

:: MESA-REDONDA**▶▶ 24****Como fazer a melhor gestão dos postos de trabalho****▶▶ 33****O que muda na vida do CIO com o Marco Civil da Internet?**

os eleitos

▶▶ 11

Alexandre de Barros, Itaú-Unibanco (1); Agenor Leão, Natura (2); Célio Bozola, Prodesp (3); Christiane Edington, Vivo (4); Cibele Fonseca, Best Way Group (5); Decio Yuiti Sonohara, Magazine Luiza (6); Fabio Paoli, DHL (7); Fernando Birman, Rhodia (8); Giuseppe Dutra Janino, Tribunal Superior Eleitoral (9); Italo Flammia, Porto Seguro (10); José Augusto Pereira Brito; Mackenzie (11); Miguel Alcântara, CVC (12); Nelson Costa Cardoso, Petrobras Distribuidora (13); Regina Pistelli, Grupo ABC (14); e Ricardo Santoro, Hospital Albert Einstein (15).

ABRA A PORTA AZUL E ENTRE NO MUNDO SEM FRONTEIRAS.

A TIM ajuda você a se conectar cada vez mais, abrindo as portas que levam a novas oportunidades. Tudo para você superar fronteiras e chegar aonde quiser.



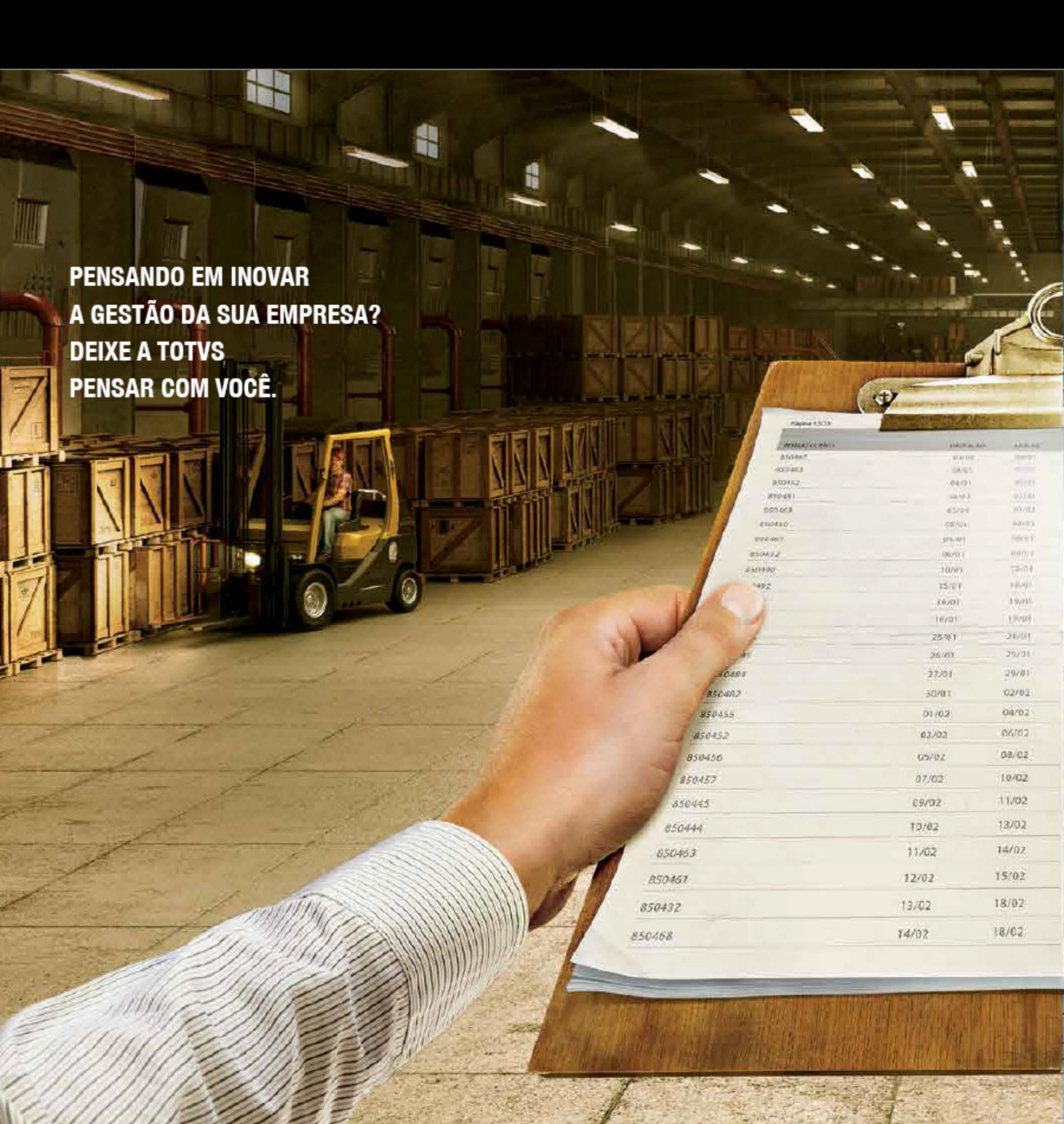


NEOGAMA/BBH



Você, sem fronteiras.

**PENSANDO EM INOVAR
A GESTÃO DA SUA EMPRESA?
DEIXE A TOTVS
PENSAR COM VOCÊ.**



PERÍODO	INICIAL	FINAL
850467	08/01	09/01
850463	08/01	09/01
850462	04/01	05/01
850461	08/01	09/01
850463	05/01	06/01
850460	08/01	09/01
850467	05/01	06/01
850462	08/01	09/01
850460	10/01	11/01
850462	15/01	16/01
850460	16/01	17/01
850460	25/01	26/01
850460	26/01	27/01
850460	27/01	28/01
850462	30/01	02/02
850455	01/02	04/02
850452	03/02	06/02
850456	05/02	08/02
850457	07/02	10/02
850445	09/02	11/02
850444	10/02	13/02
850463	11/02	14/02
850461	12/02	15/02
850432	13/02	18/02
850468	14/02	18/02

TRANSFORME O SEU NEGÓCIO COM O SOFTWARE DE GESTÃO DA TOTVS.

A TOTVS existe para tornar a sua empresa ainda mais competitiva. Para isso, você precisa de soluções simples e inovadoras em tecnologia. A TOTVS desenvolve software de gestão para facilitar o seu dia a dia e para, junto com você, tornar o seu negócio mais ágil, conectado e produtivo.

Deixe a TOTVS pensar com você. Ligue pra gente. **PENSANDO JUNTO, FAZEMOS MELHOR.**



SUNSET

0800 70 98 100

www.totvs.com

 **TOTVS**
THINK TOGETHER

Enfim, um calendário de eventos em que os CIOs vão compartilhar experiências.



media partner

anúncio
i INFORMÁTICA HOJE

produção

ZAZ
EXPERIENCE

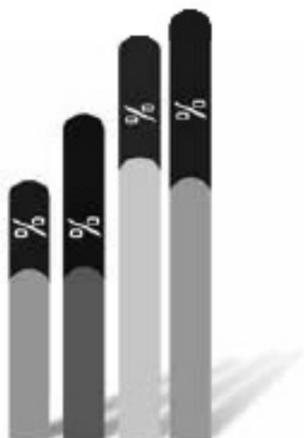
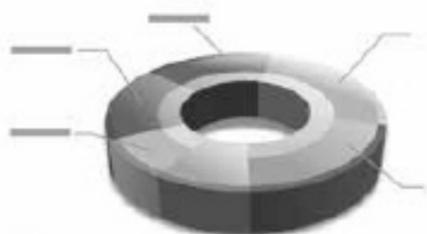
idealização

fórum eventos

ZAZ COMM.

Seu negócio
depois das 6h

Seu negócio
antes das 6h



Grandes experiências em grupo podem mudar rumos e criar relacionamentos duradouros.

Pensando nisso, o CIO AFTER 6 cria um calendário de eventos de experiência com foco no relacionamento entre os principais executivos da área de TI.

O CIO After 6 é muito mais do que um clube de executivos: é um polo de formação de parceiros para a vida toda.

Saiba mais
www.cioafter6.com.br
(11) 50951319

CIO
AFTER
6



Índice

EDITORIAL

Os personagens que figuram na capa desta edição especial estiveram entre os 45 ganhadores do Prêmio Profissional de Tecnologia da Informação 2014. E, depois, receberam o reconhecimento dos leitores do *Informática Hoje*: foram eleitos, em votação direta, via Internet, como os melhores do ano em cada um dos 15 segmentos que compõem o prêmio. Atribuído pelo 14º ano, o prêmio pertence não às empresas, mas aos profissionais que, com soluções inovadoras e eficazes, proporcionam a elas as melhores condições de produtividade e competitividade em seus concorridos mercados.

Reunidos numa mesa-redonda (veja a página 10), 11 dos eleitos demonstram, com seus depoimentos, boa parte das razões que os levaram a se destacar entre seus pares. Ao longo de 13 páginas, ilustram com suas experiências pessoais as mais criativas soluções para os desafios estratégicos de suas respectivas empresas. E discorrem com naturalidade sobre tendências tecnológicas como mobilidade, redes sociais, segurança da informação, computação em nuvem.

Eles demonstram conhecer profundamente também os mercados de tecnologia da informação e telecomunicações, pelos quais precisam transitar, para colocar em prática seus projetos estratégicos.

A Fórum Editorial, que publica este *Informática Hoje*, se orgulha de poder municiá-los com a análise que faz desses mercados, por meio do Anuário Telecom, editado há 24 anos, e do Anuário *Informática Hoje*, há 29. Nesta edição, aliás, está um resumo do conteúdo da edição de 2014 do Anuário Telecom (veja a página 38).

Na reportagem, eles, bem como os demais leitores, vão encontrar os principais números e análises sobre o mercado brasileiro de telecomunicações, publicados pelo anuário. Vão saber, por exemplo, que o setor voltou a encolher em 2013: desta vez, recuou 8,45%, passando dos US\$ 79,9 bilhões de 2012, para US\$ 73,2 bilhões. Em reais, houve um pequeno crescimento, de 1% (menor ainda do que o de 2012): de R\$ 157 bilhões, foi para R\$ 158,7 bilhões. A diferença se explica mais uma vez pela acentuada valorização do dólar médio do ano frente ao real, que em 2013 foi de 10,4%.

Nem mesmo uma das tradições mais caras ao setor foi preservada: pela primeira vez nos 24 anos de análises do Anuário Telecom, o mercado cresceu, em reais, menos do que o PIB, que já havia ficado em meros 2,3%.

Nossa esperança, e certamente a de todos os profissionais de TI e telecom, nossos leitores, é de que no ano que vem, já sob a égide de um novo governo, possamos finalmente espanar a poeira deste período inédito de insucessos, e restaurar a imagem de um mercado que antes se acreditava imune às crises conjunturais.

Wilson Moherdau
Diretor de Redação

▶▶ 10

Com a palavra, os eleitos



Os leitores do *Informática Hoje* elegeram os 15 melhores CIOs do Brasil, a partir de uma lista com os 45 ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2013. Nesta edição, reunidos numa mesa-redonda especial, 11 deles falam sobre suas experiências à frente da TI das respectivas empresas. E discorrem ainda sobre as principais tendências tecnológicas aplicadas ao desenvolvimento dos negócios.

MEESA-REDONDA

▶▶ 24 Como fazer a melhor gestão dos postos de trabalho?

Os executivos de TI se deparam com o desafio de manter a segurança do ambiente tecnológico das empresas e o controle sobre os novos dispositivos de acesso que proliferam no mercado.

▶▶ 33 Marco Civil da Internet: como os CIOs devem reagir?

A nova lei torna a questão da privacidade o grande desafio para os profissionais de TI. E não só porque se aplica a todas as empresas que interagem com o consumidor via web, mas também porque exige a implantação de novas regras de conformidade.

NEGÓCIOS & TI

▶▶ 38 Telecom: adiado o sonho da recuperação do mercado.

Os números apurados pelo Anuário Telecom 2014 mostram um novo encolhimento do mercado: a receita líquida total do setor foi de US\$ 73,1 bilhões, queda de 8,45% em relação a 2012, quando havia registrado US\$ 79,9 bilhões.



diretor de redação: Wilson Moherdau
colaboradores: Ana Luiza Mahmeister, (todos); Marcelo Max (capa e edição gráfica)

diretor comercial: Marcio Valente

Publicidade
diretoras: Sílvia Moura e Sonia Lopes

INFORMÁTICA HOJE
é uma publicação mensal da Fórum Editorial e Eventos Ltda.
Rua Inhambu, 1.293 - Moema - São Paulo, SP
CEP 04520-014
f (55 11) 3805-0429
www.forumeditorial.com.br

Não é permitida a reprodução total ou parcial das reportagens publicadas neste jornal, sem a autorização expressa da Fórum Editorial e Eventos.

jornalista responsável
Wilson Moherdau (MT 10.821)

impressão
Gráfica Cristal

O Mundo de Negócios atual exige agilidade de TI.

Em um mundo impulsionado pela nuvem e “big data”, você precisa de uma TI que conduza os negócios à inovação, e não apenas à manutenção. A estratégia de Business Service Innovation, da CA Technologies, pode ajudar você a liberar recursos, reduzir riscos e desenvolver ofertas inovadoras que não só permitam que sua empresa se mantenha competitiva, mas busque o crescimento desejado.

+ **Descubra** como a estratégia de Business Service Innovation da CA Technologies pode ajudar a Acelerar, Transformar e Proteger TI visitando ca.com/br/business-service-innovation





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



horizontal 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





“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





hardcore pens



“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 sozinho. 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.



spread
Tecnologia

Tenha o controle
dos negócios da
sua empresa.

Há 30 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 Mainframe – 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 (óptico e metálico)
- ✓ **Moving**
Gestão de Mudanças do Ambiente de TI

BPO

- ✓ **Gestão Financeira e Patrimonial**
Ipaf
- ✓ **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.

Ouse o futuro. Agora.

www.spread.com.br



Gestão dos postos de trabalho: padronizar é o caminho?

Já houve um tempo em que fazer a gestão dos postos de trabalho nas empresas era simplesmente controlar a utilização dos desktops e notebooks de cada funcionário e, dessa forma, manter o desempenho e a segurança de todo o setor de TI. Mas a crescente complexidade dos ambientes, com a onda do BYOD (*bring your own device*, algo como *traga o seu próprio dispositivo para a rede da empresa*), passou a exigir dos gestores de TI um grande esforço no sentido de definir perfis e consolidar todos os estilos predefinidos para cada usuário dentro

da empresa. Esse é o tema desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau, e da qual participaram **Alexandre Nascimento**, gerente de TI da Adidas; **Carla Milovanov**, diretora de TI da América Latina da Accor, rede internacional de hotelaria; **Gaspar Lins**, CIO da Aon, empresa especializada em seguros; **Helton Moreno**, gerente de Infraestrutura e Telecomunicações da Assurant, seguradora; **Júlio Gomes**, gerente geral de TI para a América do Sul da ADM (Archer Daniels Midland),

empresa processadora de grãos; **Mauro Negrete**, diretor de operações e tecnologia da Cetip, empresa que provê infraestrutura para o mercado financeiro; **Reinaldo Gonçalves Melero**, diretor executivo de TI da Copagaz, empresa distribuidora de GLP (gás liquefeito de petróleo); **Sérgio Ávila**, executivo de TI da Fernandez Mera Negócios Imobiliários; e **Telmo Ferreira Pereira**, CIO da Amil.

Informática Hoje – A multiplicação dos dispositivos de acesso às redes das empresas de vocês torna cada vez mais complexa a tarefa de administrar

os postos de trabalho. Quais são as maiores dificuldades que vocês enfrentam para conseguir melhores controles? A maior preocupação é conciliar segurança com produtividade?

Carla – Esse tema veio muito a calhar, porque a nossa região ganhou o prêmio de inovação dentro da Accor, justamente porque trouxe uma proposta de reestruturar o workplace na visão do usuário corporativo. Vocês que são da minha geração já se deram conta de que a gente parece não entender mais nada de tecnologia. Há

uns dois anos, começamos a fazer uma pesquisa interna lá na Accor e vimos que as novas gerações têm uma demanda enorme por redes sociais. Então, por exemplo, nossa primeira reação foi habilitar Facebook para todo mundo. Se a gente não disponibilizar isso internamente, eles vão usar os seus próprios devices. E como a gente organiza isso? Criamos um grupo de trabalho para trazer algum tipo de inovação para esse segmento. A gente tem uma pequena parcela no segmento corporativo, que é quem está atrás da mesa trabalhando, a área de suporte, e tem um grande volume de usuários de operação, que estão na linha de frente com os nossos clientes. Então segmentamos em dois grandes projetos: um workplace corporativo, que é para mim, para a equipe de marketing e a equipe de

atalho

A manutenção da segurança do ambiente tecnológico e o controle sobre os inúmeros dispositivos de acesso passam por uma mudança radical de paradigma dentro das empresas. O desafio dos executivos de TI é descobrir como disponibilizar para o usuário as aplicações de negócio que ele precisa, sem colocar em risco os processos da empresa. E fazer isso ao menor custo e com a velocidade que os negócios exigem.

back office, e um workplace para a operação. Exatamente para endereçar a questão de agilidade, time to market, abertura de hotéis, a gente precisava pensar em alguma coisa mais plug and play, mais rápida. Do lado corporativo, a gente decidiu abrir a nova plataforma de intranet. A ideia é que, enquanto você está dentro da empresa, está na intranet corporativa e com toda a sua rede social, onde você pode plugar todos os seus endereços e interagir dentro desse grande portal. Quando você está fora ou na sua casa, você estende a conectividade com esse portal, porque é uma solução em nuvem. Trazendo para dentro de uma plataforma da empresa, a gente quer reter e atrair talentos.

IH – Essa plataforma funciona como se fosse uma guest net, uma rede paralela?

Carla – É uma solução em cloud, o usuário tem acesso fora da Accor. Então, em vez de você aderir ao Facebook dentro da empresa, você traz componentes de rede social

para dentro da sua intranet e disponibiliza. Enquanto estou na Accor, eu estou participando dessa rede social e tenho meu conteúdo de intranet convencional corporativa, documentos e apresentações. Quando eu dou check-out, não estou na VPN, não estou dentro da rede Accor, diminui a minha visibilidade do conteúdo, perco alguns acessos, mas eu continuo com o elemento básico, que é a minha rede social, consigo incluir meus contatos externos. Assim se cria um dinamismo maior para essa relação.

IH – E essa segregação é responsabilidade de quem? É a TI que faz essa vigilância e estabelece os limites entre uma coisa e outra?

Carla – Com essa nova plataforma, a gente consegue centralizar tanto a comunicação corporativa quanto aquela visão que hoje as empresas acabam passando de informalidade,

de conectividade, de participação de seu funcionário. O objetivo desse projeto é melhorar o clima, que já é bom, mas também atrair esse novo público de colaboradores. Se você não disponibiliza rede social, ele fica no smartphone dele. Para o meu segmento, que é de serviços, a gente achou fundamental olhar de uma forma diferente.

Júlio – Você criou essa plataforma para trazer as redes sociais para dentro do ambiente corporativo. Mas os dois ambientes estão integrados a ponto de, por exemplo, os colaboradores usarem o Facebook dentro da empresa e também acessarem de fora?

Carla – É isso mesmo. A própria solução de intranet tem um conceito de rede social. Não é o Facebook, é uma rede social proprietária.

Júlio – E você permite aos seus usuários corporativos acessarem o Facebook dentro da empresa?

Carla – Hoje todo mundo tem acesso ao Facebook. Isso a gente fez há dois

anos. A gente monitora, acompanha o uso e faz pesquisa de satisfação. Melhorou o clima. O projeto é fazer com que os nossos usuários estejam dentro dessa plataforma e continuem usando. Eu não sei como é na empresa de vocês, mas quando eu assumi a diretoria de TI da Accor, tinha 20% de equipamentos móveis, hoje tenho 70%. É esse mesmo usuário que usa fora, então não faz sentido dentro da empresa ele ter uma coisa e fora ter outra. Se ele deleta alguma coisa por engano, corre para a equipe de suporte. Então eu prefiro que esteja num ambiente mais estruturado e mais amigável para esses usuários.

IH – A solução é muito interessante. Agora, conta quais são os problemas, as dificuldades que você enfrenta com ela

Carla – Uma dificuldade é o convencimento, porque é mais um aplicativo que o usuário tem que embarcar no dispositivo dele, temos que convencê-lo a usar isso em vez do Facebook. Se você não animar essa plataforma, ninguém vai aderir. A outra dificuldade, que eu diria que é a maior, é o trabalho de preparação, o treinamento dos usuários. Enquanto você tem uma intranet corporativa normal, tem um



foto: Iberton pere

“O que eu preciso colocar na estação de trabalho? Vou colocar o que vai fazer a pessoa ficar feliz”.

Telmo, da Amil

administrador, que posta o documento e o documento tem prazo de validade. Quando você leva isso para a nuvem e deixa público, muda o conceito: o usuário que vai postar aquela informação tem que entender os riscos, como aquela informação pode estar vulnerável. Criar a linha divisória do que é interno e o que é externo é difícil, dá muita dor de cabeça. Para viabilizar essa preparação de conhecimento,

“Na hora em que a gente coloca tudo dentro de uma única plataforma, aumenta a probabilidade de essa pessoa postar algo no lugar errado”.

Helton, da Assurant





bbshamilton para



“Talvez o profissional de TI do futuro vá ter que agregar no currículo um curso de psicologia”.

Sérgio, da Fernandez Mera

de treinamento, de definição de segregação de acesso, um pré-requisito é o e-mail em cloud e outro é link para todo mundo, senão a gente implanta só um pedacinho da disponibilidade. Essa mudança é grande e requer bastante trabalho.

Gaspar – Fantástico o exemplo da Carla. Acho que como CIO a gente vive uma divisão entre aquilo que a gente gostaria de fazer, aquilo que nos deixam fazer e aquilo que é possível fazer.

Eu adoraria, dentro do meu segmento, poder trabalhar essencialmente na questão do ambiente. Mas o nosso segmento não permite que eu conceda a todos os usuários da Aon acesso a redes sociais. É um dilema grande, porque a gente acredita na ferramenta Facebook para captação de usuários finais e para relacionamento, já que a gente lida com seguro. Na América Latina em geral não há cultura de compra de seguros pela Internet. Aliás, não há cultura de compra de seguros, as pessoas não acordam de manhã pensando em comprar um seguro. Então, as redes sociais ajudam a gente a se relacionar e fazer venda de seguros. A gente resolveu conceder o acesso ao Facebook, mas controlando o tempo de acesso. No horário de almoço, por exemplo, as pessoas podem acessar. A gente brinca que BYOD quer dizer bring your own disaster, porque o cara traz o aparelho e somos obrigados a colocá-lo na rede. Eu acho que essa discussão não vai terminar tão cedo. Hoje a gente tem ferramentas de comunicação corporativa, ferramentas de blogs internos, soluções de conteúdo para troca de experiências, que a gente divide com os países. Mas não tem uma política atraente para o usuário usar

amplamente a rede. Uma das nossas maiores dificuldades é reter profissionais. Eu sou partidário de que reter gente é essencial, mas espero que para isso não precise ficar concedendo acessos que eu não possa garantir amanhã.

IH – Na verdade, a abordagem da questão varia de acordo com o segmento em que a empresa atua, certo?

Carla – Sem dúvida. Se eu estivesse na posição do Gaspar, acho que a abordagem seria completamente diferente.

Gaspar – Um exemplo rápido. Não aconteceu na Aon, mas aconteceu em outra empresa. A carteira de clientes tem apólices por vencer. Quanto vale isso? Quanto vale uma carteira de mais de 450 mil empresas que têm apólices, se você souber exatamente quando vão vencer e quando abordar o cliente? As pessoas que têm acesso a essas informações têm que ser altamente confiáveis, mas a gente tem que garantir que isso não vai sair da empresa.

Carla – De fato, na Accor, nosso maior patrimônio são os nossos contratos, os nossos ativos e o nosso relacionamento com o investidor. Isso em

hipótese alguma é público, a gente tem um software de monitoramento dessa informação, tem uma política específica para isso, mas eu concordo, são segmentos completamente diferentes.

Júlio – A ADM tem uma similaridade muito grande com a Aon, pelo fato de ser uma empresa listada na Bolsa de Nova York, ser uma empresa pública. Nós chegamos a implementar uma política de BYOD. A ideia era ter uma plataforma única, onde todo mundo pudesse ter tudo, onde o usuário teria seus contatos, seu e-mail, acesso à Internet. A gente tem uma plataforma que na verdade permite fazer isso. Sem precisar fazer um acesso VPN com token, a própria plataforma se conecta com criptografia diretamente ao servidor. No início houve a necessidade de ter redes sociais, mas hoje está exclusivamente dentro da área de RH e as pessoas têm um acesso limitado para pesquisar se foi postado algo que pode trazer dano à imagem da ADM. É uma empresa de commodities, então a gente não se relaciona com o cliente final, mas com órgãos governamentais, com produtores rurais, com fornecedores em geral. Então

rede social para nós não é um diferencial competitivo.

Gaspar – A gente não pode negar que tem que ter flexibilidade, mas TI geralmente é cobrada por ocupar seu tempo em alguma coisa que ajude na margem. Quando as pessoas que não são de marketing me pedem acesso ao Facebook, eu pergunto: para quê? Para o seu bem-estar já existe no horário de almoço a possibilidade de acesso. Então muitas vezes a gente se vê envolvido num projeto que não tem patrocínio da área de negócios, já que não existe uma justificativa de negócio para isso.

Júlio – Tudo deve se basear no valor agregado. Quanto eu vou ganhar mais com isso no meu relacionamento com meu cliente final? Nada. Precisamos ter uma política e essa política de alguma forma tem que respaldar a companhia sob a perspectiva de segurança da informação, o que para a gente é um dos ativos mais importantes.

IH – Você diria então que a gestão dos postos de trabalho, no caso da ADM, é um trabalho mais simples, por esse perfil mais conservador da empresa?

Júlio – Eu diria que sim.

Carla – Mas de qualquer forma vocês adotaram o BYOD?

Júlio – Adotamos.

Carla – Eu não adotei, não tenho BYOD na minha empresa. Adoraria ter, só que as pessoas querem continuar tendo o ativo da empresa, elas não querem tirar o dinheiro do bolso e comprar o ativo. Eles recebem o ativo da empresa, reclamam, mas não trazem o deles. Querem que a Accor disponibilize os ativos, mas com uma solução um pouco mais conectada, um pouco mais atrativa e mais próxima da realidade da geração com que eu lido.

IH – O que exatamente você disponibiliza para os usuários em termos de dispositivos?

Carla – Notebook, tablet e smartphone. Eu faço a distribuição de software, garanto que ele vai acessar aquela extranet. É um conceito, mas existe segurança, existe controle. As minhas aplicações estão postadas na minha extranet. É um ambiente controlado e seguro, já que eu não optei por disponibilizar um BYOD. Então, eu quero continuar disponibilizando

ativos, controlar esses ativos, fazer o refresh disso e definir o meu portfólio de aplicação para o usuário.

IH – O que eu queria saber do Júlio é o seguinte: qual é a sua maior preocupação em termos de gerir os postos de trabalho de forma a garantir a segurança e a produtividade?

Júlio – Na verdade, a grande preocupação da ADM foi de alguma forma atender a um grupo de empregados que manifestaram o desejo de trazer seus dispositivos móveis. A grande preocupação foi dar flexibilidade, mesmo que monitorada.

IH – Em qualquer área?

Júlio – Em qualquer área. Nossa meta é ter a segurança necessária e ao mesmo tempo melhorar o work placement, através de um aplicativo, um tablet ou de um smartphone.

Alexandre – A faixa etária dos nossos colaboradores na Adidas hoje é entre 20 e 25

anos, o que leva a questão para uma outra dimensão. A empresa respira mídia social. A gente teve uma abordagem da questão no modelo monitorar e bloquear. Foi uma experiência negativa em termos de produtividade, mas isso é feeling, não é uma coisa medida. Essa geração funciona assim, as redes sociais deixam essas pessoas mais motivadas, descontraídas e mais criativas.

IH – Quando o Alexandre fala em feeling, significa que a aferição da produtividade depende só da sensibilidade dos gestores?

Carla – A gente fez essa medição, antes de disponibilizar a rede social para essa nova geração. Esse pessoal mais jovem reclama, faz com que a gente abra os olhos. Não é por menos que as empresas que querem estar na vanguarda estão criando a posição de CDO, o Chief Digital Officer.

Telmo – Acho que nós temos que entender que estamos vivendo uma revolução tecnológica igual à revolução industrial. A forma de trabalhar mudou, como mudaram o jeito de viajar, o jeito de comprar. O que eu preciso colocar na estação de trabalho o que vai fazer a pessoa ficar feliz, porque ela ficando feliz estará fazendo o nosso cliente ficar feliz, estará entregando serviços com qualidade. Então, nós temos que pensar o seguinte: não tem solução única. Quando tinha 7 milhões de beneficiários, a gente já sofria. Agora tem 92 milhões. Quando tinha 24 mil funcionários, a gente já sofria. Agora tem 172 mil. Não tem solução única, esqueçam isso. O caminho é sempre perguntar o que agrega ao cliente e o que traz retorno. E vamos deixar os nossos colaboradores felizes. Como não dar acesso ao Facebook se todos os meus prédios têm wi-fi? O cara traz o aparelho dele.

Carla – É o que acontece.

Telmo – Na rede pode usar à vontade o Facebook, pode usar à vontade o seu device. Agora, alguns a empresa vai patrocinar, outros não. Quando comecei na Amil, há 27 anos, a empresa tinha 300 colaboradores, e eu entendia que a solução única funcionava. Agora não dá mais. Não podemos



“Acho que ter padrões é melhor para todo mundo: para o usuário, para as empresas, para os executivos”.

Reinaldo, da Copagaz

negligenciar a segurança, mas também não podemos ficar paralisados. Acredito que a gente está vivendo uma revolução: hoje todo mundo é CIO nas nossas empresas. A gente tem que ver o que agrega e como essa ferramenta pode ser acoplada.

Helton – Eu queria contribuir com uma experiência que nós tivemos na empresa.



“O nosso grande desafio é justamente a adaptação do modelo de gestão à criação de valor exigida pelo negócio”.

Mauro, da Cetip





“A questão da padronização é importantíssima, porque você às vezes tem que tomar decisões impopulares”.

Júlio, da ADM



Nós fizemos um workshop de segurança, em que o foco foi engenharia social. Ficou claro que não importa onde a pessoa está: se ela falar, por exemplo, que está envolvida num projeto sigiloso na empresa, está colocando

o projeto e a empresa em risco. Na hora em que a gente coloca tudo dentro de uma única plataforma, o chat corporativo junto com o Facebook, aumenta a probabilidade de essa pessoa postar algo no lugar errado. Por isso, é fundamental conscientizar todos os colaboradores da empresa. Por exemplo: nós liberamos o Facebook. Mas quando a pessoa entra pela nossa rede, a gente apresenta um pop-up falando: você pode entrar, mas tem que seguir as nossas políticas. Se aceitar, continua. Se não aceitar, volta. Em relação ao BYOD, a decisão foi que a empresa não dá o aparelho, mas subsidia parte dele. Se ele quer comprar um modelo mais sofisticado do que o necessário, ele paga a diferença. Isso me deu mobilidade com as operadoras, porque só tenho chip, não tenho aparelho, nem em comodato. O usuário está contente, porque usa o que ele quer. E tem mais: acho que monitorar e não tomar nenhuma medida, não adianta nada. Ou você tem uma ferramenta que oferece indicadores ou então não adianta monitorar. Em workplace management na verdade você tem que pensar basicamente em centralizar ou descentralizar. Acho que essa é a primeira decisão.

Uma vez que você toma essa decisão, o resto vem a reboque.

Mauro – Acho que workplace management é como gerenciar qualquer outra coisa dentro de uma organização, está muito associado à criação de valor. E criação de valor dentro de uma organização está muito relacionada com seus stakeholders. Numa empresa como a Aon ou a Cetip, segurança tem muito valor para o stakeholder. Então o modelo de gestão tem que estar muito associado à criação de valor para todos os stakeholders, que aliás têm características diferentes. Eu não posso criar valor para o meu colaborador e penalizar o meu cliente e vice-versa. É claro que no fim do dia o mais importante é o cliente, porque é ele que vai gerar retorno para o investidor. Mas em algumas situações, o colaborador é o instrumento para a geração de valor para o cliente, e é mais ou menos importante, dependendo do negócio da empresa. O nosso grande desafio é justamente a adaptação do modelo de gestão à criação de valor exigida pelo negócio. A Cetip é uma empresa que está sujeita ao sigilo bancário, o que é muito complicado. O que é criar valor para o meu cliente? É segurança, é evitar

fraude. O meu colaborador tem isso como preocupação, ele já está educado para entender que as redes sociais podem prejudicar o nosso negócio. Se você chegar hoje lá na Cetip, vai ver que todos os elevadores são empapelados com a foto de um cofre: o tema segurança da informação é o tempo inteiro tratado dentro da empresa.

Gaspar – Além disso, dificilmente você vai contratar alguém que não seja do segmento.

Mauro – É raro. Como o Telmo falou, o mundo mudou e nas soluções que estamos levando para os clientes temos que incorporar as novas tecnologias. Hoje soluções de mobilidade, até nas próprias aplicações de negócio, são fundamentais para a criação de valor para o cliente e elas passam pelos mesmos problemas de gestão de workplace management. O nosso consumidor final hoje quer trabalhar com o seu dispositivo, que ele troca a qualquer momento.

Telmo – Nessas condutas que vêm desde a fase da contratação e também do job description, a responsabilidade não é só de TI, é de cada profissional. Às vezes é como se nós fôssemos o único que vai salvar a empresa.

Mauro – E não existe herói.

Telmo – Por isso você tem que ter a preocupação da responsabilidade

compartilhada, e da adequação do modelo. Agora, precisamos tomar cuidado para não ser quem está atrapalhando a produtividade da empresa e impedindo que os colaboradores sejam mais felizes para poder entregar produtos melhores.

IH – A questão cultural é básica para qualquer problema dentro das empresas. Mas, na questão da gestão dos postos de trabalho, além das pessoas, vocês têm o desafio de administrar o que está na frente delas. A mobilidade é o grande pesadelo de vocês? Enquanto as pessoas trabalhavam nas suas estações de trabalho fixas, vocês ficavam mais tranquilos? O pesadelo chegou com essa avalanche de dispositivos móveis e com as redes sociais?

Carla – Eu tenho dúvidas sobre essa afirmação.

Telmo – Pesadelo ou sonho? A mobilidade para mim não é um pesadelo, é um grande sonho. Eu acho que o mundo ser digital instantâneo só é oportunidade.

Helton – Concordo que é um sonho. Só que um sonho baseado em algo que a gente não controla, as telecomunicações do Brasil. Por isso vira um pesadelo.

Sérgio – No fundo, a gente tem que lidar basicamente

com a mudança do comportamento das pessoas. Talvez o profissional de TI do futuro vá ter que agregar no currículo um curso de psicologia. Então, acho muito importante a participação do pessoal de RH nisso tudo, para nos ajudar a entender as mudanças. Meu objetivo é que a empresa coloque recursos para que os gestores de áreas possam gerir suas equipes, dispondo, por exemplo, de dados sobre a tarifação de telefonia, para que eles monitorem o custo das ligações. Ou recursos para que eles possam ver em que sites estão navegando e o que as pessoas estão acessando no celular. Esses gestores é que precisam fazer esse papel? Se a gente bloquear, a gente vira o vilão. No caso do mercado imobiliário, a exigência agora é de flexibilidade total: o usuário quer acessar o recurso que preferir, quer trazer o dispositivo dele e quer que funcione. Do outro lado, a empresa vai nos cobrar a segurança total e o custo mínimo. Eu sou muito questionado sobre porque não abro o acesso ao YouTube. Se eu abrir, vou derrubar a rede. Para eu poder liberar as redes sociais, os gestores das áreas precisam ter controle sobre a produtividade. No modelo de intermediação imobiliária, menos de 10% dos colaboradores são efetivamente funcionários

e a gente tem, portanto, um controle maior. Hoje existem estudos que fazem o cruzamento de base de dados de corretores, e mostram que muitos trabalham em mais de uma imobiliária ao mesmo tempo, em geral informalmente. Então o desafio de segurança de informação se torna ainda maior: você tem que lidar com um grupo de pessoas que não têm um compromisso muito forte com as empresas. E um adicional: a cultura deles em relação ao uso da informática em geral é muito baixo, então a gente tem uma dificuldade muito grande de utilizar recursos. Um exemplo é o uso de ferramentas antispam. Como havia reclamações de diversas áreas sobre a quantidade excessiva de spam, implementamos uma ferramenta, e explicamos detalhadamente a forma de usá-la. Depois de uma semana, começaram as reclamações do corretores, de que estavam com dificuldade de receber e-mails. Na verdade, eles não tinham entendido como usar a ferramenta. Resultado: tiramos o antispam. Os corretores preferiram receber os spams a ter que aprender a lidar com a ferramenta.

IH – Vai ser difícil vocês me convencerem de que esse quadro não é de um pesadelo..

“Antigamente eu podia pensar só no que o negócio queria. Hoje não posso, eu sou o negócio”.

Carla, da Accor



Reinaldo – Nesse cenário de diversidade decorrente da mobilidade, acho que os fornecedores já têm trazido soluções para nós lidarmos com essa questão, buscando o que é mais racional, que é a padronização. Acho que ter padrões é melhor para todo mundo: para o usuário, para as empresas, para os executivos. É visível o movimento de grandes empresas no sentido de permear o seu sistema operacional em várias plataformas. Isso vai facilitar muito para atendermos as necessidades específicas de um determinado colaborador, que agrega realmente algo para o negócio, trazendo o dispositivo dele para a nossa plataforma. Acho que vale a pena estimular os usuários a irem para plataformas num determinado padrão, que vai permitir interoperabilidade.

Carla – De fato, a nossa vida como gestores de IT era

muito mais fácil antigamente, porque a gente conseguia padronizar. Eu vivi isso. Quando assumi a diretoria de TI da Accor, há cinco anos, meu primeiro lema foi que só poderia gerir um ambiente distribuído se tivesse padrão. Então, a primeira ação foi garantir que todo mundo estivesse no mesmo sistema operacional, usando o mesmo tipo de device. O movimento de dois anos para cá tem nos levado a olhar a TI como uma TI digital. Não dá mais para pensar da mesma forma que cinco anos atrás. Como chefe de TI da América Latina, eu tenho um combo para cada tipo de solução. Em termos de operação, meu ponto de venda é padronizado, porque precisa ser assim. Meu workplacement é thin client padronizado, backup em nuvem, solução masterizada. Quebrou, eu copio e colo a solução, e pronto, sai funcionando.

Agora, quando falo das minhas áreas de suporte, eu já não consigo mais.

Telmo – Eu também caminho por aí. Chega um determinado momento em que a gente tem que lutar por uma visão nacional, e por uma empresa em que qualquer sistema ou ferramenta tem que nascer na web. Os sistemas têm que ser simples, inteligentes, na web, e têm ser integrados. É a única forma, ainda mais porque temos que conviver com o fato de que o que serve para a operadora não tem nada a ver com o hospital. Então o tablet na operadora, para mim, é um pesadelo. Mas na rede assistencial é um sonho, porque permite que a enfermeira ou o médico atualizem o prontuário, e garantam que o medicamento que está sendo aplicado tem a ver com o prontuário,





“Como vai ser um posto de trabalho em dez anos? A gente já fez esse exercício? A gente vai vender horas, não vai se locomover mais até o escritório”.

Alexandre, da Adidas



e tudo em real time. Em primeiro lugar está sempre o cliente, por isso eu digo: primeiro a solução e depois a segurança. É óbvio que não se pode negligenciar a segurança, mas não pode ser primeiro a segurança e depois a inovação ou o cliente.

Júlio – Depende do tipo de negócio. Risco versus impacto, para a gente, na ADM, é muito importante. Os meus stakeholders são

os investidores externos, então uma informação manuseada de forma incorreta pode gerar um impacto absurdo na nossa compliance ou no valor da nossa ação. Eu não sou aficionado por segurança, mas é bom lembrar que 65% das empresas brasileiras não sabem que estão sendo atacadas. Empresas multinacionais têm uma preocupação muito maior com segurança. A questão da padronização é importantíssima, porque você às vezes tem que tomar decisões impopulares.

Gaspar – Aqui está uma dica fantástica para qualquer fornecedor: nenhum de nós está certo e nenhum de nós está errado, ou seja, não existe solução de fornecedor que vá se encaixar nas necessidades de todas as empresas.

Alexandre – Acho que quem determina o que nós vamos ser como TI é o negócio. O negócio determina como a TI vai ser, não somos nós de TI que determinamos como a empresa vai ser ou como a gente vai levar a tecnologia para eles.

Carla – Concordo que depende muito do posicionamento do negócio, mas depende

também da visão do profissional de TI. Tenho uma pessoa certa para estar onde está, que é o gerente de segurança da informação. A primeira coisa que ele falava era “não dá”. Como assim, “não dá”? Antigamente eu podia pensar só no que o negócio queria. Hoje não posso, eu sou o negócio. Então eu tenho que tomar a decisão, tenho que discutir a estratégia no mesmo nível que a pessoa de operação ou a pessoa de distribuição. Eu acho que em algumas empresas você tem mais dificuldade de fazer, em outras menos, mas todas vão passar por esse processo de transformação.

Alexandre – Como vai ser um posto de trabalho em dez anos? A gente já fez esse exercício? A gente vai vender horas, não vai se locomover mais até o escritório.

Mauro – Se você colocar políticas muito rígidas, inevitavelmente vai ter conflito com o negócio. Se você deixar muito solto, também vai ter conflito com o negócio, porque começa a expor a organização a risco. Hoje, eu tenho os dois papéis, sou operação e tecnologia, o que acho que faz muito sentido. Só assim a gente entende melhor a necessidade do negócio e a implementação de políticas

fica muito mais fácil. Eu acho que tecnologia tem que migrar para ser incorporada à operação, principalmente em empresas de serviço. E, quando a gente fala de modelo de gestão para workplace de colaborador, eu insisto no cliente final, porque o mesmo problema você tem com ele. Se você pegar o sistema financeiro, operações voltadas para a Internet, home banking, toda a preocupação que você tem que ter na estação de trabalho do seu funcionário, tem que ter dobrado lá na ponta, onde os dispositivos usados são os mais distintos possíveis. Então como a gente regula isso? Eu acho que por compliance, que deve ser o guarda-chuva de tudo isso.

Telmo – Nós precisamos entender que o mundo mudou, as estações de trabalho mudaram. Hoje 70% da minha carteira as pessoas pagam na web. Hoje o mundo é móvel, o é digital, não adianta a gente querer ser contra essa realidade.

Reinaldo – A questão de você fazer com que os dispositivos dos seus colaboradores venham para a empresa precisa ser analisada caso a caso. A nossa empresa optou por criar um cardápio de dispositivos móveis, que vão atender a necessidade específica daquele profissional,

daquela função que ele está executando. Até para tirar um pouco essa pressão da TI.

Mauro – Isso é verdade hoje, mas daqui a alguns anos você não vai conseguir mais oferecer o cardápio. Se você oferecer esse serviço para o seu cliente final, lá não tem cardápio.

Reinaldo – É que você não vai se preocupar com plataforma, os fornecedores das plataformas vão ter que criar essa interoperabilidade.

Mauro – Tem duas coisas que eu acho fundamentais para que a gente tenha regras de gerenciamento tanto de estações de trabalho quanto de qualquer dispositivo para aplicação final do usuário. Uma é classificação da informação: a empresa precisa ter claro o que é informação sensível e o que não é, porque a classificação da informação é que vai determinar o que você pode colocar na ponta. Outra é a definição de perfil de usuário: quem pode ter acesso às informações que são mais ou menos sensíveis. Em empresas onde a gestão de risco é extremamente estratégica é fundamental o mapeamento da informação e definição de perfil.

Helton – Nós temos que ver o risco da exposição do negócio, da exposição da informação. Se a gente

pega a classificação de documentos, vê em quais dispositivos ela pode estar disponível e vê quem tem acesso a ela, está resolvido.

Sérgio – A TI já historicamente não consegue trazer as soluções tão rápido quanto o negócio precisa. Hoje isso está pior, porque temos os usuários trazendo as soluções e temos que provar que aquilo não pode ser utilizado.

Gaspar – As violações sempre existiram com ou sem os novos dispositivos. Sempre vão existir, mas, apesar de eu saber que todo mundo vai trazer seus dispositivos móveis e vai estar conectado, não posso fechar os olhos a que todas as inovações estão aí. O outro lado é aquilo que faz sentido e que eu posso ter dentro da organização. Embora eu reconheça que o pessoal de vendas tem que levar o notebook para fazer uma apresentação, vai ter um notebook com um pen drive Aon e eu vou saber tudo que está nele.

Mauro – Nós estamos falando de um grande paradoxo que vamos viver por muitos anos. A gente não pode deixar de reconhecer que o mundo muda e que nós temos que inovar cada vez mais, porque a vantagem competitiva se dá pela inovação. Por outro lado, há a questão do risco. Esse é o paradoxo

que a gente vive o tempo inteiro: temos que inovar e temos que mitigar risco.

IH – Não quero correr o risco da simplificação extrema, mas posso concluir que uma meta de vocês, quando se trata de gestão de workplace é padronização?

Helton – Vou responder em duas palavras: padronização flexível. Não dá para padronizar e engessar.

Sérgio – Quem conseguiu padronizar o browser dentro da empresa?

Carla – Para algumas áreas você consegue, para outras, não.

Sérgio – No nosso caso é praticamente impossível, porque a gente utiliza software das outras incorporadoras. São mais de 200 incorporadoras, uma boa parte delas tem seu próprio sistema e a gente tem que lançar a venda no sistema delas. E cada um é compatível com um browser. Hoje está cada vez mais difícil conseguir padronizar, mas a gente sempre busca isso. Com a ajuda dos fornecedores, acho que isso vai amadurecer e a gente vai poder encontrar coisas que funcionem em multiplataforma, para que fique mais fácil a padronização flexível.

Gaspar – Na Aon, o lema é padronização. Evidentemente,

levando em consideração as diferentes áreas de negócio da companhia, mas é padronização. Não vejo no curto e médio prazos isso acontecendo, já que a companhia preza muito a questão de segurança.

Sérgio – As aplicações internas a gente padroniza, torna todas elas compatíveis com um navegador só e tudo bem. Mas talvez a gente vá ter o problema de uma aplicação externa. Aí não tem jeito. O mundo não é padronizado e você precisa acessar o mundo.

IH – Mas afinal, a padronização é uma meta possível de se perseguir?

Carla – Não acho que seja uma meta possível.

Mauro – Insisto em que depende da característica do negócio.

Reinaldo – Eu acho possível, porque o mercado vai criar interoperabilidade.

Carla – Vamos contextualizar o que é padronização. Se for a padronização que a gente via antigamente, onde eu tinha o portal que eu controlava, tinha o meu sistema operacional na mesma part number, então não existe como fazer isso. A padronização por segmento ainda é possível. Será possível daqui cinco anos? Duvido, porque cada vez mais a gente está tirando TI do transacional e pondo a TI

posicionada no mundo digital. No mundo digital não existe a padronização.

Mauro – A solução não está nisso que nós estamos discutindo, não está no hardware e não está no software. A padronização está nas regras de compliance. O que eu vou oferecer lá na frente pode ser para qualquer dispositivo, para qualquer hardware, em qualquer momento. Agora, o que eu posso colocar lá na frente é que vai determinar a padronização. Eu posso dar para esses públicos segregação de função, classificação da informação, mas tenho que preparar a realidade para qualquer dispositivo e não acredito na padronização.

Helton – Existem coisas que vão acontecer internamente. Concordo que a padronização de ferramentas é importante. Vou padronizar recursos para o lado de dentro da empresa e tenho que ter uma plataforma de comunicação padronizada para fora.

Telmo – Esse é o desafio. Por isso, a gente define o seguinte: nenhuma ferramenta pode rodar no nosso sistema se não for web; e nenhuma ferramenta pode existir se não estiver integrada.

Sérgio – No ambiente interno, os profissionais de



“As violações sempre existiram com ou sem os novos dispositivos. Sempre vão existir.”

Gaspar, da Aon

TI e os fornecedores vão sempre empreender um esforço de padronizar, porque a padronização vai trazer todos os benefícios que a gente conhece. Acho que a padronização é possível até certo limite, porque há situações em que a empresa internamente precisa acessar aplicações externas e você acaba tendo que ter outras versões de browser ou de sistema operacional para acessar aquilo. Mas nesse caminho de tentar padronizar internamente, acredito na ajuda dos fornecedores.

O bom uso das Mídias Sociais na empresa

Campanhas de orientação são o melhor caminho para o bom uso das mídias sociais no ambiente corporativo

por Fábio Fernandes

O uso das mídias sociais no ambiente de trabalho é motivo de preocupação nas empresas. As razões justificam-se, pois tais canais constituem-se em poderosos e eficientes difusores de informação e seu uso descontrolado pode colocar em risco a segurança de nossas organizações, pela possibilidade de vazamento de informações sensíveis.

A questão é delicada, pois simplesmente vetar o acesso a essas mídias no horário de trabalho pode ser um gesto arbitrário. Por outro lado, se considerarmos a necessidade quase compulsiva que boa parte das pessoas tem em emitir alguma opinião sobre fatos e situações, nas suas mais diversas relações sociais, o risco de expor conteúdos indevidos não é obra de ficção: é real e pode ter efeitos imediatos.

Ninguém discorda que deter uma informação exclusiva, para uso oportuno, é uma forma de exercer poder e controle. E, justamente, para demonstrar essa condição privilegiada, ainda que isento de más intenções, o colaborador pode acabar expondo a empresa, sendo indiscreto em algum comentário na rede. A isso se soma outro risco, este representado pelo que se convencionou chamar de "engenharia social". Trata-se de uma técnica, utilizada por pessoas mal intencionadas, as quais, se valendo de grande poder de persuasão conseguem extrair informações de seus alvos, sem que estes percebam. Os engenheiros sociais se valem das informações

pessoais postadas nas redes para abordar suas vítimas, "quebrando o gelo" com habilidade e oportunismo e, assim, conseguir começar um relacionamento a fim de conquistar seus objetivos.

Além dos aspectos de segurança, é sempre oportuno lembrar que o uso das mídias sociais pode afetar o desempenho do colaborador, especialmente nas áreas que necessitam de maior concentração e imersão. Algumas empresas limitam até mesmo o porte de telefone celular no trabalho pelas mesmas razões.



Na Dígítro, optamos por adotar uma política de uso das mídias sociais que preza por sua liberação para as áreas que efetivamente necessitam desses recursos em sua rotina de trabalho, como o Marketing. No intervalo do almoço, todos os demais colaboradores podem acessar sua rede social, assim com a Internet, bastando, para isso, que seu supervisor libere este acesso. A empresa entende que não deve censurar a integração entre pessoas, nem limitar

o acesso delas à informação, até porque as incentiva a continuar seus estudos. Nesse intervalo, podem fazer pesquisas e acessar os portais de seus cursos a distância, mas, tais práticas se restringem àquele horário, sem prejudicar o andamento da rotina diária.

A fim de aumentar a segurança pelo incremento da conscientização, divulgamos campanhas de boas práticas de uso dessas mídias, visando orientar os colaboradores para os riscos aos quais estão sujeitos quando disponibilizam fotos e informações pessoais. Entendemos que, se o colaborador adota práticas seguras em sua vida pessoal, essas serão praticadas na empresa também. Cabe frisar que essas campanhas devem ser periódicas, possuir caráter interativo e lúdico, alternando o tema e o foco, se possível contextualizando-os com determinado assunto de grande destaque na mídia.

Como desenvolvedora de soluções para Inteligência, TI e Telecom, a Dígítro Tecnologia oferece os serviços de consultoria para identificar pontos de vulnerabilidade, de implantação de ferramentas de monitoração de todo o ambiente de rede, capazes de gerar alertas e antecipar, assim, eventuais situações de risco. Desenvolve, também, programas educacionais de treinamento e conscientização dos colaboradores em estratégias de manutenção do sigilo das informações corporativas.

Marco Civil da Internet. E o CIO com isso?

Gustavo Artese*

Ninguém discute que o papel do CIO está mudando. O líder operacional, focado em manter “as coisas” integradas e funcionando (o CIO Operacional), passará, aos poucos, à posição de executivo estratégico, voltado menos às questões estruturais do que à conexão da utilização da TI com as visões e os desafios estratégicos do negócio (o CIO Estratégico).

A gestão em TI não se resume mais a “como fazer melhor”. Segundo Ted Levitt, passou para outro patamar: o de ciência focada tanto em evitar, quanto em criar surpresas estratégicas.

Esse deve ser o foco do profissional de TI que queira evoluir na carreira, ou, mais importante, evitar sua própria obsolescência.

Interligados entre si, são três os principais motivos para essa mudança importante de paradigma profissional. Por sua capacidade de gerar eficiência e inovação, a TI passou a estar em todos os negócios – acreditar, ainda, na dicotomia entre negócios digitais e analógicos é, para dizer o mínimo, uma desatenção; o advento recente de negócios e tecnologias disruptivas, tais como cloud computing, big data, mobility, BYOD, social business e IoT, cria

um ambiente de geração de valor poderoso demais para que se deixe de enxergar o papel estratégico da TI; o incremento do papel da segurança da informação como elemento obrigatório para a preservação de ativos estratégicos e da continuidade dos negócios.

E porque um advogado está dizendo isso? Para pensar e agir estrategicamente – e isso serve para qualquer área de atuação –, é indispensável conhecer a lei. Embora não seja a primeira (e não será a última) a afetar o dia-a-dia do CIO, a Lei no 12.965/2014, ou Marco Civil da Internet, é, até o momento, aquela que

trouxe o maior impacto.

O Marco Civil entrou em vigor em 23 de julho e, basicamente, se sustenta em três princípios: a neutralidade de rede; a responsabilidade civil na Internet; e a privacidade.

A neutralidade de rede é o princípio pelo qual o tráfego na Internet não pode sofrer, exceto por justificativas técnicas e para a priorização de serviços de emergência, qualquer discriminação ou tratamento não isonômico. Bloqueios, monitoramento, filtros ou análise de conteúdos constituem exceções, justificando-se apenas para assegurar o bom funcionamento da rede.

Por esse princípio, os provedores de conexão à Internet não podem fazer distinção entre os pacotes de dados que trafegam na Internet. Por exemplo, ao prover a conexão a determinado usuário, o provedor não poderia, ao mesmo tempo, permitir o tráfego de dados de e-mail

e bloquear pacotes de vídeo (sob a justificativa de serem mais pesados). Ou seja, para ser livre, a Internet deve ser cega em relação ao conteúdo que nela trafega.

O Marco Civil isentou, em princípio, os provedores de aplicações de responsabilização civil pela veiculação de conteúdo ilegal gerado por terceiros. Assim, os provedores somente passarão a ser co-responsáveis por indenizar a parte prejudicada por conteúdo ilegal caso descumpram ordem judicial determinando a retirada do ar.

Essa regra, entretanto, não se aplica à violação de direitos de autor ou direitos conexos (que dependerá de regulação própria) ou ao caso de divulgação, sem autorização, de materiais contendo cenas de nudez ou atos sexuais de caráter privado. Nesse segundo caso, que abarca a chamada “vingança pornográfica”, o conteúdo deverá ser retirado mediante simples notificação do ofendido (o

Com a entrada em vigor do Marco Civil da Internet, mais do que a neutralidade da rede ou a responsabilidade civil na Internet, é a questão da privacidade que se torna o desafio mais relevante para os profissionais de TI. Não só porque se aplica a todas as empresas que interagem com o consumidor via web, mas também porque exige a implantação de novas regras de compliance.

Notice and Takedown) o que, aliás, era a regra geral antes mesmo do Marco Civil.

Tanto a neutralidade de rede quanto a responsabilidade civil na Internet, porém, têm pouca ou nenhuma relevância para a maioria dos profissionais de TI. Isso porque seus maiores impactos serão sentidos em setores específicos, como o de telecom, quanto à questão da neutralidade, e o das aplicações que permitem a publicação de conteúdo por terceiros (por exemplo, redes sociais, plataformas de vídeo e música, portais, blogs e sites de leilão), quanto à questão da responsabilidade civil. Já a questão da privacidade, principalmente a de dados pessoais, afeta

1977; França, 1978).

A Lei cuidou da privacidade sob três aspectos: o da inviolabilidade do conteúdo das comunicações via web ("o quê"); o da guarda dos registros ou logs de conexão e acesso ("onde, quem e quando"); e o da proteção aos dados pessoais do internauta (outras informações, inclusive sensíveis, sobre "quem"). É bastante comum a confusão entre cada um desses elementos. Embora não seja perfeita, a analogia com a correspondência física facilita as coisas, especialmente para o entendimento das diferentes formas de proteção que a lei confere a cada

confere proteções (e exige obrigações) diferentes em relação a cada um desses conjuntos de dados.

Assim como em uma carta, o conteúdo da comunicação goza de alto grau de proteção, podendo ser divulgado a terceiros somente mediante ordem judicial e, ainda assim, para finalidades específicas. Os logs de conexão e acesso, por sua vez, contam com proteção mais branda, já que sua divulgação pode ser não apenas autorizada pelo juiz, mas também provocada por pedido de autoridades administrativas (por exemplo, a polícia). Já os dados pessoais podem ser obtidos por todas as formas anteriores, mas



* Gustavo Artese, é master of Laws (LL.M.) pela Universidade de Chicago e Líder das Práticas de Direito Digital, Privacidade e Propriedade Intelectual do escritório Vella, Pugliese, Buosi e Guidoni Advogados.

“A questão da privacidade, principalmente a de dados pessoais, afeta a maioria dos CIOs.”

a maioria dos CIOs.

O Marco Civil trouxe um novo regime institucional em matéria de preservação do direito à privacidade no Brasil, tema no qual o país estava desproporcionalmente defasado. Éramos o único país membro do G20 que não contava com regulação específica. A título de comparação, legislações federais de outros países já vinham tratando do assunto desde a década de 1970 (Suécia, 1973; EUA, 1974; Alemanha,

uma dessas informações.

Grosso modo, uma carta contém três conjuntos de informações distintos: a carta em si (o conteúdo da comunicação); a data de sua postagem – e, em alguns casos, a de seu recebimento –, bem como seu remetente (os logs de conexão e acesso); e o nome e endereço, tanto do remetente, quanto do destinatário (os dados pessoais). O Marco Civil

também pelo consentimento expresso do internauta.

É importante notar que o Marco Civil, com o principal objetivo de permitir identificar internautas e atos ilegais, não apenas protegeu a privacidade em relação aos logs de conexão e acesso, como também estabeleceu obrigações de guarda. Sob pena da aplicação de penalidades, caberá aos provedores de conexão a guarda, pelo prazo de um ano, do chamado “registro

de conexão”. Trata-se, de acordo com a lei, do “conjunto de informações referentes a data e hora de início e término de uma conexão à Internet, sua duração e o endereço IP utilizado pelo terminal para o envio e recebimento de pacotes de dados”. É importante notar que o registro guardado não inclui os sites acessados ou aplicações utilizadas. Já em relação ao provedor de aplicações, o Marco Civil prevê a obrigação de guarda pelo prazo de seis meses dos chamados “registros de acesso a aplicações de Internet”, assim entendidos como o conjunto das informações referentes a data e hora de uso de uma aplicação de Internet a partir de um determinado endereço IP.

Como acontece com a neutralidade de rede e a responsabilidade civil na Internet, tanto as regras de privacidade em relação aos conteúdos e aos logs, quanto as obrigações associadas

à guarda de logs, têm mais impacto para os profissionais de TI do setor de telecom e para que aqueles que atuam em determinados negócios digitais.

É, portanto, a questão da privacidade de dados pessoais que afetará, de forma mais significativa, a vida de todo CIO. Não apenas porque se aplica a toda e qualquer empresa que interaja com o consumidor/internauta via web, mas também porque envolverá regras complexas, exigindo, inclusive, a implantação de regras de compliance.

O Marco Civil criou os seguintes direitos para o consumidor/internauta (titulares dos dados pessoais):

- à inviolabilidade da intimidade e vida privada e de seus dados pessoais;
- que a coleta, uso, armazenamento e tratamento de seus dados pessoais somente se deem a partir de seu consentimento expresso;





DECIFRAMOS O CÓDIGO GENÉTICO DAS RELAÇÕES.

Fora da rotina do ambiente corporativo e através do marketing de experiência, a ZAZ Experience transforma os contatos de negócios em estruturas sólidas de relacionamento entre pessoas. Atendemos com excelência às necessidades do cliente, e fazemos experiências que geram cumplicidade e comprometimento.

EVENTOS REALIZADOS



**RESULTADO?
LUCROS.
EM TODAS AS
DIREÇÕES.**

ENTRE EM CONTATO E SAIBA MAIS:
CONTATO@ZAZCOMM.COM.BR
(11) 5095-1313

AVENIDA QUEIROZ FILHO, 1700 - VILA A, CASA 70
VILLA LOBOS OFFICE PARK - VILA HAMBURGUESA



- ao não fornecimento a terceiros de seus dados pessoais, salvo mediante consentimento livre, expresso e informado;
- a informações claras e completas a respeito da coleta, uso, armazenamento,

ou profissional de TI que possa se dar ao luxo de não se preparar para cumprir essas obrigações; como ocorreu recentemente com a lei anticorrupção, que também previu penalidades associadas ao faturamento do

E como se tornar compliant? Em resumo, o que se deve ter em mente é que aos direitos que o Marco Civil conferiu aos internautas, corresponderão, necessariamente, os seguintes controles internos:

com fornecedores de TI (exemplos: outsourcing, cloud computing), incluindo aqueles prestados a partir do exterior, de modo a avaliar a alocação de riscos e responsabilidades, o que inclui cláusulas atinentes à contratação de seguros;

- Mecanismo de deleção definitiva dos dados pessoais das bases de dados em caso de solicitação por seu titular;
- Documentação constante dos controles e respectivos processos implementados, seja em matéria de segurança da informação, seja em matéria de privacidade, uma vez que o regulador terá o poder de solicitar informações a respeito do cumprimento das normas.

O CIO tem participação efetiva em quase todas essas providências, não havendo razão para que não tome para si a responsabilidade ou, pelo menos, se apresente como responsável principal.

ou pela via da reserva: “A lei não vai pegar”; “não é bem assim”, “imagina, 10%?”. É nesses momentos que parece prevalecer o CIO Operacional e dá para imaginá-lo pensando: “Isso vai me dar mais trabalho”; “já não tenho recursos para o essencial, imagina para isso?”; “deixa a auditoria me pedir primeiro”.

Por outro lado, e cada vez mais, surgem os CIOs Estratégicos. São aqueles que se antecipam e convidam a área de gestão de riscos para a reunião, ou que perguntam o que devem fazer em matéria de segurança da informação ou, ainda, aqueles que chamam o jurídico para ajudar com os contratos.

A escolha da lei (qualquer lei) como aliada está intimamente ligada a uma escolha de Is pelo CIO. Quais Is você quer? O da Invisibilidade, a que o CIO Operacional se arrisca a ficar associado, ou os da Inovação, Inventividade, Inspiração, Inteligência e

“Para pensar e agir estrategicamente, é indispensável conhecer a lei”.

tratamento e proteção de seus dados pessoais, que somente poderão ser utilizados para finalidades que justificaram sua coleta; não sejam vedadas pela legislação; estejam especificadas nos contratos de prestação de serviços ou em termos de uso de aplicações na Internet;

- não ter dados pessoais coletados de forma excessiva em relação à finalidade para a qual foram coletados;
- a solicitar a exclusão definitiva dos dados pessoais de uma base de dados; e
- à clareza dos termos de uso (e políticas de privacidade).

Como forma de garantir esses direitos, o artigo 12 do Marco Civil instituiu penalidades decorrentes de sua inobservância, as quais incluem a possibilidade de suspensão temporária ou proibição das atividades de coleta e processamento de dados, e/ou a aplicação de multa, que pode chegar a 10% da receita anual do grupo econômico infrator.

Efeitos práticos dessas disposições: não há empresa

negócio, a tendência é que as áreas de gestão de riscos e/ou de auditoria interna, os CEOs e até mesmo os conselhos de administração se interessem pelo tema.

Como toda lei, o Marco Civil é fonte de obrigações, mas também de oportunidades. A principal delas, para o CIO, é a chance de mostrar que se antecipa às questões fundamentais, em especial, às estratégicas. E se trata de matéria estratégica, não apenas pela magnitude das penas e do risco de dano reputacional em caso de descumprimento, mas também, e principalmente, pela perda de oportunidades que a falta de compliance pode provocar. Por exemplo, o emprego eficiente de cada uma das tecnologias disruptivas mencionadas acima dependerá da observância das regras de privacidade do Marco Civil.

A analogia é simples: se, como diz David Buckingham, “dados são o novo petróleo”, normas de proteção à privacidade de dados pessoais são a nova legislação ambiental.

- Controle de correspondência entre as atividades de coleta e tratamento de dados, e suas respectivas finalidades, e os termos de uso e privacidade em vigor. Isto é, será necessária a revisão constante dos consentimentos dados pelo titular dos dados pessoais. Termos de uso e privacidade deverão ser readequados, à medida em que as necessidades de negócio e as respectivas finalidades de tratamento da informação forem se modificando;

“Como toda lei, o Marco Civil é fonte de obrigações, mas também de oportunidades”.

- Revisão de práticas e contratos que envolvam a troca ou fornecimento de dados pessoais a terceiros;
- Controles e programas de segurança da informação efetivos. Eventos de quebra de sigilo tendem a provocar as punições mais severas;
- Revisão de contratos de prestação de serviço

Em geral, quando apresento o tema em empresas e a área de TI é envolvida, ninguém fica indiferente. Não há como. Contudo – e suspeito que será assim até que as multas se multipliquem –, as respostas mais frequentes que ouço dos CIOs vão, ou pelo caminho da negação,

Income (renda), inerentes ao CIO Estratégico?

* Gustavo Artese, é master of Laws (LL.M.) pela Universidade de Chicago e Líder das Práticas de Direito Digital, Privacidade e Propriedade Intelectual do escritório Vella, Pugliese, Buosi e Guidoni Advogados.



FUTURECOM 2014

13 A 16 DE OUTUBRO TRANSAMERICA EXPO . SÃO PAULO

O MAIOR EVENTO DE TI E TELECOMUNICAÇÕES DO **BRASIL** E DA **AMÉRICA LATINA**



INGRESSOS

<p>BUSINESS TRADE SHOW</p> <p>R\$ 350,00</p> <p>R\$ 300,00</p> <p>Valor válido até 31 de agosto</p> <p>Visitação aos 3 dias de Exposição</p> <p>Acesso à Cerimônia de Abertura</p> <p>Show de Encerramento</p>	<p>PREMIUM - 2 DIAS</p> <p>R\$ 4.000,00</p> <p>R\$ 3.450,00</p> <p>Valor válido até 31 de agosto</p> <p>Acesso ao Congresso em 2 dias</p> <p>Almoço nos 2 dias escolhidos</p> <p>Visitação a 2 dias de Exposição</p> <p>Catálogo e Pasta do Evento</p> <p>Acesso à Cerimônia de Abertura</p> <p>Show de Encerramento</p>	<p>PREMIUM - FULL</p> <p>R\$ 5.000,00</p> <p>R\$ 4.500,00</p> <p>Valor válido até 31 de agosto</p> <p>Acesso Total ao Congresso</p> <p>Almoço nos 3 dias de Evento</p> <p>Visitação aos 3 dias de Exposição</p> <p>Catálogo e Pasta do Evento</p> <p>Acesso à Cerimônia de Abertura</p> <p>Show de Encerramento</p>
--	--	---

DESCONTOS PARA GRUPOS

Compre 5 ingressos e ganhe mais 1

Compre 7 ingressos e ganhe mais 2

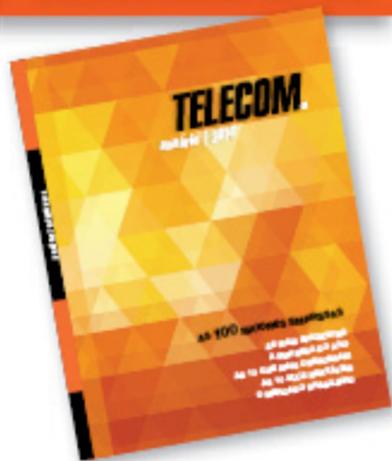
Compre 10 ingressos e ganhe mais 3

tickets.futurecom.com.br

Pagamentos através de boleto bancário ou pelos cartões de crédito:



*Valores serão reajustados para pagamento posterior ao boleto.



Adiado o sonho da retomada

ATALHO

As telecomunicações viveram em 2013 um ano bipolar. De um lado, as operadoras continuaram investindo em infraestrutura de redes 3G e 4G, para dar conta do tráfego de dados durante a Copa do Mundo, principalmente nas cidades-sede, em cumprimento das metas da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). De outro, o mercado corporativo frustrou as expectativas dos fornecedores e freou investimentos, com reflexos até o primeiro semestre de 2014.

Os números apurados pelo Anuário Telecom revelam que, em 2013, a receita líquida total do setor foi de US\$ 73,1 bilhões, queda de 8,45% em relação a 2012, quando havia registrado US\$ 79,9 bilhões. A receita em reais alcançou R\$ 158,7 bilhões, com aumento discreto de 1% frente ao ano anterior, quando atingiu R\$ 153,1 bilhões. A diferença mais uma vez é explicada pela valorização do dólar frente ao real em 2013, de 15,2%. O levantamento feito pelo Anuário mostra que 77% das empresas apresentaram lucro em seus balanços e 23% registraram prejuízo.

Além dos preparativos para a Copa do Mundo de 2014, outros fatores movimentaram o setor, como o edital de licitação da faixa de 700 MHz, que deve acontecer até o final do ano e terá a participação das operadoras para ampliar a oferta de serviço móvel na rede 4G. Para a aquisição de equipamentos, é necessário que os produtos estejam alinhados em 50% ao Processo Produtivo Básico

(PPB) e 15% para produtos desenvolvidos no Brasil até 2016. De 2017 a 2022, o percentual de produto desenvolvido no Brasil vai a 20%, o que estimula a produção local.

As expectativas do mercado em 2013 se confirmaram: o poder do mundo móvel mostrou sua força durante a Copa do Mundo. O número de usuários com tecnologia 3G nos celulares saltou de 18 milhões em 2010,

quando aconteceu o mundial da África do Sul, para 105 milhões em 2014. Só no Brasil, nesse mesmo período, a penetração de smartphones cresceu quase dez vezes, chegando a 40 milhões de usuários, segundo estimativas da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

As vendas de smartphones superaram de vez as de celulares tradicionais, chegando a uma proporção maior do que três aparelhos inteligentes para cada aparelho padrão, segundo o IDC, divulgados pela Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) em julho de 2014. Os números, referentes ao período de janeiro a maio deste ano, mostram que foram 19,5 milhões de smartphones vendidos, um crescimento de 71% em relação aos cinco primeiros meses de 2013. Com isso, os dispositivos inteligentes representaram 69,4% de todas as vendas de telefones móveis no período. A tendência é de queda no mercado de celulares convencionais, que venderam 8,6 milhões, recuo de 41% no comparativo anual. Com isso, em torno de 30% das vendas do setor foram dos chamados feature phones. No total, a venda

de aparelhos alcançou 28,2 milhões nos cinco meses, crescimento de 8%.

O IDC prevê que até o final de 2014 serão 46,8 milhões de smartphones vendidos no mercado brasileiro, um crescimento de 30% em relação a 2013, ante 18 milhões de unidades de celulares tradicionais, com queda de 44% no comparativo anual. No total, a previsão é de 64,9 milhões de celulares vendidos, queda de 5% em relação a 2013.

No mesmo período de janeiro a maio, houve um aumento de 16,1 milhões de acessos 3G, além de 1,2 milhão de adições líquidas para o 4G, totalizando 17,4 milhões de novas conexões de banda larga móvel no mesmo período. Essas conexões 3G e 4G representaram, no total, 42,4% de acessos móveis em maio.

De acordo com Samuel Rodrigues, analista do IDC, 2013 foi positivo para as prestadoras de serviços de telecomunicações, cujas receitas cresceram 7,5% ante 2012: "2014 traz um potencial similar de crescimento, mas o cenário é mais desafiador, devido ao esfriamento da economia".

Para o presidente do SindiTelebrasil, Eduardo Levy Moreira, o carro-chefe da infraestrutura brasileira é a banda larga. De acordo

com ele, entre 2013 e 2014, o país aumentou em 50% sua rede com a oferta de 50 milhões de acessos: "Em uma população de 200 milhões de pessoas, é como se no ano se adicionasse um quarto da população em rede. Isso ditou todo o ritmo de investimentos do setor no ano passado".

Para Samuel, do IDC, os números são bons, mas ainda há muito espaço para crescer. Um estudo conduzido pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.Br), aponta que a Internet está massificada nas escolas públicas e privadas no Brasil, mas isso não significa que o acesso esteja adequado: a velocidade ainda é baixa nas instituições de ensino e isso atrapalha o aproveitamento do recurso – tanto que ainda há acesso discado em algumas unidades. A Internet está presente na maioria das escolas que possuem computador na rede pública (95%) e privada (99%). O Cetic.br critica, entretanto, a oferta da conexão: 52% das instituições públicas possuem Internet de até 2 Mbps. Nas escolas

particulares, o percentual de conexões com essa velocidade é de 28%.

Em 2015, é esperada a consolidação dos mercados de dados e aplicações móveis, e o crescimento do Wi-Fi off load, sistema que permite o escoamento do tráfego móvel das redes fixas por meio da infraestrutura sem fio. Outra tendência importante, segundo Samuel, é representada pelo pagamento móvel e pelas soluções machine to machine (M2M) em redes inteligentes, as chamadas smart grids, para medições dos sistemas públicos de energia.

Segundo o IDC, entre os setores com bom desempenho no ano passado, estão as redes de voz, que cresceram 8%, e dados móveis, incluindo 3G, com aumento de 20%. Datacenter cresceu 15% e os serviços gerenciados (serviços prestados em forma de link de dados fixos corporativos), 10%. "O grande gargalo ainda é o congestionamento do tráfego móvel, principalmente da rede 3G em períodos e locais de pico", lembra Samuel.

A Copa trouxe um efeito positivo para as telecomunicações, com investimentos em redes 4G e infraestrutura de reforço nos estádios e aeroportos.

O Ministério dos Esportes destinou em torno de R\$ 400 milhões em conjunto com a Telebrás. Outro reflexo foi o desenvolvimento de soluções de streaming de vídeo para as transmissões esportivas.

Samuel, do IDC, destaca as dificuldades que as operadoras têm pela frente, para cumprir as metas de qualidade previstas pela Anatel para o aumento de cobertura e qualidade das redes, pressionando a lucratividade. Entre os desafios, está o de manter o nível de investimento na rede fixa de voz, quando a fonte de receita provinda desse segmento vem caindo e migrando para a rede móvel. Outra exigência da

Anatel diz respeito às metas de qualidade e cobertura da banda larga fixa, que foi desafiador em 2013 e continua em 2014. A receita do segmento de voz fixa cai, mas a meta é progressiva com exigências de garantia de banda e necessidade de investimentos crescentes.

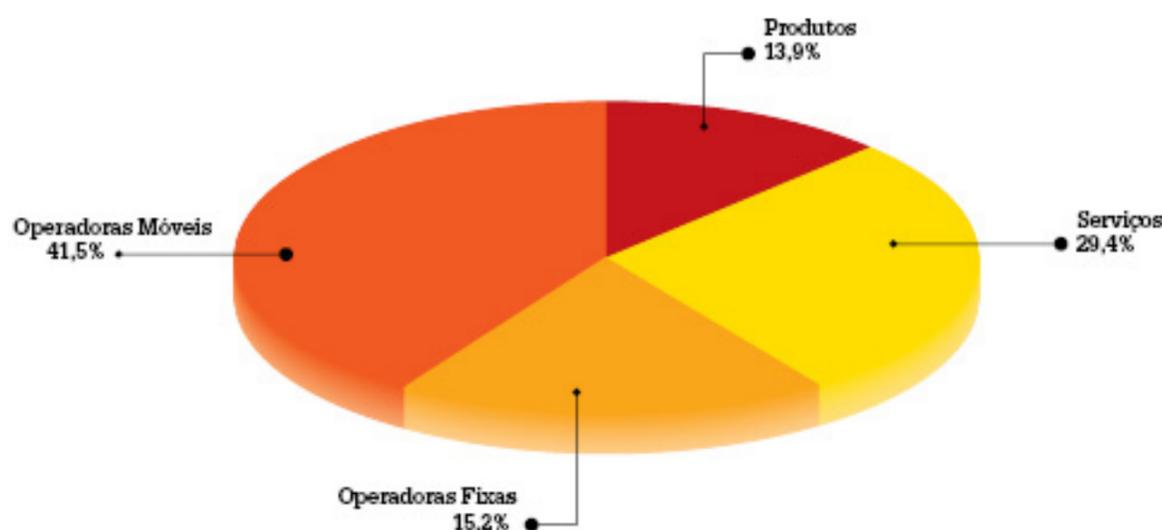
Com as mudanças na cobrança da tarifa móvel, as operadoras reduziram a arrecadação vinda da interconexão fixo-móvel. Mas, as receitas das operadoras com a prestação de serviços corporativos seguem crescendo, com um aumento de 6% no ano passado nos segmentos de banda larga fixa, voz fixa, datacenter e serviços gerenciados.

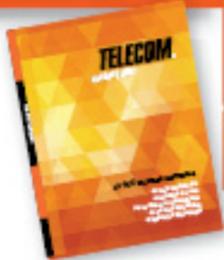
Segundo o IDC, as alavancas de crescimento neste ano serão a conexão entre máquinas (M2M), Wi-Fi off load e aplicações móveis. Um termômetro do mercado é o consumo de roteadores. O segmento movimentou US\$ 63 milhões no primeiro trimestre deste ano, o que corresponde a um crescimento anual de 10,2%, puxado pelos provedores de serviços, que consumiram cerca de US\$ 48 milhões entre janeiro e março – valor 30,7% superior ao ano passado, segundo o IDC. Isso compensou a queda de 28% na demanda por parte do segmento corporativo, que gastou US\$ 14,3 milhões nesses equipamentos no primeiro trimestre de 2014.

2013 também não foi fácil para os fornecedores de equipamentos. "Tivemos um ano complicado", resume Rodrigo Dienstmann, presidente da Cisco. A empresa entrou em novos mercados, como segurança e mobilidade, mas sentiu a volatilidade nos investimentos. "Não houve cancelamento de contratos, mas houve maior seletividade entre os clientes e ciclos mais longos de decisão", afirma. Ele avalia que o encolhimento do mercado no ano passado foi resultado da mistura de uma economia interna fraca com a valorização do dólar: "O mercado continuou crescendo em

>>

O mercado em 2013 US\$ 73,2 bilhões (receita líquida)





>>

computação em nuvem, segurança e vídeo, focado em projetos mais estruturantes, deixando os demais para mais tarde. Os investimentos em segurança também continuaram fortes, por ser uma questão de sobrevivência das empresas”.

Para manter-se competitiva no país, segundo Rodrigo, a Cisco decidiu em 2012 iniciar a fabricação no país, com a produção de servidores, no ano passado, e pontos de acesso wi-fi, neste ano: “Em 2013, esses produtos representaram 7% no faturamento da Cisco no país e a previsão é alcançar entre 30% a 50% da receita em cinco anos”. Entre as áreas com potencial de negócios, a empresa aposta em novos serviços de vídeo na nuvem e soluções voltadas para tecnologias de alta definição.

A otimização das redes das operadoras avançou os contratos da PromonLogicalis, que auxilia as operadoras a melhorar a performance de seus sites e otimizar as estações rádio-base. “No ano passado, as operadoras investiram muito em vídeo e as operadoras de TV a cabo ampliaram cobertura, trazendo crescimento da demanda por infraestrutura de redes”, afirma o CEO, Rodrigo Parreira. Como o reforço de redes para a Copa já havia acontecido nos dois anos anteriores (2012 e 2013), este ano começou mais desacelerado, com projetos retomados apenas a partir de junho, diz o executivo.

Na opinião dele, o mercado corporativo vem sofrendo com o baixo crescimento da economia brasileira: “Alguns setores, como o industrial, encolheram, outros como o financeiro e o varejo, continuaram investindo em datacenters e sistemas de computação em nuvem. Tudo isso tem impacto no aumento da infraestrutura de redes”.

Neste ano e em 2015, o setor aposta no crescimento das tecnologias de smart grid e conexão entre máquinas, cujos pilotos começaram no ano passado, e vão revolucionar o setor de serviços. “Apesar de o segmento de energia estar passando por dificuldades financeiras, não deixou de investir nessa tecnologia”, diz Rodrigo. Ele também aponta o leilão da faixa de 700 MHz como um catalisador de investimentos: “Vai permitir às operadoras ampliarem suas redes 4G, barateando os custos do serviço, além do potencial de atrair novos entrantes, que trarão mais investimentos”. O crescimento do vídeo on demand (VOD) e a melhora da qualidade na transmissão de voz e dados também são alavancas para turbinar a infraestrutura de redes.

Para driblar o baixo crescimento, a Embratel, fortaleceu o portfólio com soluções de tecnologia da informação, mobilidade e soluções para datacenter e cloud computing. “O destaque até aqui foram as demandas associadas

aos setores que de alguma forma cresceram com a Copa do Mundo 2014 no Brasil”, diz o diretor executivo, Marcelo Miguel: “Foi o maior evento de mídia social de todos os tempos”. A final registrou o maior tráfego de dados já ocorrido em um evento esportivo no Brasil, representando 88% do tráfego da final da SuperBowl 2014, maior evento esportivo dos Estados Unidos. “Entendemos que o segundo semestre deverá ser o momento de as empresas

retomarem seus projetos e negócios, para alcançar bons resultados para o ano, e iniciar 2015 mais competitivas”, avalia.

Os investimentos das operadoras nas redes 4G também turbinaram os resultados da Huawei. “Dos sete lançamentos de rede 4G no ano passado, seis empresas são nossas clientes”, comemora Vinicius Dalben, vice-presidente de vendas. A demanda do mercado corporativo, segundo ele,

também foi responsável pelos bons negócios da empresa no Brasil: “Não sentimos a desaceleração dos negócios em 2014, mas a indústria investiu abaixo do esperado”. Ele avalia que as operadoras estão maduras para atender picos de demanda, como ficou claro na Copa do Mundo: “As empresas realocaram capacidade de rede e de links para dar conta da demanda excepcional, mas faltou investimento em novas

maiores e destaques

produtos

MAIORES	SEGMENTOS	DESTAQUES
Intel	Componentes, Partes e Peças	Furukawa
Prysmian	Fios e Cabos	Cabletech
Brasilsat Harald	Infraestrutura	Seccional
Motorola Solutions	Redes Corporativas	Intelbras
Ericsson	Software	CPqD
Samsung	Terminais	Intelbras
Ericsson	Telefonia Móvel	Alcatel-Lucent
Samsung	Terminais	Intelbras

serviços

MAIORES	SEGMENTOS	DESTAQUES
Allied	Canais de Comercialização	Allied
Accenture	Consultoria e Projeto	ViaW
Accenture	Desenvolvimento de Aplicativos	Ícaro Technologies
Telemont	Gerenciamento de Redes	Nesic
Star One	Infraestrutura de Redes	Copel Telecom
Telefonica Vivo	Internet/Acesso	Telefônica Data
Algar Multimídia	Internet/Serviços	Level 3
Telefônica Vivo	Operadoras de Serviços Móveis	Telefônica Vivo
Telefônica Vivo	Operadoras de Telefonia Fixa	Algar Telecom
Embratel	Serviços Corporativos	CEMIGTelecom
BRQ IT Sservices	Serviços de Integração	Wittel
NET	TV por Assinatura	NET
Atento	Valor Agregado	Autotracc

infraestruturas, para fazer frente à demanda futura". Neste ano, ele acredita que o foco da indústria será na inteligência, no design e em melhores configurações de rede: "O evento mostrou um mercado de telecomunicações maduro, preparado para a magnitude da Copa, e ficou muito acima do esperado". A Copa também trouxe os primeiros testes de transmissão de vídeo 4K que dita tendências na transmissão de TV em todo o mundo e também vai ativar novas redes no país.

De acordo com o executivo, o leilão de 700 MHz trará redes 4G ao Brasil em paralelo aos mercados internacionais e não com o atraso ocorrido com o serviço 3G, que começou a operar aqui muito depois do mercado internacional: "As redes 4G também vão movimentar o setor rural com ampliação da cobertura em regiões remotas, buscando atender as metas da Anatel".

De acordo com o SindiTelebrasil, a restrição à implantação de antenas e a burocracia para poder implantar fibra causa lentidão na ativação de novos serviços e custos para o setor. "Um dos desafios para as teles neste ano será o leilão de 700 MHz, destinando investimentos agora para uma rede que vai ser usada em três ou quatro anos", diz Eduardo Levy. Hoje, 50% dos telefones celulares no país têm Internet e por isso o foco do setor vai ser a oferta de

banda larga no 4G. "Nessa rede foram cobertas mais de 100 cidades com vistas à infraestrutura para a Copa do Mundo e 120 mil pontos de Wi-Fi, 10 mil quilômetros de fibras ópticas e o legado da infraestrutura de telecomunicações das 12 cidades-sede", ilustra Levy. Em sua visão, a Copa trouxe como ponto de inflexão a transmissão de imagens, que superou as estimativas mais otimistas. Durante as 64 partidas do mundial no Brasil, que se tornou a Copa das Selfies, foram feitas 4,5 milhões de ligações telefônicas e enviadas 48,5 milhões de fotos, correspondentes a 26,7 terabytes de dados.

O reforço das redes norteou os investimentos em 2013 e 2014. A TIM destaca a construção da plataforma de serviços de dados para capturar o crescimento dos acessos à Internet, por meio da substituição da rede fixo-móvel. A empresa espera um crescimento significativo da base de usuários de dados e receitas geradas pelos serviços de valor agregado. Do total da base de assinantes hoje, apenas 37% são usuários de dados, uma evolução dos 31% no mesmo período de 2013, mas com um bom potencial de crescimento.

No primeiro trimestre de 2014, a operadora investiu R\$ 613 milhões em redes, o que representou um aumento de quase 30% se comparado a igual período de 2013, com foco na

expansão e otimização da cobertura e capacidade 3G, além da instalação do plano de cobertura 4G, com a meta de aumentar a receita com serviços de dados. Segundo a operadora, ao final de 2014, a estimativa é chegar a cerca de R\$ 3,8 bilhões de investimento total, dos quais mais de 90% dedicados à infraestrutura de redes.

Para João Yazlle, vice-presidente de estratégia e marketing da Ericsson para América Latina e Caribe, o maior legado da Copa foi provar que o investimento em qualidade de rede traz retorno para as empresas: "A percepção positiva do cliente em relação aos serviços traz mais receita para as operadoras. As empresas começaram a se preparar na Copa das Confederações, tiveram um grande teste com a vinda do papa, e responderam de forma adequada durante a Copa do Mundo". Ele lembra que o smartphone tem apenas 25% de penetração no mercado brasileiro e em cinco anos será três vezes maior, enquanto o tráfego vai crescer nove vezes: "As empresas terão que estar preparadas para essa demanda, com forte impacto em todos os setores da economia".

De acordo com ele, o crescimento da penetração dos smartphones e o aumento do tráfego são grandes oportunidades de negócio: "Em 2015 a mobilidade e a computação em nuvem vão continuar mudando a forma de usar

tecnologia na sociedade conectada. Muitas indústrias estão se transformando com o big data e a mineração de dados, obtendo maior conhecimento sobre seus clientes. Outra grande oportunidade de negócios é o crescimento das redes e serviços de IPTV".

A TIM continua investindo em cobertura e vê boas oportunidades de negócios em serviços financeiros móveis. O serviço de TV é outra grande aposta. A Oi vai aumentar de 13 para 43 o número de emissoras afiliadas da Rede Globo distribuídas a seus assinantes, graças a um acordo assinado neste ano entre as duas

companhias e à utilização do novo satélite SES-6, que garantiu mais capacidade de transmissão para o serviço Oi TV, agora disponível em 100% do território nacional. A empresa espera atender não só as classes A e B, mas todos os domicílios com TV.

Na telefonia móvel, o foco da Oi é o segmento pré-pago, incentivando o aumento de recargas, revisando ofertas para melhorar a rentabilidade. A companhia também está reforçando a cobertura de suas redes 2G, 3G e 4G e investindo no mercado corporativo, combinando soluções de tecnologia da informação e telecomunicações.

CORREÇÃO:

O *Anuário Telecom 2014* equivocou-se ao considerar apenas os números da empresa MTel e não os do grupo MTel, como vinha fazendo. Como decorrência, a comparação com o ano anterior ficou distorcida. Os números corretos do grupo, que consolida os resultados da MTel e da Aynil, o colocam no 67º lugar do ranking das 100 maiores empresas de telecomunicações do país. São eles (em US\$ mil):

Receita Líquida: US\$ 79.583,95
Receita Líquida Proporcional: US\$ 29.446
Crescimento da Receita Líquida: 8,94%
Patrimônio Líquido: US\$ 26.188
Ativo Permanente: US\$ 49.916
Lucro Bruto: US\$ 30.707
Lucro Operacional: US\$ 4.524
Lucro Líquido: US\$ 3.274
Rentabilidade s/ Patrimônio: 12,50%
Rentabilidade s/ Vendas: 4,11%
Liquidez Corrente: 1,02
Endividamento s/ Patrimônio: 340,95%
Endividamento s/ Ativo: 43,88%
Desp. Financeiras s/ Vendas: 10,11%
Retorno s/ Investimento: 2,83%
Giro dos Ativos: 0,69
Lucro Líquido por Funcionário: US\$ 10,91



As 10 empresas mais rentáveis

Foco no acompanhamento dos custos, investimentos na qualidade de rede e inovação na oferta de produtos e serviços foram os eixos que nortearam as empresas que apresentaram maior rentabilidade sobre as vendas em 2013, de acordo com o Anuário Telecom. O ranking das dez mais rentáveis levou em conta somente as empresas com 100% da receita em telecomunicações.

A Telefônica Data, do grupo Telefônica Vivo, obteve 20,65% de rentabilidade sobre as vendas, além de figurar em primeiro lugar entre as dez empresas que mais cresceram no ano passado. "O mercado deverá manter a tendência verificada neste e nos dois anos anteriores: o crescimento exponencial do segmento de dados, principalmente em função do ritmo acelerado de penetração de smartphones, inclusive nas classes C e D", avalia o presidente da Telefônica e do grupo

Telefônica no Brasil, Antonio Carlos Valente.

No ano passado, a empresa iniciou a comercialização massiva do Vivo Box, sistema de banda larga fixa que se conecta à Internet por meio das redes 3G e 4G. "Trata-se de uma solução que tem como principal alvo locais mais distantes, como praia e montanha, por exemplo, onde a rede tradicional de cobre não chega", diz Valente.

Com a ampliação da rede de 4ª geração, segundo ele, a empresa está investindo na cobertura das áreas rurais para acesso à Internet em escolas dessas regiões: "Esse projeto é prioridade para nós e vai além da obrigatoriedade imposta às empresas de telecomunicações por conta das licenças de 4G". A empresa atenderá a população rural de 767 municípios localizados em nove estados brasileiros. "Mais de 22 mil escolas serão conectadas até o final de 2015.

Além de fornecer a conexão 3G por modems de dados, por meio da Fundação Telefônica Vivo, vamos oferecer formação on-line, conteúdos digitais e doação de equipamentos para professores", explica.

No mercado corporativo, Valente destaca a implantação de última milha de fibra óptica em seis capitais: Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Recife e Rio de Janeiro. Foram instalados 115,8 quilômetros de fibra, uma iniciativa que visa contribuir para a operadora ganhar mercado fora de São Paulo, estado em que a Telefônica é uma das principais fornecedoras de serviço no segmento corporativo e possui última milha própria.

Para aumentar a rentabilidade, que atingiu o índice de 18,53%, a Algar Telecom também apostou no segmento corporativo, expandindo serviços para fora de Minas Gerais e na oferta de banda ultralarga. "Ampliamos nossas redes dos grandes centros, como São Paulo, para o interior, com

anel óptico alcançando mais empresas, principalmente pequenas e médias", explica o presidente, Divino Sebastião de Souza. Em São Paulo, a Algar Telecom, eleita Empresa do Ano do Anuário Telecom, está expandindo os serviços corporativos para os municípios de Campinas, Valinhos, Santa Bárbara, Bauru e Matão. A empresa criou uma diretoria focada em projetos para pequenas e médias empresas, com produtos desenhados para o mercado business to business (B2B) e fez pilotos de serviços com links de voz e dados em Belo Horizonte (MG), São José do Rio Preto (SP) e Ribeirão Preto (SP). "Trocamos redes metálicas por fibra óptica para oferecer banda ultralarga, com velocidades de 100 Mbps e investimentos de R\$ 370 milhões, sendo que 63% foram destinados à expansão de redes e ao crescimento dos serviços

de dados, voz e TV. Esse total foi 5,7% maior que o aplicado em 2012", segundo Divino.

No início deste ano, a empresa iniciou um projeto de análise do perfil de seus clientes pré-pagos, para elevar o nível de recarga virtual, que representa menor custo para a companhia. A criação de grupos de clientes e uma campanha específica para esse público levaram ao aumento no número de usuários do sistema URA (Unidade de Resposta Audível) e dobraram as vendas no canal de voz entre julho e agosto, quando foi realizado um projeto piloto. Foram selecionados perfis de clientes mais propensos a usar o modo de pagamento virtual para estimular a recarga nesses meios com menor custo para a empresa. "A partir desse projeto, a Algar Telecom começou a estudar melhor sua base de clientes para a oferta de serviços mais focados em perfis segmentados", diz o presidente.

A inovação continua sendo prioridade na empresa, segundo ele. O grupo Algar conta com uma universidade corporativa, a UniAlgar, com sede em Uberlândia, que em junho promoveu a 13ª Mostra Algar Inovação, com 50 projetos de seus funcionários. O evento tem o objetivo de transformar boas ideias em negócios que agreguem valor a processos já existentes dentro das empresas do conglomerado. Para a realização dessa edição, foram investidos aproximadamente R\$ 17,5 milhões, e a expectativa é que o retorno financeiro seja de cerca de R\$ 40 milhões em 12 meses. O laboratório de inovação da Algar tem o objetivo de promover a conexão entre as diversas empresas com agentes de inovação nacionais e internacionais. Em 12 anos, esse trabalho proporcionou a implantação de 810 projetos com ganhos financeiros para o grupo Algar de R\$ 291,6 milhões. Segundo a empresa, o retorno foi de cinco vezes o valor investido (R\$ 51,1 milhões).

Operando uma frota de sete satélites em órbita e dois em construção,

a Embratel/Star One aproveita o ineditismo de sua oferta no mercado para manter a rentabilidade em alta (atingiu o índice de 33,2% de rentabilidade sobre as vendas em 2013). "Investimos em um novo centro de controle de satélites e em selos de qualidade como a certificação ISO 9001:2008 para o controle da frota", afirma Gustavo Silbert, diretor executivo da Embratel, responsável pela área de satélites. A Copa trouxe mais contratos à empresa, com o uso pontual de transponders para atender

demandas específicas geradas a partir do evento. De acordo com Gustavo, no ano passado todos os segmentos da economia contrataram serviços de satélite: "Em função da Copa do Mundo e das novas demandas de transmissão, tivemos pedidos adicionais de emissoras de TV, bancos e grandes empresas".

A Embratel iniciou operações do satélite Star One C3 Rio 2016, que recebeu investimentos de US\$ 260 milhões e

será responsável pela ampliação da capacidade de telecomunicações da Embratel no Brasil, na América Latina e parte dos Estados Unidos. "Além desse lançamento, já temos em construção dois novos satélites – Star One C4 e o Star One D1 –, com lançamentos previstos, respectivamente, para 2015 e 2016, para ampliar a cobertura e os serviços", diz.

Em 2015, ele prevê que as transmissões em HD (High Definition) vão demandar mais MHz por parte das empresas de TV

aberta e paga, e poderão ser atendidas pelo satélite Star One C4.

Ampliação da base

O investimento no treinamento da equipe e a melhora da qualidade do serviço prestado garantiram à integradora de soluções Wittel a ampliação da base de clientes, e contribuíram para a empresa alcançar a rentabilidade de 12,7% sobre as vendas. "Grande parte da nossa receita acaba sendo gerada na nossa base de clientes. Com a equipe comprometida e treinada, continuamos investindo na excelência dos serviços", afirma o presidente, Carlos Louro. A integradora tem grandes clientes no setor financeiro e prioriza a otimização do atendimento nas agências bancárias. Outra fonte de receita são a consultoria e a oferta de soluções inteligentes de cobrança, garantindo o gerenciamento das operações de rede. "Estamos sempre muito atentos à manutenção de nossa liquidez e comprometidos

>>

As campeãs da rentabilidade

CLASSIFICAÇÃO NO RANKING	AS 10 EMPRESAS MAIS RENTÁVEIS	RENTABILIDADE S/ VENDAS (%)	RECEITA LÍQUIDA (US\$ MIL)
86	ViaW	70,83	8.122
98	Brasilsat	46,83	2.824
30	Star One	33,21	213.736
92	AsGa Sistemas	23,66	6.582
39	Algar Multimídia	23,54	143.810
20	Telefônica Data	20,65	577.966
24	Algar Telecom	18,53	342.993
89	Arcitech	14,68	7.288
60	Wittel	12,79	41.157
33	Primesys	11,10	193.203



>>

com o crescimento sustentável", afirma Louro.

Ancorada em um serviço cada vez mais requisitado: a redução de custos em telecomunicações, a ViaW volta à lista das dez mais rentáveis, além de figurar também entre as que mais cresceram, superando o pessimismo que rondou os negócios no ano passado. A empresa, que conquistou o prêmio de Destaque do Ano no segmento de Consultoria e Projeto, conta com a satisfação dos clientes para ampliar sua rede de serviços. "Entendemos as necessidades das empresas e analisamos seus contratos, dando suporte à negociação com as operadoras. Nosso maior cartão de visitas é o boca-a-boca dos nossos clientes", diz o sócio administrador Nelson Patrício Reis. Ampliando seu escopo de atuação, neste ano a empresa aposta em novos negócios como o gerenciamento de contratos com datacenters. "O serviço teve como origem a demanda das empresas por um melhor acompanhamento de seus gastos nos diversos contratos com prestadores de serviços, incluindo o datacenter. Estamos levando nossa expertise para outros segmentos e abrindo novos mercados", diz Nelson. Com essa

filosofia, a empresa mantém altos índices de rentabilidade sobre as vendas: registrou a marca recorde de 70% no ano passado, segundo o *Anuário Telecom*.

Especializada em implantar infraestrutura para redes de TV a cabo, a Arcitech, com sede em Campinas, no interior de São Paulo, atribui a rentabilidade de 14,6% à análise do impacto tributário sobre as receitas e sobre o lucro, prevendo o crescimento ou uma eventual desaceleração para o período seguinte. Essa projeção permite à empresa eleger, no início de cada ano, a melhor forma de tributação, além de acompanhar as mudanças na legislação tributária e também as decisões administrativas e judiciais relativas ao assunto. "Já estava no nosso radar desde 2013, por exemplo, a desoneração da folha de salários, que alcançaria nossa atividade a partir de 2014, e seu respectivo impacto em outros tributos e contribuições, o que nos trouxe maior otimização de caixa", diz José Mario Tagliassachi, diretor de marketing da Arcitech. Ele considera que o Brasil ainda é carente de investimentos em infraestrutura de telecomunicações:

"Enquanto as empresas que atuam no país apostarem nesses novos mercados e a economia brasileira não os desestimular, teremos um grande espaço de atuação".

Entre os contratos mais importantes para a Arcitech estão a implantação e construção de redes de telecomunicações para a NET Serviços e para a CPFL Telecom. "Neste ano, damos continuidade aos serviços para os mesmos clientes e focamos outras regiões no ano que vem como Minas Gerais e Nordeste", diz José Mario. A empresa continua investindo em treinamento de pessoal, novos equipamentos de medição e veículos para manter a qualidade dos trabalhos e ingressar em novos mercados. Entre os obstáculos para crescer, ele aponta o alto custo do financiamento e a falta de pessoal qualificado: "Somos uma empresa conservadora e crescemos conforme nossa capacidade financeira e técnica".

Receita garantida

Em 2013 a AsGa Sistemas, fabricante de equipamentos de acesso óptico, ampliou os projetos de revenue assurance (garantia de receita) em novos clientes. "Para aumentar a rentabilidade, foi fundamental a estratégia

de diversificar e reduzir a concentração da receita em poucos clientes, aproveitando nossos produtos e profundos conhecimentos em sinalização e bilhetagem. Paralelamente, mantemos uma estrutura enxuta e alcançamos uma maturidade de gestão que permite criar condições para continuamente incrementar a produtividade", afirma o diretor presidente, Plínio Guilherme da Silva Filho. De acordo com o ele, não é o fator preço que justifica a rentabilidade da AsGa, que chegou a 23,6% em 2013. Caso contrário, a empresa não sobreviveria em um mercado onde atuam grandes fornecedores nacionais e internacionais, com muito maior poder de fogo pelos ganhos de escala e influência no mercado. "Nossa equação se resolve com gestão de custos, qualidade e capacidade de entrega", garante.

Entre os destaques do ano que, segundo ele, contribuíram para o aumento de rentabilidade está a prestação de serviços de gerenciamento dos serviços de telecomunicações nos sites relacionados com a Copa, como estádios, aeroportos, centros de treinamento, centros de

imprensa e Fan Fests: "Desenvolvemos em tempo recorde uma aplicação gráfica para monitoração da rede móvel, capaz de indicar a incidência de problemas e gerar alarmes, de modo a permitir o rápido acionamento de correções". Segundo o executivo, no ano passado a empresa manteve resultados parecidos com os de 2012, mas investiu ainda mais em inovação e pesquisa e desenvolvimento, A AsGa, como as demais empresas do setor, depende de profissionais qualificados, com conhecimento de tecnologia da informação e telecomunicações. "Quando a economia vai bem, o turnover aumenta muito, cobrando um preço alto para participar do mercado. Tanto no ano passado quanto neste, o turnover tem se reduzido continuamente, o que ajuda muito na nossa produtividade e nos permite atravessar fases mais restritivas sem sacrificar nosso principal ativo, que são os nossos colaboradores", explica. Para continuar crescendo, a empresa está desenvolvendo novas ferramentas para monitoração de redes multicamadas e gerência de operação.



As 10 empresas que mais cresceram

Os investimentos no reforço da rede de telefonia móvel 3G e na implantação da 4G, em links de dados para dar conta de grandes eventos, como a Copa das Confederações e a Copa do Mundo, a ampliação das redes de TV a cabo em todo o país e de banda larga foram iniciativas que impulsionaram as receitas das dez empresas que mais cresceram de acordo com o *Anuário Telecom*.

Para a montagem do ranking, foram consideradas apenas as empresas com 100% da receita líquida em telecomunicações.

Com um salto de 150% no faturamento no ano passado, a Telefônica Data, empresa do grupo Telefônica, atribui a marca impressionante ao crescimento dos serviços nas redes móveis e dos acessos em banda larga fixa, que totalizaram 3,9 milhões clientes em dezembro, um crescimento de 5,1% em relação ao ano anterior. A banda larga móvel também

cresceu com a popularização dos smartphones e das redes 3G e 4G. Com a 4G, a Telefônica planeja alcançar locais mais remotos como praia, montanha e zona rural, que hoje sofrem com falhas de cobertura. "Enfatizamos a continuidade da expansão da rede 3G, que chegou ao final de 2013 cobrindo mais de 3,1 mil cidades, e o início das operações da rede 4G", destaca o presidente Antônio Carlos Valente.

Apostando em serviços que têm cada vez mais demanda no mercado corporativo, como a redução de custos de telecomunicações, o monitoramento e a auditoria das faturas, e recuperação dos valores cobrados incorretamente, a ViaW obteve o significativo índice de 39% de crescimento em sua receita líquida. Destaque do ano no segmento de Consultoria e Projeto.

O fato de a empresa ser remunerada somente quando o cliente registra a queda nos custos aumenta a credibilidade dos serviços,

e deixa as empresas mais confiantes, pois não há desembolso inicial e o pagamento é feito apenas quando constatarem os resultados do trabalho.

Como comprova o crescimento da ViaW, a gestão eficiente de contratos de telecomunicações é um serviço que tem cada vez maior demanda, seja qual for o cenário econômico. "Nossa remuneração é condicionada à comprovação da redução de custos, que ocorre a partir da assinatura de novos contratos com as operadoras. Geramos resultados positivos, para que o cliente pague somente pelos serviços contratados", diz o sócio administrador da empresa, Nelson Patrício Reis.

A expansão para outras cidades marcou também o ano de 2013 para a Sercomtel, que finalizou o projeto de expansão para todo o estado do Paraná. A operadora, que tem como

acionistas a Prefeitura de Londrina (55%) e a Copel (45%), atua em 46 cidades paranaenses, incluindo 24 cidades da região metropolitana de Curitiba. "O ano passado foi decisivo para nossa consolidação. Nos desfizemos de outras operações e nos concentramos nos serviços de telecomunicações, nosso principal negócio", diz o presidente Christian Schneider.

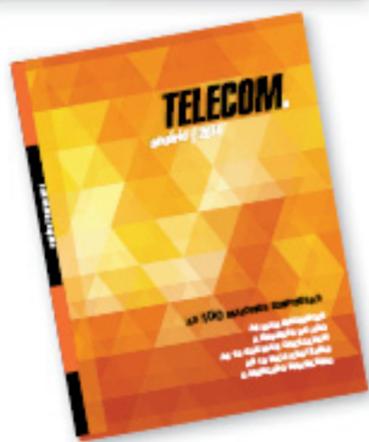
A gestão teve como foco a redução de despesas, com crescimento das receitas, por meio do desenvolvimento de novos produtos e campanhas mais agressivas. O resultado foi um aumento das vendas e um crescimento de 25,2% na receita líquida no ano passado.

Entre os projetos de destaque está a expansão dos serviços de telecomunicações por meio das luminárias utilizadas para a iluminação pública. A empresa também é responsável pela melhoria, manutenção, e

expansão da iluminação de Londrina. "Essas medidas contribuíram para a nossa capacidade de geração de caixa e redução dos prejuízos contábeis. Para 2014, a expectativa é de lucro operacional no exercício", diz Christian. "Nesse sentido, quando atingimos as metas estabelecidas, o resultado foi o aumento da rentabilidade". A empresa concentrou-se na manutenção do market share da área concessionária e investiu na ampliação dos serviços nas áreas de autorização. A expansão geográfica permitiu aumento do mercado e colaborou para os resultados positivos. A estratégia da empresa é atuar em telefonia fixa local e de longa distância em municípios fora do Paraná, onde seus clientes mais fazem chamadas e, assim, reduzir o custo de interconexão.

Entre os destaques do ano passado, Christian

>>



>>

aponta o crescimento nos serviços de banda larga, que foi de 399% comparado a 2012. Em 2014, a operadora começou a implantar a rede de TV por Assinatura para a oferta da cesta completa de serviços. A Sercomtel lançou uma promoção de alavancagem da telefonia móvel com ligações locais gratuitas e ilimitadas em todos os planos pós-pagos para telefones celulares pós pagos e pré-pagos, desde que originadas e terminadas dentro de Londrina e Tamarana. "Em 2015, estamos estudando o aumento da cobertura da telefonia celular por meio de aquisição de frequências por meio do leilão da Anatel, e também com parcerias de operação virtual (Mobile Virtual Network Operation-MVNO)", detalha o executivo. A empresa avalia ainda investimentos em sistemas ópticos GPON (Gigabit Passive Optical Network) para implantação de ultrabandalarga em várias cidades do Paraná.

No ano passado, a Sercomtel atualizou sua Next Generation Network (NGN) para ampliar os serviços de voz em novos mercados, e sistemas

ópticos GPON para banda larga. E estendeu operações de telefonia fixa a Cascavel, interior do Paraná, em parceria com a Copel Telecom. As duas empresas irão oferecer ao mercado corporativo pacotes de serviços de voz DDR (discagem direta a ramal) da Sercomtel e dados corporativos RAV (rede de alta velocidade) e IP direto da Copel Telecom, por meio de sua rede de fibra óptica. "Em 2014, o foco foram os investimentos na estrutura de centralização e controle da rede de banda larga, para garantia de estabilidade e qualidade dos serviços, e também na melhoria da rede metálica em várias regiões de Londrina para aumento das velocidades de Internet", diz o presidente.

O impulso da 4ª Geração

Para a Huawei, fornecedora de equipamentos de rede, os projetos de 4G das operadoras foram os grandes responsáveis pelo crescimento de 22,9% no ano passado. Vinicius Dalben, vice-presidente de vendas da Huawei, aponta o leilão de frequências na faixa de 700 MHz como o responsável por trazer redes mais avançadas ao Brasil em paralelo aos mercados internacionais, movimentando o setor rural com a ampliação da cobertura em regiões remotas. Para ele, 2013 foi movimentado, devido à preparação para grandes eventos, mas os negócios

ficaram abaixo do esperado pela empresa no Brasil: "Faltam investimentos em redes para fazer frente à demanda explosiva dos próximos anos".

A distribuidora de produtos de rede Westcon, que cresceu 12,3% no ano passado, atribui o resultado à expansão das infraestruturas de rede entre as empresas de pequeno e médio portes, segundo Otavio Lazarini Barbosa, vice-presidente: "Poderíamos ter crescido mais, se os grandes projetos tivessem saído do papel". As grandes corporações também contribuíram para o resultado, mas com menor apetite. "Como vendemos em dólares, em razão de as soluções que oferecemos serem

importadas, a desvalorização cambial também contribuiu para o crescimento de nossa receita em reais". A empresa aposta em um novo ciclo de crescimento com base no aprimoramento da infraestrutura. "Possivelmente, teremos em 2015 bons projetos nessa área, resultando em um crescimento maior que o de 2014 e próximo dos 20%".

Hoje, os setores que mais contribuem para os negócios da Westcon no país são o mercado financeiro, óleo e gás e operadoras de telecomunicações.

Na opinião de Lazarini, a conjuntura não tem ajudado os negócios do ano passado para cá: "É importante saber os rumos que o país vai tomar, como o futuro governo vai se posicionar para um próximo ciclo de desenvolvimento. Essa discussão é muito produtiva, vai começar agora e se estender até as eleições". Segundo ele, o setor busca regras claras para que os investidores em infraestrutura abram suas carteiras com segurança.

Nos próximos anos, a Westcon vai modernizar a entrega de serviços com a adoção de um modelo de

As campeãs do crescimento

CLASSIFICAÇÃO NO RANKING	AS 10 EMPRESAS QUE MAIS CRESCERAM	CRESCIMENTO RECEITA LÍQUIDA (%)	RECEITA LÍQUIDA (US\$ ML)
20	Telefônica Data	150,72	577.966
35	Prysmian	66,36	183.502
86	ViaW	39,09	8.122
51	Cabletech	25,70	78.149
49	Sercomtel	25,28	80.689
87	Digistar	23,34	7.786
13	Huawei do Brasil	22,93	876.384
95	VoxAge	17,53	5.223
21	Westcon Brasil	12,35	373.000
56	Seicom	10,74	52.506

nuvem híbrida, que integra nuvens públicas e privadas.

Os serviços de manutenção de redes para operadoras são o principal negócio da Seicom, que destaca entre seus contratos serviços para a rede móvel da Telefônica Vivo e da Claro. O foco na qualificação de pessoal e na melhoria do gerenciamento dos processos, através de ferramentas customizadas, foram responsáveis pelo crescimento de 10,7% no ano passado. Neste ano, a meta é ampliar serviços para a Claro no Nordeste e interior de São Paulo, e para a Embratel no Nordeste, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. "Nosso projeto para 2015 é manter o crescimento e conquistar uma fatia do mercado de serviços de manutenção em outras operadoras como a Oi, TIM e Nextel", diz o diretor geral, Ademir Castilho Piqueira. De acordo com ele, a rede 4G requer maior densidade de células, porque leva em conta maior demanda dos usuários e requer mais serviços.

No início deste ano, a Seicom associou-se ao grupo espanhol Ezentis, que atua nas áreas de serviços

para telecomunicações e energia, com forte foco na América Latina, e que entrou como sócio majoritário, adquirindo 55% do capital da empresa. "Isso nos dará mais fôlego financeiro para investimentos", afirma Piqueira. A empresa se preparou para o aumento da demanda por serviços de manutenção de redes móveis, causada principalmente pelo aumento do tráfego de dados.

Comunicação automatizada

A VoxAge, desenvolvedora de soluções para automação de serviços de relacionamento ativo e receptivo de clientes por telefone, teve como principal projeto no ano passado a implantação de URA (unidade de resposta audível) para a área de televendas da Ambev e operações com URA Ativa da Oi. "No ano passado, implantamos a plataforma da VoxAge em 35 centros de distribuição da Ambev em todo o Brasil e neste ano o projeto teve continuidade com a implantação em mais

25 pontos", diz Alexandre Constantine, diretor executivo. No projeto da Oi, a empresa substituiu um antigo fornecedor, para comandar uma plataforma ativa com 2 mil portas, desenvolvendo campanhas, implementando relatórios, dash boards e ferramentas de monitoramento.

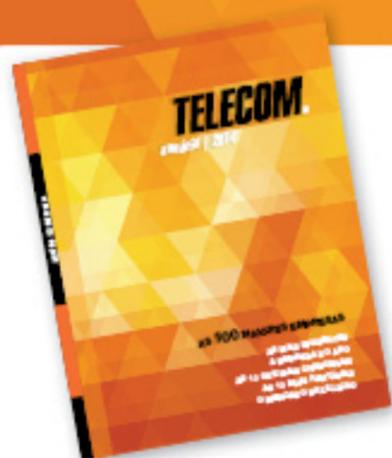
Neste ano, as perspectivas, segundo Constantine, são bastante positivas: "Percebemos uma retração na decisão de novos investimentos das empresas devido à Copa, mas acreditamos que serão retomados a partir do segundo semestre". Ele alerta, no entanto, para o fato de que as eleições podem provocar nova retração dos investimentos, fazendo com que as empresas fiquem em compasso de espera até a posse do próximo governo: "Por outro lado, as empresas que adiarem investimentos na melhoria do atendimento dos seus clientes correm o sério risco de perderem seus diferenciais competitivos e serem superadas por seus concorrentes que se mostrarem mais audaciosos. O mercado não espera e os clientes e consumidores estão exigindo cada vez mais a melhora no atendimento das empresas".

Uma das estratégias mais bem sucedidas para conquistar os resultados do ano passado, segundo Constantine, foram a prospecção e a atuação em projetos de grande porte, mais inovadores e de maior valor agregado para as empresas: "Outra iniciativa que nos trouxe bons resultados e se mostrou efetiva para o nosso crescimento foram as ações de marketing e exposição de marca, que apresentaram a VoxAge para o mercado como uma empresa inovadora, com produtos e serviços diferenciados e uma abordagem voltada à busca por resultados de negócios dos nossos clientes, em vez de simplesmente ser um provedor de tecnologia".

Para o executivo, a valorização do dólar no ano passado trouxe complicações para o fechamento dos negócios, já que parte das soluções oferecidas pela empresa dependem de componentes de software e hardware cotados na moeda americana: "Neste ano, o obstáculo para o fechamento de novos

negócios é a taxa de juros, que inibe os investimentos das empresas".

A fabricante de fios e cabos Cabletech, que registrou crescimento de 25,7% na receita, atribui o resultado à abertura de novos mercados entre operadoras de TV a cabo e empresas de telecomunicações. "Mesmo com as incertezas da economia e impostos altos, lutamos para melhorar nossos números", destaca o diretor geral, João Arantes da Silva Filho. No ano passado a empresa focou esforços no aumento de produtividade e qualidade dos produtos frente a um grande volume de importações de baixa qualidade que chega ao país. Segundo Arantes, a empresa planejou a produção para ter mais flexibilidade nas decisões de acordo com a demanda do mercado, antecipando a necessidade da carteira de clientes: "Esse contato próximo, aliado a pesquisa e desenvolvimento, faz toda a diferença". Outra aposta da companhia é na expansão das redes de banda larga pelas operadoras e pelos provedores de serviço de Internet.



A Algar Telecom é a empresa do ano

O crescimento continuado dos serviços ofertados em quase todo o Brasil é a chave do sucesso da Algar Telecom, do grupo mineiro Algar, que conquistou o prêmio de empresa do ano do Anuário Telecom. Em 2013, segundo o presidente, Divino Sebastião de Souza, a operadora cumpriu o planejado: crescer de forma expressiva no segmento corporativo e continuar oferecendo novos serviços para assinantes residenciais. Para este segmento, apostou na troca de redes metálicas por fibra óptica para oferecer serviços de banda ultralarga – com velocidades de 100 MB –, com investimentos de R\$ 370,9 milhões, 63% dos quais destinados à expansão de redes e ao aumento da oferta dos serviços de dados, voz e TV. Esse total foi 5,7% maior do que o investido em 2012.

A empresa, que tem área de concessão para assinantes residenciais em

Minas Gerais, expandiu serviços corporativos em São Paulo e no Rio de Janeiro, onde está presente em 87 municípios. “No primeiro semestre deste ano, a Copa movimentou a área de redes corporativas e o varejo, e fechamos nossas contas dentro do planejado. Para o segundo semestre, não arrisco previsões”, diz Divino. A empresa não prestou serviços diretamente para as telecomunicações da Copa do Mundo, mas atendeu clientes corporativos envolvidos com o evento, além de suportar serviços de clientes residenciais que exigiram maior capacidade de rede. Em telefonia móvel, a Algar Telecom oferece rede 3G em 54 municípios dentro de sua área de cobertura, e estuda a participação no leilão da faixa de 700 MHz para futuramente oferecer serviços de 4ª geração.

No ano passado, a empresa manteve-se estável na aquisição de clientes

residenciais e cresceu no mercado corporativo, expandindo suas redes dos grandes centros para o interior. Em São Paulo, por exemplo, a empresa está expandindo os serviços corporativos para os municípios de Campinas, Valinhos, Santa Bárbara, Bauru e Matão. Divino conta que foi criada uma diretoria focada em projetos de pequenas e médias empresas, com produtos desenhados para o mercado business to business (B2B): “Fizemos um piloto dos serviços em Belo Horizonte (MG), São José do Rio Preto e Ribeirão Preto (SP) com uma rede de links para voz e dados e serviços de tecnologia da informação como hospedagem de website, página na web e link dedicado, modelando um pacote voltado para a microempresa”.

Ainda para atender o interior, a operadora investiu

em uma rede de fibra óptica de 10 quilômetros de extensão em Jaboticabal, cidade a 370 km da capital paulista, onde passou a oferecer planos corporativos de hospedagem, computação em nuvem, videoconferência, Internet dedicada, telefonia IP, serviços de gerenciamento de rede e segurança. Entre os destaques deste ano, Divino aponta a unificação dos serviços da empresa sob a marca Algar Telecom, aposentando a antiga CTBC, que tem 60 anos de história junto aos clientes: “Planejamos uma transição de um ano, para a convergência da marca que sintetiza a modernidade e a inovação de nossos serviços”.

A inovação continua sendo prioridade na empresa, segundo ele. O grupo Algar conta com uma universidade corporativa, a UniAlgar, com sede em Uberlândia, que em junho promoveu a 13ª

Mostra Algar Inovação, com 50 projetos de seus funcionários. O evento tem o objetivo de transformar boas ideias em negócios que agreguem valor a processos já existentes dentro das empresas do conglomerado. Para a realização dessa edição, foram investidos aproximadamente R\$ 17,5 milhões, e a expectativa é que o retorno financeiro seja de cerca de R\$ 40 milhões em 12 meses. O laboratório de inovação da Algar tem o objetivo de promover a conexão entre as diversas empresas com agentes de inovação nacionais e internacionais. Em 12 anos, esse trabalho proporcionou a implantação de 810 projetos com ganhos financeiros para o grupo Algar de R\$ 291,6 milhões. Segundo a empresa, o retorno foi de cinco vezes o valor investido (R\$ 51,1 milhões).

A Algar, segundo Divino, também participa do

programa Inova Telecom, do governo federal, ao qual submeteu 12 projetos neste ano: "Sempre buscamos a inovação para atender a demanda por novos serviços". O programa oferece financiamento para novos projetos que a operadora está desenvolvendo em parceria com institutos como o CPqD, a Universidade Federal de Uberlândia e o Instituto de Tecnologia de Florianópolis. "É um passo importante para sair de dentro de empresa e ampliar capacidades e competências com diferentes grupos de pesquisa", diz. Os projetos são voltados principalmente para o desenvolvimento de novos recursos no segmento de mobilidade.

No ano passado, a Algar Telecom desenvolveu internamente um sistema de controle de terminais de rede conhecida como Equipment Identity

Register (EIR), que antes era contratado da Oi. A solução própria foi criada em código aberto, permitindo que qualquer usuário, além de usar, possa melhorar o sistema. A vantagem é que a Algar não tem o custo de uso do software, que chega a 20% do valor do sistema por ano.

Para inovar nos canais de atendimento, a empresa lançou o aplicativo gratuito para smartphones Meus Serviços Algar Telecom. A ferramenta, compatível com sistemas Android e iOS, permite realizar ações de autoatendimento disponíveis no portal da operadora por meio do celular. Em poucos minutos, é possível atualizar o cadastro, acompanhar solicitações, fazer recargas, consultar faturas e fazer transferência de titularidades, por exemplo. "Em 2013, investimos um terço do orçamento anual em novas redes, manutenção da planta e relacionamento com o

cliente", garante Divino.

No início deste ano, a empresa iniciou um projeto de análise do perfil de seus clientes pré-pagos, para elevar o nível de recarga virtual, que acarreta custos mais baixos. A criação de grupos de usuários e uma campanha específica para esse público levaram ao aumento no número de usuários do sistema URA (Unidade de Resposta Audível) e dobraram as vendas no canal de voz entre julho e agosto, quando foi realizado um projeto piloto. Foram selecionados perfis de clientes mais propensos a usar o modo de pagamento virtual e estimulada a recarga nesses meios, que têm menor custo para a empresa. A partir desse projeto, a Algar Telecom começou a estudar melhor sua base de clientes para a oferta de serviços mais focados em perfis segmentados.

Divino Sebastião de Souza

presidente

Inovação para atender
a demanda
por novos serviços



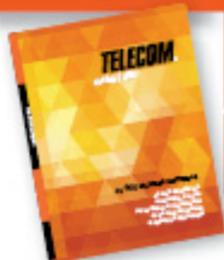
Divino conta que a operadora continua crescendo em serviços de telefonia fixa, com a venda de pacotes de serviços (fixo, móvel e banda larga) faturados em uma só conta, reduzindo o custo para o cliente: "Também expandimos serviços de voz e dados nas empresas que continuam contratando telefonia fixa".

No ano passado, diz, a Algar Telecom cresceu em 37% sua base de assinantes celulares e 20% em banda larga: "Em 2014, esperamos crescer nos mesmos patamares com maior rentabilidade, principalmente na venda de pacotes de serviços".

Segundo o executivo, a receita e o caixa da empresa cresceram, mas a pressão pelo investimento impactou o lucro líquido.

O foco em 2014 e 2015 é crescer no mercado corporativo com o aumento do número de cidades atendidas e expansão do backbone. A empresa está instalando mais de mil quilômetros de fibra entre Macaé, Santos, Baixada Fluminense e Betim. Até o final deste ano, o planejado é contar com 13,5 mil quilômetros de backbone de fibra, sendo que mil quilômetros já

>>



>>

estão em operação. O maior crescimento da rede de fibra se dá em São Paulo, onde a empresa tem instalados 500 quilômetros de fibra. Na capital paulista, a operadora aposta no mercado financeiro – um dos seus principais clientes é a Bolsa de Valores de São Paulo.

Em julho, a Algar Telecom teve seu projeto de ampliação de infraestrutura aprovado pelo Ministério das Comunicações. O projeto de investimento será financiado pela emissão de debêntures e prevê a expansão e modernização das redes de banda larga, incluindo a ampliação das redes fixa e móvel. Além disso, a companhia pretende estender a infraestrutura de atendimento ao mercado corporativo, ampliar seu backbone, infraestrutura civil, de climatização e elétrica, e a construção de redes ópticas, metálicas e coaxiais. O projeto está planejado para o Distrito Federal e para os Estados de Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo.

O presidente da Algar Telecom avalia positivamente o ano de 2013, ressaltando a expansão de rede e serviços que impactou o crescimento da base móvel e fixa. A operadora registrou receita bruta de R\$ 2,458 bilhões em 2013, crescimento de 5,1%.

A queda nas receitas de tráfego local, longa distância e cartões de telefonia fixa foi compensada pelo crescimento de 36,4% nas receitas de TV por assinatura, 16,4% nas receitas de voz móvel e de 13,2% nas receitas com clientes corporativos da área de autorização.

A empresa terminou o ano passado com 1,2 milhão de linhas, registrando 12,6% de crescimento. A área de banda larga cresceu 17,8% e totalizou 494 mil conexões, sendo que 370 mil foram acessos fixos xDSL (aumento de 13,2%) e 125 mil de acessos móveis 3G (crescimento de 33,9%). Já a telefonia móvel aumentou 36,8% e fechou o ano passado com 922 mil acessos. O segmento pré-pago cresceu 50,4%, fechando o período com 696 mil conexões (76% do total). O pós-pago cresceu 6,8% e totalizou 225 mil clientes, que representam 24% do total da base móvel. A receita média por usuário (Arpu) foi de R\$ 27,65. A TV paga ficou com 135 mil acessos, aumento de 19,9%. No total, a Algar Telecom tem 2,756 milhões de acessos, crescimento de 21,1% em relação a 2012.

De acordo com Divino, neste ano a operadora

espera reforçar eficácia, qualidade e controle nas operações e no contact center. E investir em modernização das redes de banda larga, aprimoramento do serviço de TV e na oferta de planos de telefonia móvel. Os planos triple play e quadriplay continuarão a ser prioridade.

Neste ano, a operadora ampliou seu acordo de roaming com a Telefônica/Vivo para todo o território nacional, que agora também inclui serviços de SMS e dados. Até então, o roaming

para clientes Algar na rede da Vivo estava limitado a serviços de voz e apenas dentro do estado de Minas Gerais. O acordo foi assinado em junho e entrou em operação para os clientes Algar fora da área de concessão da operadora antes do início da Copa do Mundo. Isso permite que os clientes da empresa possam fazer tráfego de dados e voz com taxas mais baixas de roaming.

Com 60 anos de história, a Algar Telecom tem como meta dobrar de tamanho em cinco anos. Para isso, a estratégia é crescer no setor corporativo com a

oferta de serviços de voz sobre IP, usando rede de fibra óptica e soluções de tecnologia da informação. Para clientes residenciais, a intenção é ampliar a oferta de banda ultralarga, TV paga e pacotes de serviços.

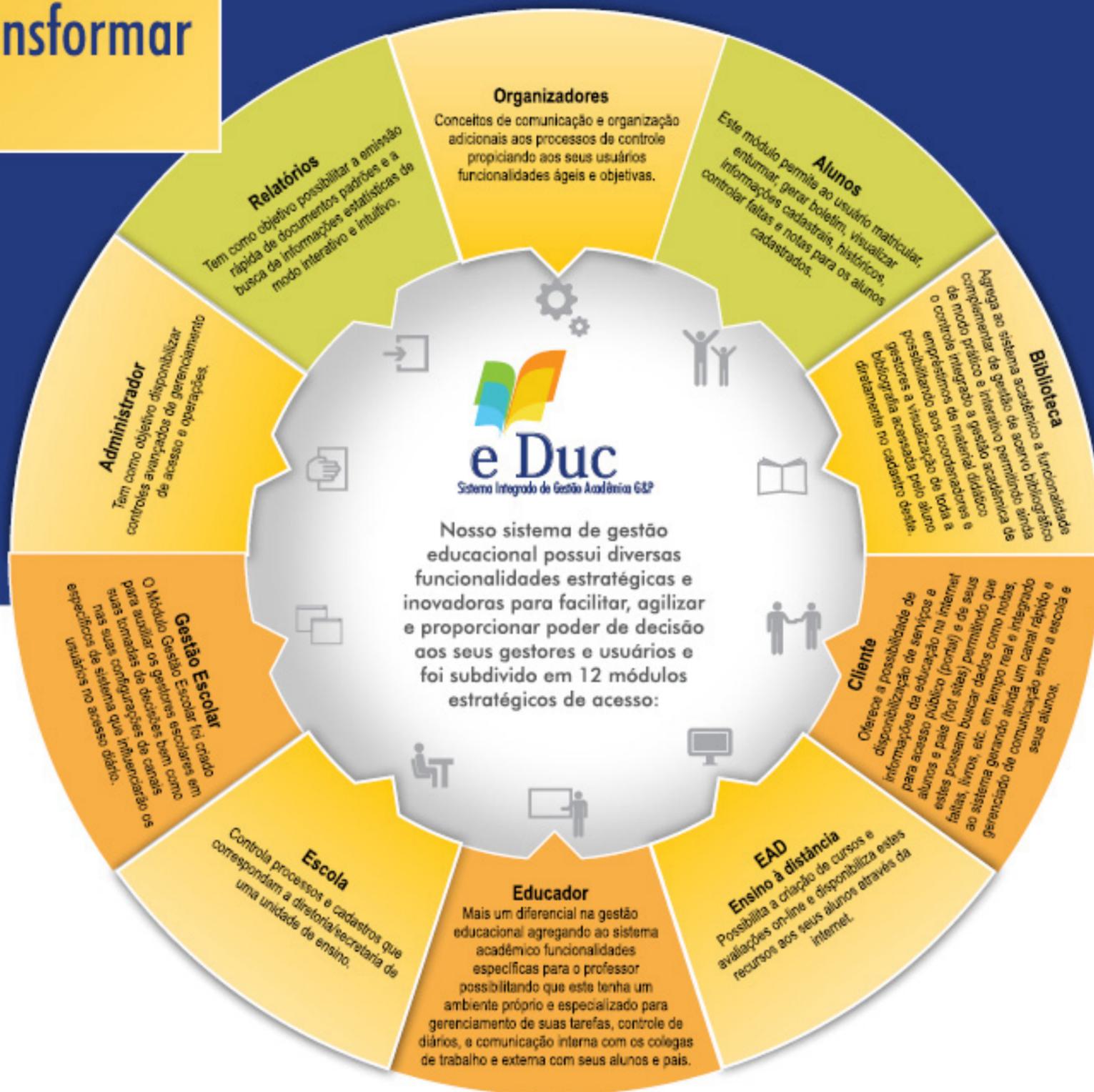
Para estender atuação para a América Latina, em janeiro a Algar Telecom adquiriu uma empresa argentina com atuação no Chile e abriu um escritório na Colômbia, para atender a demanda de service desk e help desk para os clientes latino-americanos com presença no Brasil.

Os números vencedores (2013)

Receita Líquida (US\$ mil)	342.993
Patrimônio Líquido (US\$ mil)	339.047
Ativo Permanente (US\$ mil)	663.924
Lucro Bruto (US\$ mil)	155.193
Lucro Operacional (US\$ mil)	69.324
Lucro Líquido (US\$ mil)	63.555
Crescimento Receita Líquida (%)	-9,70
Rentabilidade sobre patrimônio (%)	18,75
Rentabilidade sobre vendas (%)	18,53
Liquidez Corrente	0,74
Endividamento s/ Patrimônio	129,66
Endividamento s/ Ativo	21,17
Desp. Financeiras s/ Vendas	8,10
Retorno sobre investimentos (%)	8,16
Giro dos Ativos	0,44

Integrar, Gerir e Transformar

Os gestores dos processos educacionais de todo o país, agora podem contar com uma importante ferramenta para garantir a eficiência, a transparência, a melhora do IDEB e a economia comprovada de recursos na gestão da educação. Preocupada constantemente com aspectos que otimizem tempo e apresentem soluções que tragam benefícios práticos a esses processos, a G&P desenvolveu o Sistema e.Duc, para atender as necessidades de gestão de Secretarias de Educação Estaduais e Municipais, sua comunidade acadêmica e rede de escolas privadas, do Ensino Infantil ao Superior.



G&P Projetos e Sistemas

Uma empresa com capital 100% nacional que atua há 25 anos no segmento de Tecnologia da Informação. Sede em São Paulo e filiais em Pederneiras, Rio de Janeiro e Brasília.

- Suporte a Infraestrutura de TI
- Desenvolvimento de Sistemas
- Vendas de Produtos

+55 11 3889-6300



Tecnologia da Informação é o nosso DNA

[f/geprojetosesistemas](https://www.facebook.com/geprojetosesistemas) [E/gpcompany](https://www.linkedin.com/company/gpcompany)

www.gpnet.com.br

www.avvio.com.br

Avvio
TELECOM



Escaneie com seu Smartphone para mais informações

Contate-nos
vendas@avvio.com.br

Por que Avvio?

- ✓ +4 mil km de cabos ópticos* próprios
- ✓ Redes SDH, MetroEthernet e D-WDM
- ✓ NOC 24x7x365, com equipes próprias
- ✓ 10 anos no mercado de telecomunicações
- ✓ Atuação nacional em 14 estados e mais de 80 municípios
- ✓ Acesso aos principais Datacenters em SP e RJ

Fundada em 2003 para atuar no segmento de projetos e integração de redes. Com 100% do capital nacional e profissionais com mais de 20 anos de experiência em telecomunicações, desenvolveu forte know-how no mercado corporativo e público, assim como larga atuação no segmento de locação de ativos. Desde 2007 operando com licença SCM - ANATEL atendendo às principais operadoras presentes no mercado nacional.

*Informações baseadas em dados de Q1/2013.

Quem é a Avvio?

- ✓ Operação e Manutenção
- ✓ Acesso Última Milha - EILD
- ✓ Dark Fiber e Alta Capacidade
- ✓ Circuitos Dedicados, Clear Channel
- ✓ Análise, Consultoria e Gerenciamento
- ✓ Soluções de conectividade LAN-to-LAN
- ✓ Soluções de conectividade com Acesso IP

Ao longo dos 10 anos de atuação, já forneceu equipamentos de transporte e acesso, instalou milhares de enlaces em todo o Brasil, serviços de projetos, instalação e manutenção de redes, construção de torres e abrigos de telecomunicações. Exploração de serviços via satélite, implantação e operação de redes ópticas metropolitanas e backbone de alta capacidade com mais de mil quilômetros de extensão.

Rua Catão, 134, 11º Andar - Vila Romana - CEP 05049-000
São Paulo - SP / Tel.: 11 3868-9850 / Fax.: 11 3868-9851