo uma qualidade boa em grande parte dessas



**spread**  
Tecnologia

Tenha o controle  
dos negócios da  
sua empresa.

Há 31 anos presente no mercado de TIC, a Spread Tecnologia atua como uma das maiores integradoras e desenvolvedoras de soluções em Comunicação e Colaboração, Serviços Gerenciados e Sistemas, com expertise nos setores de Finanças, Governo, Telecom, Indústria, Varejo, Serviços e Saúde. Oferece soluções inovadoras voltadas às necessidades do cliente e conta com a certificação CMMI nível 5, que comprova sua especialidade em desenvolvimento de softwares.

### Sistemas

- ✓ **Fábrica de Software**  
*Desenvolvimento de Aplicações sob Medida*
- ✓ **Integração**  
*SOA Oracle e IBM*
- ✓ **Migração**  
*Sistemas e Dados*
- ✓ **Fábrica de Teste**  
*Certificação e Homologação*
- ✓ **Outsourcing**  
*AMS – Sustentação e Manutenção de Aplicações*
- ✓ **CMMI**  
*Consulting*
- ✓ **Soluções Especialistas**
  - Automação de Atendimento Digital - ITyX
  - Migração e Modernização de Ambientes Maimframe – Sads
  - Recuperação de Crédito e Cobrança – Qualco
  - Gestão de Documentos Eletrônicos - Docman

### Serviços Gerenciados

- ITO**
- ✓ **Service Desk**  
*Central de Atendimento Técnico*
- ✓ **Field Services**  
*Atendimento em Campo "Nacional"*
- ✓ **Cabling**  
*Projetos e Instalação de cabeamento estruturado (ótico e metálico)*
- ✓ **Moving**  
*Gestão de Mudanças do Ambiente de TI*
- BPO**
- ✓ **Gestão Financeira e Patrimonial**  
*Ipat*
- ✓ **Contact Center**  
*Vendas – Crédito Consignado, Crédito Pessoal, Refinanciamento de Veículos, Seguros, Cartão de Crédito, Consórcio, Previdência Privada, Publicidade para E-Commerce.*

### Comunicação e Colaboração

- ✓ **Redes**  
*Planejamento, Implantação e ger. de Redes*
- ✓ **Telecom**  
*Instalação, Progr., Service Desk e Manutenção.*
- ✓ **Soluções em Nuvem**  
*SaaS – PaaS – IaaS*
- ✓ **Comunicação Unificada**
  - Telefonia IP, Videoconferência, Colaboração Web, Uras, Contact Center.
  - Automação de Dependências Bancárias - UC



Acompanhe a Spread nas redes sociais.

Fale conosco: (11) 3874-6000

Ouse o futuro. Agora.

[www.spread.com.br](http://www.spread.com.br)





praças, embora muito aquém do que a gente imaginava em termos de uso. Na verdade, o que se busca é estimular o convívio, as pessoas se apropriarem do espaço público. É uma questão mais complexa do que só disponibilizar sinal. Nós estamos agora conjugando essas praças com os percursos das ciclofaixas, para tentar estimular esse convívio na cidade. Nas praças nas rotas de bicicletas nós estamos pondo Wi-Fi para as pessoas pararem e conversarem.

**Lisias** – Qual é o formato de divulgação para a população usar?

**Márcio** – As praças são sinalizadas. A bicicleta estimula o convívio com a cidade, mas as praças têm sinalização. Tem um site que mostra quais são as praças e gerencia a qualidade de cada uma. Nós fizemos uma parceria com uma empresa, que nos forneceu o equipamento que simula o usuário e fica dando report sobre a qualidade em cada praça no site.

**Teresa** – Precisa de cadastro?

**Márcio** – Não precisa. Isso é uma briga, por causa do Marco Civil da Internet. Nós defendemos o não cadastramento e estamos indo em frente, por enquanto. Estamos preparados para qualquer ajuste de conduta, mas estamos operando sem o cadastro. Essas 120

praças estão espalhadas, então é pouco significativo para São Paulo. O segundo passo é partir para o modelo patrocinado, trocar esse serviço por publicidade na praça. Algumas cidades já estão fazendo isso e nós estamos avaliando. Aí sim, a ampliação seria significativa. Mais abrangente do que esse projeto, porém, é uma questão que nos preocupa: o uso de tecnologia na gestão de cidades. Estamos passando neste momento, em várias cidades do mundo, e aqui em São Paulo também, por um movimento muito vigoroso de desenvolvimento de várias aplicações de interesse público. Mas isso passa longe do poder público. Uma parte significativa da tecnologia de uso do cidadão provavelmente não vai ser feita pelo poder público. Coisas do tipo Waze (aplicativo de GPS colaborativo), que é de uma utilidade enorme e não tem nada a ver com a área pública, e algumas outras aplicações que interagem com o poder público, mas são completamente de iniciativa da comunidade. Esta semana, tivemos o lançamento pela Nossa São Paulo – ONG que acompanha o poder público – de uma aplicação chamada De Olho nas

“O que se busca é estimular o convívio, as pessoas se apropriarem do espaço público. É uma questão mais complexa do que só disponibilizar sinal”.

Márcio, da Prodam-SP



Metas, que acompanha o plano de metas do prefeito, em dispositivos móveis. Na verdade, a gente só fez uma API (Interface de Programação de Aplicativos) para ter o acesso ao nosso sistema de gestão de projetos, mas a iniciativa é totalmente privada. Isso é bastante relevante. Alguns estudos estimam que cerca de 20% das aplicações que o poder público teria que fazer nos modelos tradicionais serão feitas fora da esfera pública, com iniciativas desse tipo. Muitas delas têm que interagir com o poder público e esse é um desafio enorme, que é fornecer essas soluções para o cidadão e para a própria gestão. Em São Paulo, são vários grupos. Tem um pessoal, por exemplo, que percorre as ciclofaixas com câmera no capacete. Eles fazem algo tipo Google Street View na faixa de bicicletas. Como interagir com isso? Ainda não sabemos. Não foi oficialmente inaugurado, mas já está em funcionamento um laboratório de

desenvolvimento de soluções comunitárias compartilhadas com a sociedade.

**IH** – Isso é o que vocês chamam de laboratório de inovação?

**Márcio** – Sim, mas inovação não tanto da tecnologia, mas do formato de construção das soluções. Então já está em funcionamento um laboratório com um pessoal que interage com esses movimentos e universidades. Neste momento, estamos com algumas linhas de pesquisa no laboratório. Uma delas é essa de desenvolvimento colaborativo, que em grande parte foi canalizada para aplicações de interação com o poder público. É muito interessante, porque são aplicações para interagir, para fazer uma queixa, para solicitar algum serviço. Tem um potencial muito grande do ponto de vista de gestão da cidade. Em cidades que estão um pouco mais avançadas, quando

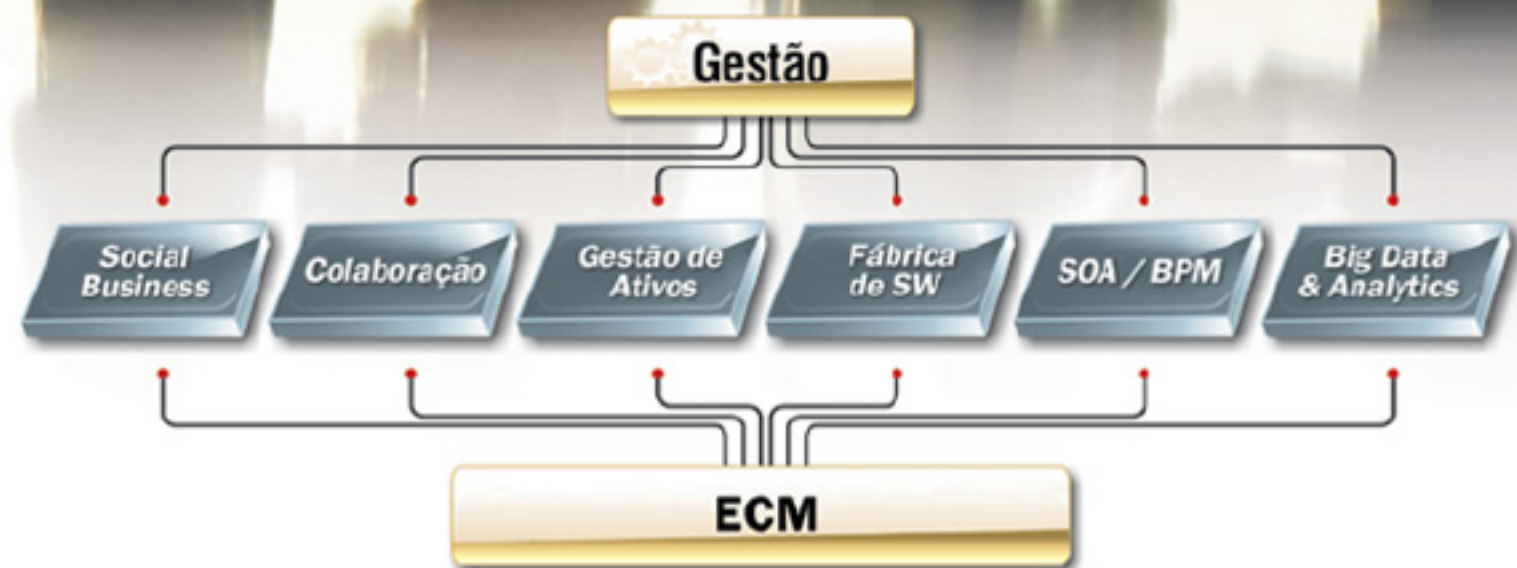
a pessoa faz uma queixa ou solicita a manutenção de alguma coisa, ela tem uma visão do que está acontecendo no bairro. Eventualmente, as pessoas conseguem perceber que o problema não é só delas, que na mesma região existem outras pessoas com o mesmo problema e a solução talvez não dependa só do poder público. Isso propicia um engajamento, um diálogo entre poder público e comunidade, que potencializa muito a gestão da cidade e a qualidade de vida naquele lugar.

**IH** – Nesse laboratório de inovação, o seu desafio é muito mais gerir a demanda do que propriamente desenvolver ou inventar coisas novas. É isso?

**Márcio** – Nesse caso específico, o papel da empresa seria, além de



INFORMAÇÃO  
A SERVIÇO DO  
NEGÓCIO DA  
SUA EMPRESA!



A **MAGNASISTEMAS** é uma integradora de sistemas que tem por vocação a aplicação da Tecnologia da Informação no processo da inovação empresarial e na resolução de problemas de negócios, preservando o investimento de nossos Clientes.

Criando soluções de TI para atender às mais diversas necessidades do mercado corporativo, a **MAGNASISTEMAS** oferece flexibilidade, serviços personalizados e segurança para entregar a melhor relação custo / benefício sem abrir mão da qualidade.

Conheça mais sobre a **MAGNASISTEMAS**!



[www.magnasistemas.com.br](http://www.magnasistemas.com.br)  
[comercial@magnasistemas.com.br](mailto:comercial@magnasistemas.com.br)  
Tel: 55 11 3069-2112



fotos hamilton pena



“Como a gente entende em cada uma das unidades que exame terá mais demanda? Essa análise para a gente é muito importante e temos investido muito nisso”.

Teresa, do Grupo Fleury



estabelecer um bom diálogo, uma API para viabilizar esse movimento. A Nossa São Paulo, por exemplo, é uma API que acessa os sistemas de gestão de projetos e permite acompanhar os projetos importantes. Para a área de transportes, também já temos uma série de APIs. O transporte em São Paulo é muito informatizado por causa do bilhete único; os ônibus têm muita tecnologia

embarcada e existem vários aplicativos, não desenvolvidos pela prefeitura, que conseguem dizer quanto tempo você vai esperar pelo ônibus, além de indicar trajetos. O nosso desafio na verdade é montar um cardápio das APIs.

**IH** – E do ponto de vista da Prodam como fornecedora de soluções para as empresas públicas municipais e para as secretarias? Vocês viraram uma espécie de nuvem da prefeitura. Esse é o caminho?

**Márcio** – É o caminho. Nós estamos começando, já temos algumas aplicações em nuvem. O core da Prodam é desenvolver sistemas para a gestão pública e ser o grande datacenter dessas várias aplicações. Outra linha de pesquisa importante na Prodam é o Big Data, também nesse sentido de cruzar o que está acontecendo na cidade com demandas por serviços. O agente público que está na rua, tendo aplicações bem pensadas na sua mão, consegue aumento de produtividade e de qualidade de serviço absurdamente significativo. Esse é o desafio que a gente está tentando concentrar nesse laboratório. Na verdade, a inovação maior é esse desenvolvimento colaborativo, mais do que a TI propriamente dita.

**IH** – Teresa, em que pé estão o projeto de interação com os hospitais e o laboratório de informações genômicas, um projeto reconhecidamente inovador.

**Teresa** – O Fleury cresceu muito ao longo destes dez anos, principalmente por aquisição, e ao longo desse período o que a gente mais fez foi padronizar processos e sistemas. O Fleury hoje é um adolescente que precisa encorpar. Nossos maiores desafios: eficiência, otimização, renovação de parque. Em termos de renovação de sistemas, estamos reimplantando o ERP e diversos sistemas que sustentam a nossa operação. Estamos substituindo o sistema do call center, o sistema da ouvidoria, os sistemas que os médicos usam para fazer laudos. Temos tido que lidar com uma significativa demanda reprimida. A minha avaliação é de que a decisão pela estratégia de padronização foi muito feliz, porque hoje nós temos poucos sistemas, apesar de muitas empresas adquiridas. Foram 27 empresas adquiridas ao longo dos últimos sete anos. Fizemos vários puxadinhos dos sistemas e agora precisamos arrumar. Se por um lado a gente não consegue trabalhar muito em cima da nossa demanda, ou seja, em cima do comportamento do nosso cliente, nós acreditamos que

o importante é fazer o exame certo no momento certo e não fazer mais exames. Mas ao mesmo tempo, como qualificar essa oferta? Como a gente entende em cada uma das unidades que exame terá mais demanda? Essa análise para a gente é muito importante e temos investido muito nisso. O nosso BI hoje também é online e a gente consegue fazer um trabalho muito importante nesse sentido de otimizar a nossa oferta. Essa tem sido uma grande alavanca de crescimento do grupo.

Fátima – Imagino que a segurança é uma prioridade para vocês. Como você está tratando a segurança da informação?

**Teresa** – No nosso caso, a privacidade dos dados é fundamental. A segurança da informação não se reporta à TI, mas à área de risco, à área de compliance. E acho que é uma estratégia acertada: a TI fica com a execução, enquanto a definição de normas e a auditoria estão fora. E tem funcionado bem. De forma semelhante ao que o Márcio comentou sobre lidar com parceiros externos, nós temos também uma demanda específica: a cada duas semanas pelo menos, alguém que desenvolveu uma API quer saber como a gente pode se integrar. Só que a nossa preocupação é envolver a área de

governança nesse processo. Nós temos padrões, mas ainda não temos para o desenvolvimento de APIs. Então, como a gente convive com isso? Na integração de hospitais, a padronização é um dos nossos grandes desafios. A forma como cada um chama o hemograma no seu cadastro é diferente da forma que nós usamos, que é diferente da dos planos de saúde, com os quais também precisamos estar integrados. Cada um utiliza um padrão e, mais do que padrão, cada um tem alguma necessidade muito específica. Então, como a gente lida com essa heterogeneidade? Ao longo do tempo, foram feitos esses puxadinhos, mas agora está na hora de fazer uma revisão e tentar expandir isso envolvendo os fornecedores inclusive. A gente tem que fazer integração praticamente com cada um dos hospitais, mesmo com eles usando o mesmo sistema. Com operadoras de plano de saúde, apesar de nós termos também o padrão TISS (Troca de Informações na Saúde Suplementar), que é uma iniciativa da OMS (Organização Mundial da Saúde), cada operadora quer fazer isso de uma forma, uma pede que seja em papel, outra em xml, outra em txt. Então, é um trabalho bem complexo, em função da heterogeneidade dos nossos clientes ou dos pagadores, como nós



chamamos as operadoras de planos de saúde. E esse é outro elemento interessante do nosso modelo: quem nos paga pelos procedimentos não é o nosso cliente, mas a empresa que contrata o plano de saúde. Conseguindo uma simplificação desses processos, a gente espera conseguir fazer o que mais gosta, que é inovar, pensar em formas de nos diferenciar. Uma das frentes é relacionada a Big Data e Analytics. Nós ainda estamos em fases muito iniciais, trabalhando também com o conceito de cloud nessas iniciativas. Nós temos uma área de pesquisa e desenvolvimento que tem essa linha de genômica e proteômica. A quantidade de dados que são gerados é gigantesca. Além de analisar essas informações, é preciso conseguir fazer previsões. O caminho da saúde vai nessa direção.

**IH** – Quando você vai fazer previsão, está lidando com informações de fontes variadas, não estruturadas, e tem limitações gravíssimas para usar essas informações, especialmente no que diz respeito à privacidade do consumidor.

**Teresa** – É verdade, mas tudo depende da forma como é feita. Na nossa visão, o primeiro passo é o paciente dar permissão. Se ele não autoriza, está fora de

questão. Se você usa dados anônimos, ou seja, se você despersonaliza e trata isso como uma massa de dados, também pode trabalhar isso de uma forma muito mais populacional. Quando você fala do indivíduo, para aquela pessoa sem dúvida você precisa de autorização. Uma massa de dados você pode despersonalizar e a partir daí gerar tendências.

**IH** – Fátima, como tem sido gerir a TI de um conglomerado de universidades como a Laureate?

Fátima – A Laureate é uma empresa americana, entrou aqui no Brasil comprando universidades, hoje já temos 12, desde Manaus até Porto Alegre. São 12 universidades com players diferentes em segmentos diferentes. Temos aqui em São Paulo, por exemplo, uma FMU, que adquirimos agora, com quase 80 mil alunos, e temos universidades com menos alunos. A gente preza as bandeiras diferentes, então você praticamente não vê Laureate, você vê Anhembi Morumbi, FMU. O importante é a marca da universidade, a gente compra a marca e continua com ela. No mercado de ensino, a instituição está passando por um processo de mudança grande, não só no Brasil. São três pilares que nos regem agora: resultado, inovação e colaboração.

Nós estamos presentes em vários países, em mercados mais maduros, em mercados não tão maduros. Todos os países abriram as suas portas, não só para ceder ideias e projetos de inovação, mas também receber. Temos um projeto chamado Universidade do Futuro, pensando como vai ser uma universidade daqui a 20 anos. Nesse contexto, entra a tecnologia. O meu primeiro desafio é de infraestrutura. Em primeiro lugar, infraestrutura de telecom: não dá nem para fazer contratos globais ou regionais, porque o que funciona em Manaus não funciona aqui. Outro ponto importante é a questão de pontos elétricos, porque na universidade, se você facilitar, o aluno desplugou o desktop do professor para colocar o dele. As nossas infraestruturas precisam estar preparadas para o fato de que todo mundo tem um, dois ou três dispositivos e quando os alunos chegam na faculdade, já acabaram as baterias. E há também a questão do Wi-Fi. Hoje o aluno tem a percepção de que, se a universidade tem Wi-Fi, ela é boa. Então, é preciso trabalhar com essa questão do Wi-Fi para grandes concentrações.

**IH** – Isso quer dizer que você tem que estimar sempre a oferta de banda pelo pico. Fátima – Sim. Em alguns

lugares, a gente usava a mesma rede, o que significava baixar a performance sistêmica. Outro desafio que eu tenho é a tecnologia de ensino na sala de aula para o aluno e para o professor. Não é só mais a tecnologia pensando nos sistemas de ERP para cuidar do financeiro ou para cuidar do conteúdo acadêmico, mas é preciso pensar na tecnologia que está na sala de aula e nos laboratórios. Um ponto que vocês não comentaram, mas para mim é um desafio, é achar as pessoas certas para esse momento de transição. Eu saí de uma universidade em que levei seis meses para encontrar um substituto. Esses são os meus principais desafios. Já temos uma massa de universidades e cada universidade tem o seu perfil, os seus sistemas, o seu datacenter, a sua forma de interagir. A gente começa a perceber que isso é custoso, porque afinal eu tenho 12 CPDs. Então, começa a chegar um ponto em que trazer soluções globais ou regionais é parte do nosso trabalho. Nós temos que discutir muito padrão e padrão passa por uma questão cultural. A gente tem que estar preparada para os controles, entender que isso nos leva para o segundo patamar e começar a olhar os sistemas pensando no futuro. Os sistemas



“Temos um projeto chamado Universidade do Futuro, pensando como vai ser uma universidade daqui a 20 anos. Nesse contexto, entra a tecnologia”.

Fátima, da Laureate

precisam ser robustos. Com tudo isso, como é que a gente consegue ser simples? Porque fazer tudo ser complexo é fácil. Como é que eu faço isso de uma maneira organizada, planejada, dentro de cada universidade? Na questão de resultado, falando de padrão, a gente está entrando no processo de shared services, que começou no ano passado no Brasil na área financeira. Obviamente, para ter shared services, é preciso ter como base o



hamilton pena



“Nosso principal desafio, na verdade mais do que o BYOD, é o BYOA, Bring Your on Application”.

Roberto, da Cyrela



mesmo sistema, a mesma plataforma. Então, nós estamos implementando uma mesma solução em todas as universidades. Esse é um projeto global, não é só Brasil. No Brasil, começou no ano passado e temos mais dois anos para implementar em todas as universidades. Com isso, eu começo a trazer padrão, simplificação e me preparo de uma maneira melhor para os sistemas mais robustos, atendendo a quantidade de transações que a gente tem. Hoje nós estamos falando de 150 mil alunos aqui no Brasil.

**Henrique** – Shared services vai ser Brasil, não vai ser global?

Fátima – Nós estamos colocando em alguns países, como Chile, México e agora o Brasil. Para a Laureate, o Brasil é uma região, pelo tamanho, pela geografia. Os shared services começaram aqui em São Paulo, na Anhembi Morumbi, colocando uma plataforma única. Em inovação, por exemplo, estou discutindo um projeto de virtualizar os nossos laboratórios. É difícil, tenho máquinas físicas, software físicos. Então, nós estamos estudando a virtualização com dois parceiros, para verificar se isso pode otimizar o uso dos laboratórios e aumentar a quantidade de alunos utilizando os mesmos espaços físicos. Para algumas universidades, é inovação, para outras não. Nós estamos também implementando uma plataforma única no Brasil para o ensino à distância. O ensino à distância significa 99,999% de disponibilidade a qualquer momento, porque é à distância em qualquer lugar. Nós estamos criando um modelo para o Brasil todo no modelo de serviços compartilhados. Por que o curso de matemática de Manaus teria que

ser diferente do curso de matemática de São Paulo? Então nós estamos também trabalhando nessa questão do conteúdo de disciplinas, ou de cursos, à distância, com isso a gente ganha padrão e otimiza. Vamos adotar uma única plataforma, em duas etapas. E essa plataforma permite à universidade trabalhar com de forma híbrida: presencial e o online. O aluno não precisa ir cinco dias à universidade, pode ir quatro e um dia faz online. Outro projeto interessante é o de colaboração dos funcionários. Nós estamos colocando o nosso e-mail e aplicativos na nuvem. É um processo interessante, porque algumas universidades usavam o e-mail como open source e alguns funcionários nem tinham e-mail. Já fizemos em dez universidades e estamos agora nas duas últimas. Parece bobo colocar o e-mail, mas eu agora consigo ver a agenda do mundo, porque esse é um projeto global. Consigo saber se a pessoa vai estar disponível ou não, tenho todos os endereços no mesmo local, trago aplicativos de comunicação, que melhoraram muito a vida dos nossos executivos. Outro projeto de colaboração é o CRM. A dificuldade que a gente teve num primeiro momento foi a seguinte:

plataforma única significa que eu preciso ter processos uniformes. Então, vamos olhar para as vendas de cada universidade e tentar criar um padrão. Nós conseguimos chegar em 72% de padrão, todas as universidades trabalhando com o mesmo template e obviamente permitindo que cada uma tenha a sua especificidade.

**IH** – Como você chegou a esse índice, 72%? O que quer dizer isso?

Fátima – A nossa medida era 70 a 30. Nós fizemos toda uma revisão de processos em cada universidade, em entrevistas com a área de vendas, que faz a captação da inscrição do aluno. Entendemos todos os processos, um por um. Então, em todo o processo que teria que ser colocado na área de vendas, 72% do que eu tenho hoje é igual em todas as universidades. Eu fiz um sistema customizado pegando esses 72%, agora implanto esse template e só faço a customização do que ele tem de diferente. Tenho universidades 99% no padrão, esses 72% são a média de todas as universidades. Em relação a novos projetos, seguindo a linha de padronização e inovação, a gente está trazendo a questão de virtualização, porque

sabemos que é importante para os laboratórios, e a questão de mobilidade. Tanto o ensino à distância quanto os demais sistemas já têm que estar em vários devices, para que os alunos possam usar. A partir do momento em que a gente começa a colocar sistemas padronizados, chega em todas elas.

**IH** – Roberto, um dos seus maiores desafios era a questão do BYOD. Como você está lidando com a diversidade de dispositivos conectados à rede da Cyrela?

**Roberto** – A Cyrela é uma das maiores incorporadoras de construção do Brasil, o mercado principal da Cyrela é em São Paulo, mas tem presença nas principais capitais no Brasil. A área de TI dentro da Cyrela é baseada em três principais pilares: simplicidade, produtividade e eficiência. Isso é especialmente complicado em uma empresa de construção civil, porque, apesar do que a tecnologia pode prover, não se pode parar de construir um prédio porque um sistema está fora do ar. Por outro lado, a área de vendas depende inteiramente do sistema para poder fazer a operação acontecer. Casar todas essas situações e essas demandas é um dos principais desafios da área



de TI dentro da companhia. O mercado de construção civil e incorporação é bastante conservador em todos os aspectos, na parte de processos, na parte de gestão e também na parte de tecnologia. A área de construção civil não é uma inovadora por default, mas a área de tecnologia permite inovar. Muito com base nessa tríade de simplicidade, produtividade e eficiência, a gente consegue implementar algumas coisas diferentes, que o mercado às vezes ainda está avaliando. Um dos projetos importantes que implementamos no ano passado foi a simplificação do nosso datacenter. Nós tínhamos dois datacenters, um terceirizado e um próprio, e conseguimos converter num modelo de nuvem privada, um modelo totalmente diferente de consumo. Outra estratégia é no sentido de simplificar o portfólio de aplicações. Dentro da estratégia de TI definida dois anos atrás, resolvemos simplificar a nossa estrutura de sistemas e basicamente definir dois principais. Um sistema é a parte do financeiro, o nosso ERP, então vamos ter um sistema totalmente integrado e os processos todos baseados nele. E o sistema que cuida das

informações de clientes, antes espalhado por vários outros sistemas, está sendo concentrado num sistema único. Isso vem trazendo impacto principalmente nos processos e no atendimento ao cliente final, que é o nosso principal foco. O cliente do mercado de construção civil e de incorporação é bastante complexo, porque, diferentemente do varejo, em que você adquire o produto e o produto já está na sua mão, a gente vende na verdade um sonho, uma promessa de entrega. É uma promessa totalmente baseada num bem intangível, num primeiro momento: você vai ver uma planta e uma simulação no estande de vendas, mas não sabe ainda como vai ficar o prédio ou o apartamento no final, você só imagina como vai ficar. É um contrato de longo prazo, a venda é efetivada num primeiro momento e só dali dois ou três anos o cliente vai ver o produto final. Então isso causa insegurança por parte de quem está comprando e aí a tecnologia entra justamente para ajudar a que o cliente tenha essa experiência de uma forma mais efetiva. Conseguimos dar esse tipo de informação para o cliente, o que por outro lado traz uma série de complicações e complexidades para que o sistema esteja adequado

para isso. Quanto ao BYOD, nosso principal desafio na verdade, mais do que o BYOD, é o BYOA, Bring Your on Application. A partir do momento em que a pessoa tem o Whatsapp ou qualquer serviço na web, a área de negócios fala que tem ali um sistema, está utilizando. Aí eu preciso integrar com o sistema corporativo. Mas espera aí: de onde apareceu isso? Esse na verdade é o nosso principal desafio. A partir do momento em que você tem uma série de serviços e aplicações que facilmente consegue contratar, isso se torna um desafio. A gente tem conseguido avançar nesse ponto, mas de tempos em tempos aparece uma aplicação e só surge a prioridade quando a pessoa tem que integrar com o sistema corporativo.

**IH** – Cristiano, você tem dito que 90% dos clientes já usam mobilidade para acessar os serviços do Cinemark.

**Cristiano** – Cinemark não é uma empresa que atende só o varejo, o consumidor final: tem hoje um serviço voltado à pessoa jurídica, como fazer o cliente de uma empresa pagar meia-entrada ou ter desconto na pipoca.

Estamos cada vez mais fazendo parceria e deixando a mídia dentro do cinema mais interativa: a plateia está participando da mídia. Com isso, a gente criou uma empresa específica de mídia: hoje, a Cinemark tem uma empresa dentro do grupo que toma conta de toda a parte comercial. Esse pessoal está voltado a inovar, mudar a forma de você ver a mídia. A tecnologia está estruturando essa empresa para soltá-la no mercado. Ela não atende só ao Cinemark, já começou a atender outras empresas do ramo de cinema. Para a pessoa física dentro do cinema, existem muitas ofertas, hoje em dia não é mais cinema, é uma arena. No cinema, você pode ver jogos de futebol, pode fazer um evento, um casamento. Outro dia fizeram uma despedida de solteiro dentro do cinema. E você também pode ver filmes. Tudo isso com base na tecnologia. Hoje é mais uma empresa de tecnologia do que uma empresa de cinema. Em 2014, a gente acabou de digitalizar o cinema. O que quer dizer isso? Trocamos todos os projetores que eram de película por digital. Para que isso? Internet das Coisas. Estou gerenciando meu cabo de rede e faço o que quiser com ele, quando

tem um evento no cinema. Cada um dos nossos cinemas tem uma antena de satélite para captar e poder passar ao vivo todos os eventos. Com isso, mudou o sistema operacional do cinema, que vende ingresso: hoje é automatizado. Eu não preciso de gente vendendo ingresso e nem acionando o projetor, é tudo automático. É lógico que eu tenho gente para vender na bilheteria e na nossa bomboniere, mas hoje em dia o negócio funciona sozinho. O projetor sabe a hora que tem que começar e a hora de parar. Hoje toda a mídia que vai para o projetor é online. Então a gente automatizou ao máximo o cinema. Por quê? Pela dificuldade com mão de obra. A gente tem um turnover de quase 200% ao ano.

**Henrique** – Todas as salas já estão com satélites?

**Cristiano** – Para vocês terem uma ideia, cada cinema tem dois links de operadoras diferentes, de estruturas diferentes. Os americanos não acreditam, perguntam por que tenho que ter esse custo. Só vindo para o Brasil para entender. Às vezes, caem os dois, fico sem os dois, sendo dois de operadoras diferentes,





fotos: hamilton pena



“Cada cinema tem dois links de operadoras diferentes. Os americanos não acreditam, perguntam por que tenho que ter esse custo. Só vindo para o Brasil para entender”.

Cristiano, do Cinemark



porque a última milha é a mesma. Por exemplo, a gente passou a Copa do Mundo totalmente online via satélite. O filme é recebido via satélite, baixa e passa. Balé é ao vivo, futebol, tênis, tudo que você imaginar a gente passa ao vivo hoje no cinema. Estruturamos toda a parte da projeção com projetores digitais e com satélite para suportar.

Isso independente de gente, automatizado. Vendeu ingresso, ele liga o projetor, o ar condicionado, é tudo automático.

**Teresa** – E se der algum problema?

**Cristiano** – Temos o NOC (Network Operation Center) nos Estados Unidos, que monitora tudo 24 x 7. Só para se ter uma ideia, o working time dos projetores antes do digital era em torno de 96%, hoje está a 99,98%, sem gente. É impressionante, mas é a realidade. Essa área de tecnologia não é grande dentro do grupo Cinemark, mas a empresa respira tecnologia. BI, por exemplo, é um projeto para este ano, que começamos no ano passado. A gente tem também BI online, dá para acompanhar a operação online. Agora estamos investindo pesado em mobilidade. A gente tem 4 milhões de pessoas usando o aplicativo do Cinemark no Brasil, é gente pra caramba. E o objetivo é fechar o ano com 8 milhões, com uma megaplataforma nova de mobile. Por quê? A gente quer conhecer cada vez mais o nosso cliente, para melhorar a experiência dele no cinema e também melhorar a questão de mídia, a questão de como eu retorno para os meus clientes, quem realmente foi ao cinema, quem é ele, qual o perfil, qual a idade, etc. A

gente vai conseguir agregar tudo isso. O nosso aplicativo vai ser diferenciado, a gente vai transformá-lo num aplicativo de entretenimento, vai ter um game dentro do aplicativo, para estimular que as pessoas usem o aplicativo da Cinemark com maior frequência, não somente na hora de comprar o ingresso ou ver a programação. Esse aplicativo deve entrar no meio do ano com gamificação em todas as plataformas. A ideia com isso é ter 8 milhões de pessoas usando o aplicativo da Cinemark. Outro grande desafio para nós é que temos serviço e temos varejo dentro da empresa. Eu vendo pipoca, mas presto o serviço e no final tenho que dar uma experiência. Então cada vez mais a gente aposta na mobilidade para tirar as pessoas daquela megafila dentro do cinema, para comprar pipoca e refrigerante. Já temos hoje em torno de 500 totens de autoatendimento no Brasil, que são responsáveis por 30% da nossa venda de bombonière, com um aumento de 15% do tíquete médio. Para vocês terem uma ideia, a gente colocou a venda atrelada à compra do ingresso, mas as pessoas querem comprar na

bombonière sem o ingresso, não me pergunte por quê. Estamos mudando o aplicativo para poder vender independente do ingresso.

**IH** – É mais um caso em que a demanda exige a inovação.

**Cristiano** – Exatamente. Temos que ser muito rápidos. São duas TIs, a TI do dia a dia e a TI da inovação. A do dia a dia neste ano está trocando o ERP, tem uma migração de 12 meses, até janeiro de 2016. A TI da inovação está olhando essa parte de mobilidade, o CRM, o Big Data e está juntando tudo isso para entregar para o negócio.

**IH** – São duas equipes separadas?

**Cristiano** – Estão abaixo de mim, mas são duas equipes separadas, uma que toca o dia a dia e a outra que olha o futuro. A experiência para os clientes a gente imagina que começa em casa e não no cinema, então temos que dar conforto dentro da casa dele para ele optar por ir ao Cinemark.

**IH** – E a interação entre essas duas áreas é tranquila?

**Cristiano** – Não. Às vezes tem briga por recursos.

**IH** – E quem é o árbitro dessa briga?

**Cristiano** – Por enquanto sou eu.

**Teresa** – Tem que ter

compartilhamento de recursos.

**Cristiano** – Um coloca no ar a inovação e passa o bastão para o outro que toca o dia a dia. Teoricamente tem alguns padrões que os dois deveriam seguir, mas às vezes não acontece. Há um conflito até saudável de interesses.

**IH** – Luzia, os seus principais projetos na Copersucar são na área de logística, não é?

**Luzia** – Diferentemente de todos aqui, vou falar de um grande varejo. Só para vocês terem ideia, a Copersucar é uma multinacional brasileira, a maior exportadora de açúcar e etanol do mundo. Acho que é um orgulho essa empresa ser brasileira, frente a toda a situação que a gente conhece, ainda mais no ramo do agronegócio. Aquela história de fazer mais com menos, no nosso caso, é ainda mais dramática: imaginem o que é vender algumas toneladas de açúcar para conseguir pagar um servidor. Nesse ponto, é realmente outro patamar. Temos que simplificar ao máximo, pensar exaustivamente em tirar coisas que efetivamente não agregam valor. Embora a empresa fature algo em torno de R\$ 26 bilhões, como se trata de commodities, as



margens são muito baixas, e, conseqüentemente, o investimento em tecnologia, em relação ao faturamento, está muito abaixo da média das demais empresas. Há tempos a gente já está na nuvem. Temos infraestrutura as a service (IaaS), então não preciso me preocupar muito com a variação do dólar na questão da infraestrutura, porque tenho uma parceria de longo prazo com o fornecedor e compro tudo como serviço. No ano passado, como vocês sabem, o nosso terminal de Santos pegou fogo. Do ponto de vista de TI, eu estava tranquila, porque nada daquilo era ativo meu. Mas a parte pesada, inclusive licenciamento, eu compro diretamente, porque não tenho volume suficiente para os grandes players. Como nós estamos muito distantes do cliente final, o que a gente tenta monitorar, tanto no caso do etanol quanto no do açúcar, são as tendências, porque, é óbvio, vão afetar

toda a cadeia. Mas qual é o maior desafio aqui? A gente faz uma espécie de terapia de grupo: de manhã eu falo que devemos fazer com propriedade, o transatlântico tem que funcionar, tem que ter segurança, disciplina, etc. E de tarde eu já estou falando em segurar, em ver o todo, porque a velocidade é essa. Na função de gestão, realmente é complicado você ora navegar num transatlântico, ora numa lanchinha. Em termos de produtividade, a gente faz isso o tempo todo. Então como é que você consegue gerenciar os dois lados, trazer valor de velocidade e flexibilidade, sem prejudicar o transatlântico? A gente não tem capilaridade, mas o nosso terminal de Santos tem um volume de 10 milhões de toneladas/ano. Se um caminhão parar um pouco mais do

que o previsto, eu travo a Via Anchieta, e vamos parar no Jornal Nacional. É a consequência de não ter as coisas funcionando literalmente 24 x 7. De fato, um dos principais projetos em que a gente está trabalhando neste ano é na área de logística, porque a logística para nós é um business. É olhar toda a integração e saber onde está o caminhão na nossa malha logística, se vai atrasar, se está tirando da usina, se vai para o entreposto, se vai para o pátio no terminal, se vai para o porto. É o que a gente chama de efeito chicote na cadeia, por causa de todo esse volume. Para vocês terem uma ideia, não se faz seguro de açúcar, porque perder um caminhão de açúcar não chega a ser um grande problema, 30 toneladas não são problema, não paga nem um servidor. Mas significa que eu estou trabalhando na ponta com um caminhoneiro, que por trás tem uma transportadora.

Como vocês sabem também, a infraestrutura logística do país é um desastre, então se você falar para o sujeito que está lá na ponta mandar sinal do celular, ele vai dizer: "Mas que celular, você vai pagar a minha conta?" Imagine o custo de eu pagar a conta de todos os que estão na ponta. Então, a gente tem que ter certa criatividade para a coisa funcionar, porque se trata de volumes muito grandes. Esse é um grande desafio. Eu assumi também a área de processos: nós estamos colocando os escritórios de processos muito menos para a TI e muito mais dentro das áreas de negócio. Ou seja, eu tenho gente de negócio dentro da área de TI, pensando como negócio. Mesmo numa empresa em que TI não é o core, acaba existindo aquela relação de amor e ódio: não dá para ir para a frente se não tiver um sistema por trás.

absolutamente integrada. No nosso caso, a busca pela inovação é incessante, queremos sempre fazer o atendimento mais adequado e o controle mais efetivo. Tudo isso é uma cadeia que precisa estar funcionando perfeitamente, para você ter a satisfação do seu cliente final. Mas, no fim das contas, o ponto crucial é como se pode fazer as coisas com a maior simplicidade possível, porque quem está na outra ponta não é um técnico, são pessoas que querem produzir. Eu costumo dizer que o processo é o início de tudo. Se você não tiver um processo bem estabelecido, não adianta a tecnologia automatizar aquele processo. Se o processo é uma porcaria, a tecnologia vai dar velocidade àquela porcaria. Quanto à mobilidade, embora a gente ache que as coisas evoluem muito rápido, nem sempre tem sido assim: me lembro que, em 1999, nós lançamos o primeiro pacotinho para se poder fazer transações em celular, por meio do WAP. Por que não deu certo na época? Por que para dar certo é necessária a conjunção

“Como nós estamos muito distantes do cliente final, o que a gente tenta monitorar, tanto no caso do etanol quanto no do açúcar, são as tendências”.

Luzia, da Copersucar



**IH** – Todo mundo sabe que todos os números do Bradesco são sempre superlativos, e, em termos de tecnologia, parece que a palavra de ordem do momento é mobilidade, certo Aurélio?

**Aurélio** – De fato, hoje o mundo da tecnologia já não é mais o mundo simplesmente da tecnologia, é o mundo dos negócios mesmo, ao qual a tecnologia está







fotos hamilton pena



**“A tendência do back office, ao menos para os bancos, é desaparecer. Não existe mais necessidade de back office”.**

**Aurélio, do Bradesco**



de uma série de fatores. Nesse caso, é preciso ter uma infraestrutura de telecomunicações adequada, o que é um problema até hoje. É preciso ter uma tecnologia nos aparelhos que permita baixar facilmente um aplicativo, um software. Em 99, isso dava uma trabalhadeira danada! Nós precisamos de quase 15 anos para chegar a um estágio interessante. As transações por meio do celular cresceram mais de 400% nos últimos anos. Hoje, a gente chega a fazer de 12 a 13 milhões

de transações por celular num dia! Na comparação entre o atendimento nas agências bancárias e o que já se faz no celular, fica clara a redução drástica do atendimento presencial. O que significa muito mais agilidade para o cliente e uma economia grande para o banco: a transação no celular é R\$ 0,70 contra R\$ 8,00 da transação feita na agência. Em contrapartida, como é que você faz com a disponibilidade? É tremendamente crítico. Aí entra outro desafio: como é que você monta uma central de monitoramento que permita a você saber que está tendo alguma ocorrência antes do cliente? Entre os vários painéis de que dispomos, existe um só para o atendimento de transação de celular. Quando tem qualquer ocorrência, mesmo que seja na operadora, ficamos sabendo na hora. O monitoramento hoje é decisivo para você saber antes do cliente se está havendo alguma deficiência no atendimento.

**IH** – Você pode nos falar um pouco da iniciativa do Bradesco em relação às startups, o projeto InovaBRA?

**Aurélio** – O InovaBRA é um projeto em que convocamos pequenas empresas, startups, para mostrar seus projetos e a gente faz

uma análise daquilo que poderia realmente agregar para o banco. Dependendo do interesse do banco, podemos participar da empresa ou até comprá-la. Mais de 500 empresas se inscreveram. Essa iniciativa ilustra bem as mudanças pelas quais o banco passou. Nós tínhamos lá um departamento chamado Departamento de Pesquisa e Inovação Tecnológica, o DPIT. Resolvemos tirar o T, ficou só de inovação, porque inovação não é realmente mais só tecnologia. A inovação provoca realmente nas pessoas novas iniciativas e pensar um pouquinho fora da caixa, fora do dia a dia. Um exemplo: há dois anos, me deram uma bomba: tomar conta de todo o back office do banco. Quando cheguei para falar com meu pessoal de back office, falei simplesmente isto: não quero mais back office. A verdade é uma só: a tendência do back office, ao menos para os bancos, é desaparecer, não existe mais necessidade de back office. A gente fez nos últimos anos dois projetos com empresas externas, tivemos condição de cortar. O negócio tem que sair na ponta e tem que voltar para a ponta, o workflow tem que ser cada vez mais rápido. A eficiência em qualquer tipo de atividade vai se traduzir por velocidade. Se você hoje quer fazer um crédito imobiliário, todo o processo

demora de 30 a 60 dias. O que você tem que pedir aos clientes que tragam para fazer um crédito imobiliário online? Esse vai ser um diferencial.

**IH** – Com esse volume impressionante de transações e principalmente com o volume de registros que vocês têm, algo entre 8 e 10 milhões por dia, como é que estão os projetos de BI ou de Big Data no Bradesco? Como é que vocês estão lidando com tanta informação? Vocês estão dando conta de aproveitar isso tudo de uma forma eficiente?

**Aurélio** – O maior problema de Big Data é como fazer cruzamento de informações para obter o melhor resultado para cada um dos nossos 36 milhões de clientes. A gente tem trabalhado bastante nisso. Estamos fazendo o primeiro projeto com Big Data, para análise de fraude. Se você pegar os seus sistemas e informações internos a respeito de fraude num determinado canal, e depois coletar as informações que estão nas redes sociais, vai obter resultados que vão ajuda-lo até a saber qual é o dia em que vai ser atacado numa máquina de autoatendimento, qual é a probabilidade de você

proteger uma determinada máquina em relação a uma explosão. Tudo isso vai dando maturidade para que você depois possa expandir mais ainda para o lado do cliente. Do lado do cliente, o banco está até bem resolvido, mas tem muita coisa ainda para fazer em relação a cartão de crédito, em relação a saúde, previdência e seguros. Mas é um negócio que precisa realmente de pessoas especializadas, treinamento, maturidade. Acho que esse negócio tem alguns anos para decolar totalmente e é caro, principalmente quando você tem uma quantidade de clientes ou uma quantidade de tarefas como nós temos.

**IH** – A Receita Federal teve vários projetos premiados, inclusive pelo Anuário TI & Governo (publicação da Fórum Editorial) e a Cláudia é a responsável por esses projetos.

Cláudia – Eu sempre faço questão de dizer que a Receita Federal é um órgão de estado e não de governo. Todos nós temos o dever de ser transparentes perante a sociedade. Toda a minha equipe é de funcionários de carreira e isso faz com que tenhamos estabilidade dentro da instituição, o que permite que haja continuidade nos nossos serviços. A área de segurança de dados está dentro da minha área, segurança de dados é muito



importante, uma vez que nós não somos detentores dos dados, somos apenas fiéis depositários e por isso temos todo um processo de rastreabilidade. Nós temos também a responsabilidade sobre todos os sistemas. A Receita Federal trabalha com duas empresas estatais. Nós somos o maior cliente do Serpro: 70% do faturamento do Serpro é proveniente da Receita. E somos o segundo maior cliente da Dataprev, o primeiro é o INSS. Nós temos fábrica de software, que faz desenvolvimento, e temos pessoas que desenvolvem internamente. Nossos dois principais sistemas de inteligência artificial, de fiscalização e seleção, são desenvolvidos internamente por funcionários da casa, tanto para fiscalizar tributos internos quanto para a área aduaneira. A nossa área também é responsável pela parte de inovação e prospecção. No final de 2014, o responsável pela

área aduaneira da Receita falou que nós estávamos implementando o Big Brother nos aeroportos. Esse é um projeto que a gente está concluindo agora. O projeto não se restringe àquela questão de câmeras nos aeroportos para identificar as pessoas. Nós queremos saber quem está chegando no aeroporto. Para reconhecer essas pessoas, temos, claro, que ter um banco de dados. Qual banco de dados vai me permitir ter um controle melhor? Na Receita Federal, a gente tem muita informação, mas nós precisamos de informação acompanhada de foto, para poder fazer o reconhecimento. Então, fizemos um convênio com a Polícia Federal e fizemos uma réplica do banco de dados de passaportes. Além disso, precisamos também saber quem está chegando nos voos. Então a Receita passou a exigir das companhias aéreas que informem a lista de passageiros. Aí já temos dois

bancos de dados para fazer o batimento. Nós precisamos de toda uma infraestrutura local de hardware, porque, apesar de esse banco de dados ser centralizado, a gente tem dois datacenters do Serpro, dois datacenters da Dataprev e um datacenter da Receita, então nós centralizamos. Apesar de ter esses datacenters, como temos sempre que trabalhar com um plano B, temos servidores locais para que, caso haja qualquer problema de circuito, tenhamos a possibilidade de fazer uma gestão imediata. Também temos atrelado a esse banco de dados um sistema que é o e-DBV, que informa o que o viajante está trazendo do exterior.

**Henrique** – Qual é o objetivo desse projeto da Receita?

Cláudia – Na verdade, são vários. A Receita, em termos aduaneiros, não se interessa por questões de arrecadação. É diferente

dos tributos internos e previdenciários, cujo objetivo é evitar sonegação. No caso do tributo aduaneiro, o foco maior não é verificar aumento de arrecadação, mas sim o controle de saída do país. Dentro desse universo, precisamos saber o histórico de entradas e saídas, se tem alguém que precisamos acompanhar. Nesse ponto, eles não vão acessar o nosso banco, mas nós vamos passar para órgãos como a Polícia Federal, porque às vezes eles têm alguma necessidade de ação de polícia. Nesse projeto, temos um convênio para disponibilizar informações para vários órgãos: Forças Armadas, Polícia Federal, Anvisa. Na parte de mineração da Receita, temos um banco de dados enorme há mais de dez anos, mas começamos cada dia mais a buscar, por meio do BI, ter o cruzamento de dados. A gente usa ferramenta de mercado, mas também algumas ferramentas de desenvolvimento interno para fazer essa mineração.

**IH** – E quanto ao Imposto de Renda, ainda é possível inovar?

Cláudia – Acho que inovar o Imposto de Renda é o maior desafio. Lançamos no ano passado a declaração por tablets, mas sempre ficamos pensando se o público vai gostar ou não. Se tiver algum problema,

vai macular a imagem da Receita. O IR é o produto mais conhecido, mas a gente trabalha com vários produtos que vocês conhecem, o Sped, o Siscomex. Estamos trabalhando há dois anos em um produto bastante significativo, mas muito complicado em termos de negociação, porque envolve os Ministérios das Cidades e do Trabalho e o INSS. É o eSocial, um projeto muito grande. Até agora a Receita tem feito a gestão desse processo, o processo de comunicação e de ajuste, porque cada um tem que ceder um pouco. Outro projeto, lançado no final do ano, chama-se Portal Único Comércio Exterior. São 30 órgãos intervenientes, como Exército, Anvisa, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Receita. Está sendo capitaneado pela Receita e pelo MDIC, por meio da Secretaria de Comércio Exterior. Essa talvez seja a parte mais difícil de um projeto, a negociação. Esses dois desafios, o eSocial e o Portal Único de Comércio Exterior, em termos de dificuldades por terem vários intervenientes, várias tecnologias, vários prestadores de serviço e vários ideais, eu diria que são os mais difíceis.

“Acho que inovar o Imposto de Renda é o maior desafio. Lançamos no ano passado a declaração por tablets, mas sempre ficamos pensando se o público vai gostar ou não”.

Cláudia, da Receita Federal

