



ano 28 > 2013 > www.informaticahoje.com.br

:: MESAS-REDONDAS

▶▶ 24

E-commerce: como lidar com a onipresença do cliente.

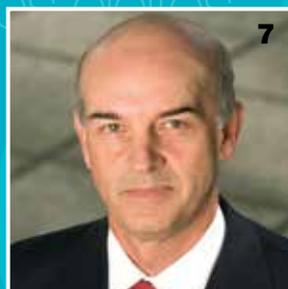
▶▶ 34

A mobilidade e a nuvem complicam o controle dos aplicativos

▶▶ 58

É possível conciliar segurança com agilidade nos negócios?

os eleitos



▶▶ 11

Os leitores do Informática Hoje votaram pela Internet e elegeram para o Prêmio Profissional de Tecnologia da Informação 2012: Alessandra Bomura Nogueira, GVT (1); Aurélio Conrado Boni, do Bradesco (2); Claudia Maria de Andrade, da Receita Federal (3); Edson Badan, da Ford (4); José Roberto da Silveira, da Prodam (5); Kleber Linhares, da Azul (6); Lisias Lauretti, da Serasa Experian (7); Margareth (Maggie) Ortiz de Camargo, do Hospital Sírio-Libanês (8); Ney Santos, do Grupo Pão de Açúcar (9); e Tania Nossa, da Alcoa (10). Conheça os principais desafios que enfrentaram em 2012 e o que se preparam para enfrentar neste ano de 2013.

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



media partner

produção

idealização

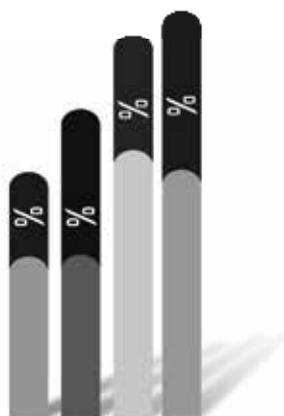
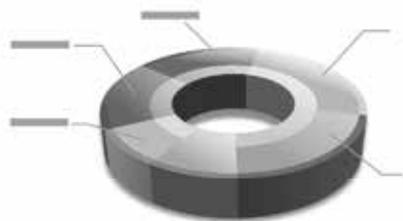
anúário
i **INFORMÁTICA HOJE**



ZAZCOMM.

◀ 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



EDITORIAL

Depois de figurar na lista dos 50 ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2012, os personagens da reportagem de capa desta edição especial receberam o reconhecimento de um público que tem acompanhado de perto suas trajetórias: os leitores do *Informática Hoje*, que elegeram um em cada uma das dez áreas de atividade econômica em que se divide o prêmio. Dessa forma, passam a figurar na galeria dos executivos que, há 13 anos, têm sido eleitos pelo voto direto dos leitores – a maior parte, diga-se, profissionais de TI como eles próprios.

Nas entrevistas com os eleitos (veja a página 11), ficam claras muitas das razões que os levaram a conquistar o prêmio e, afinal, o voto dos leitores. Seja pelas soluções adotadas por eles, seja pelos projetos que conduzem ou ainda por suas opiniões sobre as principais tendências tecnológicas do setor, tudo converge para caracterizá-los como representantes legítimos da elite brasileira dos profissionais de TI.

Mas as histórias desses personagens não se escrevem, nestas páginas, somente sob a forma de entrevistas como as que recheiam a reportagem de capa: suas experiências têm sido relatadas com sinceridade e sempre com muita propriedade também nos eventos promovidos pela Fórum Editorial – responsável pela publicação do *Informática Hoje* –, e em especial nas mesas-redondas. Nelas, como se pode ver também nesta edição (a partir da página 24), executivos já premiados, ao lado de outros fortes candidatos ao prêmio, descrevem abertamente os desafios que encontram todos os dias, no comando de equipes de TI de empresas dos mais variados segmentos e de todos os portes. Tratam de temas como a segurança da informação, o controle do ciclo de vida dos aplicativos ou o comércio eletrônico, todos eles submetidos ao ainda incalculável impacto de fenômenos como a mobilidade, a computação em nuvem e as redes sociais.

É do pensamento elaborado e criativo desses profissionais sobre temas tão delicados que se nutre uma publicação especializada como o *Informática Hoje*. E é isso que nos dá a sensação gratificante de que contemplamos a cada edição as expectativas dos nossos leitores.

Wilson Moherdau
Diretor de Redação

▶▶	gente	6
▶▶	mesa-redonda	24
▶▶	negócios & ti	50

▶▶ 11

Com a palavra, os eleitos



Os leitores elegeram os dez melhores CIOs do Brasil, a partir de uma lista com os 50 ganhadores do Prêmio Profissional de Tecnologia da Informação 2012 do *Informática Hoje*. Nesta edição especial, cada um deles fala sobre os principais projetos que desenvolveram, seus planos para este ano e opina sobre as principais tendências tecnológicas do setor, como a mobilidade, a computação em nuvem, as redes sociais.

MEASAS-REDONDAS

▶▶ 24 **E-commerce é muito mais do que vendas on-line**

O cliente pode estar em qualquer lugar, a qualquer hora. E, para complicar, usa inúmeros canais para se comunicar e fazer transações. Por isso, as empresas precisam redobrar os esforços para identificar o consumidor e, na medida do possível, conhecê-lo a ponto de se antecipar às demandas de consumo.

▶▶ 34 **A mobilidade e a nuvem complicam o controle dos aplicativos**

Fazer um adequado controle do ciclo de vida dos aplicativos que rodam na empresa sempre foi um desafio clássico para as equipes de TI. Com a introdução crescente de novas tendências tecnológicas no mundo corporativo como a mobilidade e a computação em nuvem, a tarefa ganha contornos dramáticos.

▶▶ 42 **Como conciliar segurança e agilidade nos negócios?**

A segurança das informações que circulam pelas empresas não pode mais depender de medidas isoladas como controle de acesso ou proteção das redes. É preciso ir muito além, com um conjunto de ações e processos, além de um trabalho incansável de educação das equipes e de revisão de comportamentos.

NEGÓCIOS & TI

▶▶ 50 **O mercado de telecomunicações traz boas surpresas**

O crescimento em dólares de 14,7% da receita líquida das empresas de telecomunicações, apurado pelo Anuário Telecom 2012, atesta que 2011 foi mais uma vez surpreendentemente bom para o setor. A pesquisa com 106 empresas mostra que o mercado encerrou o ano com receita líquida de US\$ 91,9 bilhões ante os US\$ 80,1 bilhões obtidos em 2010. A receita líquida em reais cresceu 8,3%, dos R\$ 141,3 bilhões de 2010 para os R\$ 153,1 bilhões de 2011.



diretor de redação: Wilson Moherdau
colaboradores: Ana Luiza Mahlmeister, Inaldo Cristoni, Vanderlei Campos, (textos); Marcelo Max (capa e edição gráfica)

diretor comercial: Marcio Valente

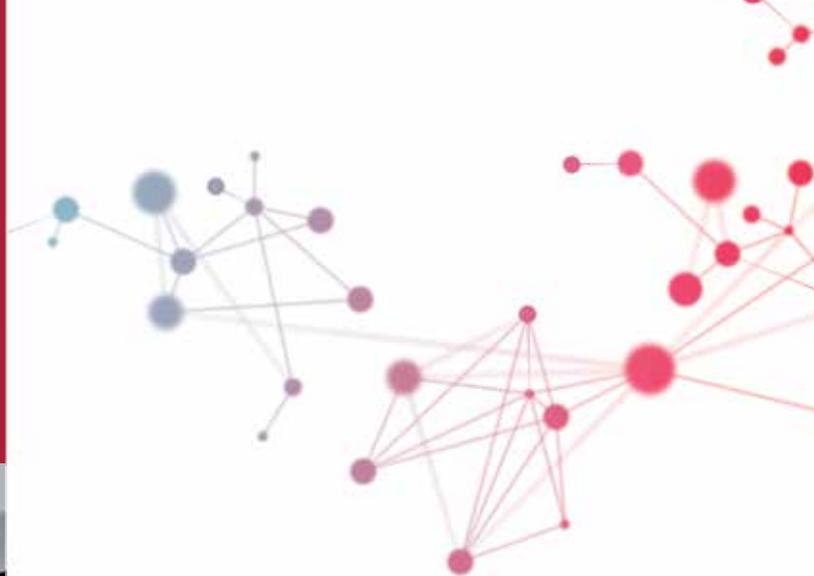
Publicidade
diretoras: Sílvia Meurer e Sonia Lopes

INFORMÁTICA HOJE
é uma publicação mensal da Fórum Editorial e Eventos Ltda.
Rua Santa Justina, 352 - cj. 16 - Vila Olímpia - São Paulo, SP
CEP 04545-041
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
Laser Press

**Agora no Brasil,
uma das maiores empresas
de serviços de TI do mundo**



**Consultoria e
integração de sistemas**

**Outsourcing de TI e
processos de negócios**

+ 100 soluções inovadoras

+ 71 mil funcionários

+ 400 escritórios

+ 5 mil clientes

+ 40 países

www.br.cgi.com

CGI

Experience the commitment®

Rodrigo Abreu assume a TIM...

Rodrigo Abreu (*foto à direita*), ex-presidente da Cisco no Brasil, assume a TIM, no lugar de Andrea Mangoni, que assumirá um cargo na operadora na Itália. Rodrigo, que toma posse oficialmente no dia 4 de março, é formado em engenharia elétrica pela Universidade de Campinas, tem mestrado em administração pela Stanford e dirigiu a Cisco nos últimos sete anos. Com grande experiência no mercado de telecomunicações, tem passagens pela Nortel Networks e Promon Tecnologia. Com a chegada de Rodrigo Abreu, a operadora espera períodos menos turbulentos. Antes de Mangoni, a TIM foi dirigida por outro italiano, Luca Luciani, que se afastou da direção após acusações de fraudes contábeis. No final do ano passado, a operadora recebeu uma medida cautelar da Anatel que culminou com a suspensão das vendas de serviços. Para reforçar a infraestrutura de redes, o conselho de administração da Telecom Italia, controladora da TIM Brasil, aprovou o plano industrial trienal (2013-2015), que prevê investimentos de R\$ 10,7 bilhões no período.



... e é substituído por Rodrigo Dienstmann na Cisco.

Com a saída de Rodrigo Abreu para comandar a TIM, a presidência da Cisco será ocupada interinamente por Rodrigo Dienstmann (*acima*) atual diretor de empresas. O executivo já foi diretor de vendas para operadoras de telecomunicações e companhias de mídia da própria Cisco, diretor de IPTV, FTTH e UBL na Oi, e vice-presidente executivo da GVT, além de ter ocupado outras posições executivas na Intelig, Iridium Sudamérica e Siemens Telecom. Ele é graduado em engenharia eletrônica e telecomunicações pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná, com MBA pelo IBMEC do Rio de Janeiro.

A IBM promove executivos

AIBM nomeou novos líderes em sua organização executiva. Marcelo Porto assumiu a vice-presidência de enterprise, área responsável pelo suporte a empresas com mais de mil funcionários. Ele já exerceu diversos cargos de liderança na IBM Brasil, entre eles, a diretoria do segmento de software. Tomaz Oliveira é o novo vice-presidente de mid market, área responsável pelo suporte a empresas com menos de mil funcionários. Após sete anos na Lenovo, em 2012, Tomaz voltou à IBM, onde ingressou em 1994 e permaneceu até 2005.

Novos diretores na Siemens

Como parte da estratégia de crescimento na linha de produtos baseados em cloud e UCC (Unified Communications and Collaboration), a Siemens Enterprise Communications nomeou três novos executivos. Silvio Vidoto é o novo diretor de marketing; Carlos Castro assume como diretor de marketing de produtos; e Moisés Silva como diretor de desenvolvimento de canais de vendas, todos com responsabilidade que abrange toda a América Latina. Silvio, que é formado em jornalismo e engenharia e tem 17 anos de experiência no mercado, sendo oito na própria Siemens Enterprise Communications, será o responsável por toda a comunicação no Brasil. Carlos, com formação em engenharia elétrica e pós-graduação em administração e marketing, atua na empresa desde 1996 e terá a responsabilidade de trazer produtos inovadores para o mercado. Moisés, formado em administração de empresas e com MBA em comércio internacional e desenvolvimento gerencial, faz parte do quadro de executivos da empresa desde 2000, assume a área de captação, homologação e desenvolvimento de parcerias comerciais e de go to market.

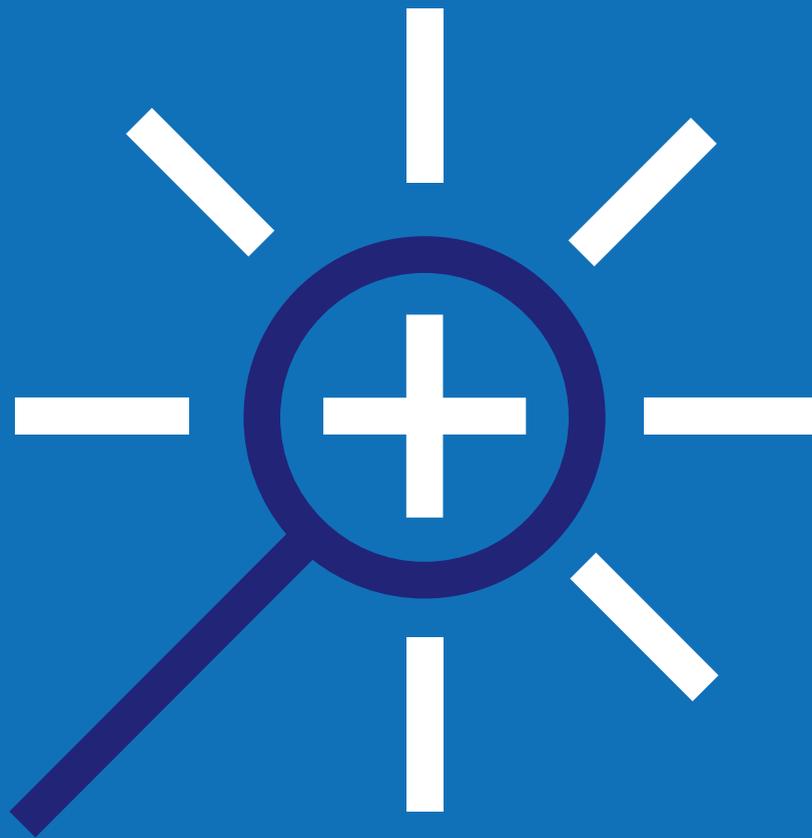


Votorantim: Cimentos e Energia têm mudanças.

Márcio Poças (*foto acima*), ex-diretor de TI da Novartis, assume a gerência de TI da Votorantim Cimentos, substituindo Álvaro Mello que deixa a empresa. O executivo vai se reportar a Fabio Faria, atual diretor corporativo de TI da Votorantim Industrial. Márcio vem de um período de 12 anos na Novartis onde ingressou como analista de TI e em oito anos tornou-se líder da área. Outra mudança acontece na Votorantim Energia, com a chegada de Claudio Moura (*foto abaixo*) como gerente de TI. O executivo tem passagens por empresas como Europ Assistance do Brasil, AES Brasil e Grupo Algar.



A CA Technologies sabe o quanto é importante poder contar com bons profissionais.



Parabéns aos CIOs ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2012 da Fórum Editorial.

agility
made possible™



ca.com/br

CA, One CA Plaza, Islandia, NY 11749. Copyright © 2012 CA. Todos os direitos reservados.
Todas as marcas registradas, nomes comerciais, marcas de serviço e logotipos aqui mencionados pertencem às suas respectivas empresas.



Juarez Zortea é o novo presidente da Crivo

A Crivo TransUnion nomeou Juarez Zortea (*foto acima*) como presidente para o Brasil. Com a chegada do executivo, Daniel Turini, um dos sócios fundadores, deixa a liderança da Crivo e passa a fazer parte do conselho de administração. Juarez traz 32 anos de experiência no setor de tecnologia tendo trabalhado na Unisys e na HP. O executivo liderou o desenvolvimento e a implementação de forças de vendas especializadas e passou por diversas posições comerciais e de serviços no Brasil e na América Latina. Antes de assumir o cargo atual ocupava a vice-presidência de vendas. Juarez estudou engenharia e administração de empresas e tem cursos de especialização pela Fundação Getúlio Vargas e Wharton Business School, nos Estados Unidos.

Carlos André fica menos de um ano na Software AG

Antes de completar um ano na Software AG, Carlos André está fora da empresa. O executivo, que acumula 20 anos na área de TI, com passagens por diversas multinacionais do setor, tinha como missão dobrar a operação no país em cinco anos. Mark Rhode, vice-presidente de vendas para a região EMEA, que inclui Europa, África e Oriente Médio, assumiu interinamente o cargo. Carlos André estava na empresa desde março de 2012 para comandar as operações de Brasil e Argentina. A companhia está em busca de uma nova liderança para a operação brasileira que, segundo o CEO global, Karl-Heinz Streibich, é uma das mais importantes para a companhia.

Orlando Cintra é o country manager da Informatica Corporation

A Informatica Corporation contratou Orlando Cintra (*foto à direita*) como country manager para o Brasil. Sua missão será ampliar os negócios no país em diferentes segmentos da indústria. Com mais de 18 anos de experiência em tecnologia e liderança de operações e vendas, Orlando tem especialização em gestão e liderança pela Harvard Business School, com graduação em tecnologia da informação pela Universidade Braz Cubas. Antes de chegar à Informatica, atuou em empresas como HP, Tivit, GXS e Atos Origin.



A Claro renova a diretoria de marketing

A Claro contratou Gustavo Diament para assumir a diretoria executiva de marketing e estratégia. Vai se reportar diretamente ao presidente Carlos Zenteno e tem a missão de criar estratégias para o fortalecimento da marca, fidelização de clientes e inovação do portfólio de produtos. Gustavo tem mais de 18 anos de atuação em marketing, planejamento estratégico e inovação em empresas como a Nextel, Diageo, AOL e Unilever.

Marcos Tabajara assume a Sourcefire

A Sourcefire, que atua na área de soluções de segurança da informação, promoveu Marcos Tabajara a country manager da companhia no Brasil. O executivo será responsável pela direção estratégica, reforçando sua presença local. Ele tem mais de 20 anos de experiência em vendas de segurança da informação e em gerenciamento de canais. Marcos ocupou anteriormente posições em empresas como Symantec, Attachmate, Internet Security Systems (ISS), Enterasys e Afina.



A SAP consolida regiões

A SAP promoveu mudanças para aproximar suas atividades das demandas dos clientes. As estruturas de vendas da América do Norte e América Latina se fundem em uma única região, chamada agora de As Américas liderada pelo presidente Rodolpho Cardenuto (*foto à esquerda*). Ele terá a responsabilidade de supervisionar todas as operações e esforços de vendas na região panamericana. Rodolpho está na SAP desde 2008, exercendo atividades de liderança em mercados como Brasil e México. Sua posição mais recente foi a de presidente para América Latina e Caribe e vai transferir seu escritório para a sede principal da

área de vendas globais da SAP, em Newtown Square, EUA. O executivo responde a Robert Enslin, presidente global de operações com clientes e membro do conselho de administração da SAP. Além da alteração na região das Américas, a empresa realinhou as regiões EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e DACH (Alemanha, Áustria e Suíça) buscando oportunidades de crescimento na Europa e na região do Oriente Médio.

A Avaya contrata diretor de operações e estratégia

Há quase 20 anos atuando em empresas de telecomunicações, Márcio Rodrigues assumiu neste início de ano a diretoria de operações da Avaya Brasil. Ele iniciou sua trajetória na Avaya em 2008 quando foi responsável pela área de contratos. Já em março de 2011, o profissional assumiu a área de Análise de Negócios para a região CALA (Caribe e países da América Latina de língua espanhola e Brasil). Formado em administração de empresas, pós-graduado pela BSP – Business School São Paulo em gestão de negócios, cursa MBA na FGV-SP. O executivo traz no currículo passagens por empresas como Lucent Technologies, ZTE e Huawei.

O COO da Globalweb Outsourcing

A Globalweb Outsourcing nomeou Ivan Roberto Semkovski como COO (Chief Operating Officer). Semkovski assume o cargo com o desafio de consolidar no mercado nacional de outsourcing e cloud e iniciar a expansão dos serviços para o exterior. O foco é crescer a partir da oferta de soluções estratégicas, investimento em inovação e em novos mercados. Com mais de 20 anos de experiência, o executivo foi responsável pela estruturação de outras empresas como a Everis e Fujitsu do Brasil, e ocupou cargos na Stefanini IT, CPM Braxis Capgemini e McAfee.

A Ciena renova a diretoria

A Ciena contratou Álvaro Barros como novo diretor-gerente no Brasil. Com mais de 30 anos de

experiência no mercado de telecomunicações, ele terá a responsabilidade de liderar as áreas de vendas e operações

relacionadas às redes de fibra óptica, aplicações de banda larga e tecnologias wireless em todo o país.

Com as soluções NEC, o futuro
é mais do que emocionante. É agora.



A NEC oferece

soluções de Cloud Computing
para as **operadoras de telecomunicações**
ampliarem a sua **oferta de serviços e disponibilizarem**
aos seus clientes **acesso** ao que existe de mais **avançado**
e **seguro** em **tecnologia da informação e comunicação**.

Há mais de 40 anos no Brasil, a NEC dispõe de plataformas completas de provisionamento e gestão de todas as soluções em Cloud Computing e está preparada para contribuir com as soluções tecnológicas que podem transformar a realidade das empresas brasileiras.

É emocionante saber que vivemos o melhor momento para o desenvolvimento do setor no país, vendo soluções se transformarem em legado para as futuras gerações.



NEC. A emoção do futuro agora.

Acesse www.neccloud.com.br
e agende uma visita.

Empowered by Innovation

NEC

e.Duc

Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da G&P foi desenvolvido para atender as necessidades de gestão de organizações privadas de educação, Secretarias de Educação Estaduais e Municipais, suas redes de escolas e sua comunidade acadêmica, integrando a rede de ensino, visando a gestão de todos os seus componentes e a transformação dos procedimentos relacionados à educação em processos eficientes, ágeis, seguros e econômicos. Desta forma, possibilitamos aos gestores da rede, diretores de escolas, professores, responsáveis por alunos e coordenadores, o acesso a informações de seu interesse, de qualquer computador ligado a internet, conectando assim, alunos, docentes, dirigentes e pais de alunos em uma mesma base íntegra de dados.

Principais funcionalidades

- Gerenciamento de Alunos e Unidades de Ensino
- Diário on line
- Plataforma de Ensino à Distância
- Portal Educação
- Hotsite Alunos
- Hotsite Pais



Conheça mais sobre nossos serviços!

Grade automática de horários: Algoritmo com inteligência artificial para alocação automática da grade horária visando o melhor custo x benefício para a distribuição de aulas, conforme as disponibilidades de horários dos educadores e obrigatoriedade da grade curricular.

Fórmulas de cálculo: Parametrização completa das fórmulas de cálculo para lançamento de notas e fechamento de médias.

Sorteio de vagas: Algoritmo randômico para sorteio de vagas integrado aos parâmetros de controle de vagas.



Tecnologia da Informação é o nosso DNA

www.gpnet.com.br

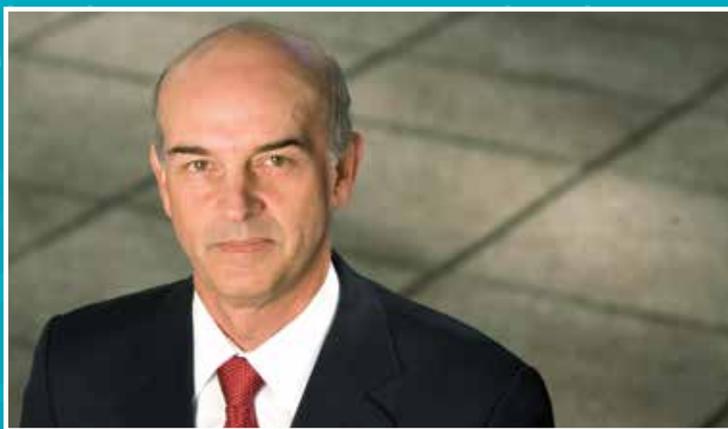
Matriz: São Paulo

Filiais: Brasília / Rio de Janeiro / Fortaleza / Pederneiras

Tel.: 11 3889-6363

Nossos Parceiros





Falam os eleitos

Os leitores elegeram, por meio de votação via Internet, dez entre os 50 ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2012, cujos perfis foram publicados na edição 642 do *Informática Hoje*. Foi escolhido um de cada setor da economia em que se divide o prêmio. Nas próximas páginas, em entrevistas exclusivas, eles falam dos projetos que implementaram, dos planos para o futuro e de como veem as novas ondas tecnológicas, como a mobilidade, a computação em nuvem e as redes sociais. Falam de segurança da informação, de governança e inovação. Revelam, enfim, um pouco do que são e que os qualificou para a eleição que acabam de vencer. Os eleitos: Alessandra Bomura Nogueira (GVT); Aurélio Conrado Boni (Bradesco); Cláudia Maria de Andrade (Receita Federal); Edson Badan (Ford); José Roberto da Silveira (Prodam); Kleber Linhares (Azul Linhas Aéreas); Lisias Lauretti (Serasa Experian); Margareth (Maggie) Ortiz de Camargo (Hospital Sírio-Libanês); Ney Santos (Pão de Açúcar); e Tania Nossa (Alcoa).



OS eleitos

os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos

Independência para os clientes

Este ano marca uma nova fase para a GVT: a empresa conclui projetos cruciais para a operação, seguindo a estratégia de inovação e a rapidez dos negócios na área de telecomunicações. À frente das transformações, Alessandra Bomura Nogueira, vice-presidente de TI, credita o sucesso da área à equipe afinada com o projeto e ao clima organizacional da companhia. Sua missão, diz, é oferecer ferramentas para que os clientes dependam cada vez menos da área de TI: “Tudo isso exige uma evolução constante da TI para atender o grande número de projetos entregues com pontualidade, nos comprometendo com os resultados da empresa”. A área está concluindo uma nova solução de vendas para o segmento residencial, projeto que vai simplificar o processo de vendas e melhorar o atendimento. Por meio de um catálogo flexível, cria ofertas e promoções dando independência aos agentes de vendas. “O objetivo é melhorar o time to market, dar autonomia na oferta de novos serviços segundo segmentos de mercado e geografias. Trabalhamos muito próximos do negócio com melhor gestão, alcançando mais eficiência por meio da automação de processos”, explica Alessandra. A venda residencial já foi totalmente automatizada, permitindo que o agente reserve o local, verifique a cobertura e reserve o recurso para a instalação sem necessidade de ligações telefônicas. Ele mesmo configura elementos da rede e pede ativação da linha por meio do smartphone. Outro foco é em um novo canal web. A GVT já conta com um portal e este ano a meta é a migração para o autosserviço. A ideia é permitir que o próprio cliente faça uma troca de plano, adicione ou cancele serviços, faça uma reclamação e visualize sua fatura. “O modelo de autosserviço está

consolidado na área bancária e o desafio é levá-lo para as telecomunicações. É uma grande oportunidade de usar melhor o canal de vendas de forma mais barata, prática e eficiente, trazendo benefícios para o negócio, por isso também estamos reposicionando nossa loja virtual”, explica Alessandra. Ela lembra que a empresa é pioneira em diversas tecnologias implantadas no país como o projeto SOA (arquitetura orientada à serviços) em 2006, e a virtualização de servidores: “Somos referência nessas tecnologias em diversos países”. Em linha com as grandes tendências, a GVT investe no workforce management, o gerenciamento da força de vendas. Com uma equipe própria de 7 mil técnicos em campo, a empresa está implantando um sistema que pretende por fim às falhas e atrasos de técnicos agendados para fazer atendimentos na casa do cliente. Levando em conta uma série de variáveis como trânsito e dificuldades técnicas do chamado, além de traçar rotas otimizadas por meio de smartphones com GPS, visualiza a movimentação do técnico, controlando as demoras na rota. Tem informações estatísticas da produção média naquele serviço por técnico, aumentando o nível de acerto no agendamento e a pontualidade dos serviços. Outra frente importante é o aumento da qualidade do serviço. A empresa atualiza constantemente sua ferramenta de CRM, desenvolvida internamente, para resolver solicitações no primeiro nível no call center, sem ter que transferir a ligação para vários postos. Com funcionários próprios em três call centers, o sistema otimiza a tela do operador para que a solução venha logo na primeira chamada, reduzindo o tempo médio de atendimento. “Isso exige uma grande integração de sistemas como a área financeira

e o gerenciamento de rede. Além disso, avaliamos constantemente a introdução de novos recursos de autosserviço para que o próprio cliente possa resolver seu problema”, explica. Com tantos projetos, ter gente capacitada é o grande desafio. “A arquitetura orientada a serviços exige pessoas com uma ampla bagagem, não apenas em controle de processos específicos”, diz Alessandra: “Precisamos de metodologias ágeis para ter velocidade no lançamento de produtos”.

**Alessandra Bomura
Nogueira**
Vice-presidente de TI
GVT



“ O modelo de autosserviço está consolidado na área bancária e o desafio é levá-lo para as telecomunicações.

OS eleitos

os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos
os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos

Quanto mais simples, melhor.

Com 46 anos de carreira no Bradesco, Aurélio Conrado Boni, vice-presidente de TI, acompanha de perto a evolução tecnológica da automação bancária no Brasil de um lugar privilegiado. Um dos maiores bancos de varejo do país, o Bradesco segue inovando no relacionamento com o cliente, onde a chave é a simplicidade. “Não gosto da palavra complexo”, avisa. A interação mais simples com o correntista é o principal objetivo. Assim o Bradesco foi pioneiro em tecnologias como biometria, saque sem cartão e pagamento sem contato. “Os sistemas internos podem ser complicados, mas o cliente tem que ter as coisas mais simples e interativas possíveis em seu relacionamento com o banco. Quem consegue isso tem um tremendo diferencial competitivo”, diz Aurélio. Para dar mais agilidade ao lançamento de produtos, o banco tem modernizado constantemente sua arquitetura. Todos os sistemas contam com componentes estruturados. Segundo ele, caso seja preciso mudar alguma coisa, como novas regras de poupança, por exemplo, é muito mais rápido mudar as que são atualizadas automaticamente: “A velocidade de mudança nos sistemas é três vezes maior que antes. Na poupança, conseguimos em um final de semana fazer mudanças necessárias que antes levariam meses. Este é o sexto ano do projeto que está mudando a maneira de a área de TI trabalhar”. Todos os projetos são acompanhados pelo Centro de Certificação de Sistemas, onde o gerente da área que encomendou o software participa dos testes e atesta a qualidade. O centro ocupa um andar no centro de processamento de Alphaville e sua operação elimina o retrabalho. “O nível de acerto dos sistemas ficou bem maior”, diz ele. A área também evoluiu junto com as novas tecnologias no banco com uma nova metodologia que está sendo chamada de TI in-line. Nesse modelo, a equipe

de desenvolvimento trabalha de forma colaborativa, emulando as redes sociais, trocando informações e compartilhando ideias, fazendo registros e cadastros em conjunto, visando a troca de informações e agilizando o desenvolvimento de sistemas. O Bradesco também não para de expandir sua capacidade no ambiente de mainframe, o que exige um planejamento rigoroso para que a infraestrutura forneça suporte aos requerimentos das áreas, sempre levando em conta o pico de transações. “O cliente não pode chegar ao banco e não ter sistema disponível para pagar uma conta. O ambiente transacional tem que estar 100% disponível”, explica Aurélio. Determinadas aplicações, diz, chegam a surpreender, com picos de até oito vezes a média normal: “A área de TI tem que dar conta com equipamentos e sistemas de prontidão capazes de suportar toda essa demanda”. Outro grande esforço da área é a chamada gestão corporativa de conteúdo. Cada vez mais documentos são digitalizados além dos cheques, que já chegam ao centro de processamento como imagem. Outros documentos, como contratos, já são digitais, eliminando o consumo de papel. Essa digitalização também facilita o trabalho com as informações armazenadas. “Não adianta ter uma grande quantidade de dados; o importante é que a informação ajude a saber mais sobre o cliente, a nos adequar às suas necessidades e oferecer mais serviços. Isso inclui cruzamento de dados para conhecer hábitos e perfis, saber como e para quem estamos trabalhando e agregar novos negócios

para fidelizar o cliente”, afirma. Tudo isso exige uma equipe comprometida com os resultados. A maioria dos profissionais do banco, a exemplo do próprio Aurélio, que começou a trabalhar no Bradesco com 15 anos, são funcionários de carreira. “Isso traz um comprometimento muito grande com o trabalho. Não quer dizer que somos fechados e não temos profissionais do mercado e de grandes universidades. Ter uma equipe afinada faz muita diferença na hora de superar as dificuldades enfrentadas por todas as áreas de TI”, conclui.

Aurélio Conrado Boni
Vice-Presidente de TI
Bradesco



“ Não adianta ter uma grande quantidade de dados; o importante é que a informação ajude a saber mais sobre o cliente, a nos adequar às suas necessidades e oferecer mais serviços.



software AG



O Poder da Digitização.

A nova onda tecnológica já chegou. Seja qual for o seu negócio, ele precisa ser digital. Alcance seus objetivos mais rápido com a Software AG.

Faça o download de nosso infográfico: www.digitalenterprise.com



Software AG Suite
Powering the Digital Enterprise.

A **Extend Software** conquistou o prêmio de Empresa Destaque do Ano na categoria Canais de Comercialização do **Anuário Informática Hoje 2012** e sabe, o quanto é importante obter tal reconhecimento em um mercado tão competitivo como é o de TI.

É por isso, que queremos aproveitar este momento para parabenizar os CIOs Eleitos pelo Prêmio Profissional de TI 2012.

**Parabéns à todos os
CIOs Premiados!**



EXTEND

Prophix®

São Paulo | 11 3583 1678 | Rio de Janeiro | 21 3094 3900

www.extend.com.br



OS eleitos

os eleitos os eleitos

Alterações de rota, sem turbulências.

a indústria de transporte aéreo, a tecnologia está presente desde o momento da compra de passagem ao embarque dos clientes, facilitando as tarefas do dia a dia. “O grande segredo é manter o time de TI sempre próximo das áreas de negócio”, diz o diretor de tecnologia da Azul Linhas Aéreas, Kleber Linhares. Terceira maior companhia aérea do Brasil, com apenas quatro anos de atuação, a Azul entende que investir em tecnologia é tão importante quanto nos aviões.

Em 2013, o foco será a unificação sistêmica das interfaces de operações e back office, em função do processo de fusão entre Azul e Trip, iniciado no ano passado. A fusão com a Trip traz novos desafios para a área de TI, com a abertura de novas frentes de serviços que facilitem a comunicação dos clientes com a companhia. Os planos incluem projetos de mobilidade e autoatendimento e a modernização da arquitetura de sistemas do programa de vantagens da companhia, o Tudo Azul.

tarefa gerenciar e monitorar toda a operação de TI. O contrato prevê serviços de infraestrutura híbrida de hospedagem dedicada e colocation, virtualização, storage e gestão de banco de dados. O objetivo, segundo Kleber, é contar com uma arquitetura flexível, que pode crescer de acordo com a demanda: “Precisamos contar com alta disponibilidade dos sistemas para dar conta de soluções pontuais, sem que seja necessário contratar ou alocar equipe interna. Com esse modelo é possível mudar rapidamente para dar conta das necessidades do negócio”. A empresa conta com outros parceiros como fábricas de software e sistemas de emissão de bilhetes aéreos. A Azul também contratou serviços de gateway de pagamento e monitoramento das vendas de passagens aéreas pelo site e pelo call center. A mobilidade recebe atenção especial. A empresa está trabalhando em aplicativos que facilitem ainda mais o acesso às informações como status de voo e promoções para os passageiros. Por meio do tablet com Windows 8, o passageiro pode



Kleber Linhares
Diretor de Tecnologia
Azul

O call center da companhia, também em fase de modernização, vai usar informações das redes sociais para atender as necessidades dos clientes. Por meio do Facebook, é possível entrar em contato com a empresa e obter todas as informações de atendimento ao cliente. Esse modelo também vai evoluir para possibilitar a reserva de passagens.

Os desafios que se apresentam à área de TI, segundo Kleber, são as mudanças de paradigma: “É impossível entregar qualquer projeto que não tenha um escopo bem definido desde o início. O grande facilitador é o comprometimento da alta direção com aqueles que executam o projeto e o poder de decisão na ponta. Conheça o negócio e saiba priorizar as entregas”. Para isso, é fundamental a junção de conhecimento tecnológico e de negócio.

Atualmente a Azul conta com 55 aviões, opera em 48 cidades e tem 5 mil funcionários. A fusão com a Trip resultou em uma companhia aérea com cerca de 800 voos diários, 249 mercados atendidos e 99 destinos.

“O grande facilitador é o comprometimento da alta direção com aqueles que executam o projeto e o poder de decisão na ponta. Conheça o negócio e saiba priorizar as entregas.

A área de TI funciona com um modelo híbrido, no qual a estratégia, o conhecimento dos negócios, a definição e o escopo dos projetos são responsabilidade da equipe interna. A programação, o datacenter e a gestão de rede são terceirizados.

A empresa que opera o datacenter tem como

acompanhar o status, horário de partida e chegada de voos on-line. No meio do ano, estará disponível um aplicativo para iPhone para consulta de voos, check-in e compra de passagens.

Para os funcionários, a ideia é disponibilizar acesso aos sistemas e informações em tablets, como os manuais técnicos, facilitando a operação dos aviões.

O paciente no centro das atenções

Os avanços no relacionamento dos médicos com os pacientes são prioridades no Hospital Sírio-Libanês, que começa 2013 com investimentos voltados para essa área. No ano passado, o hospital ampliou as funcionalidades para resultados de exames e neste ano é a vez do acesso ao prontuário eletrônico dos pacientes por meio do site. Os médicos terão acesso a todos os atendimentos, internações, medicamentos utilizados, procedimentos cirúrgicos realizados, ou seja, a todo o histórico de saúde dentro do hospital. Outro projeto é o pré-agendamento para exames de imagem e atualização do cadastro do paciente por meio do site.

desenvolver uma camada amigável para os médicos fazerem prescrição, anotar a evolução do paciente, resumo de alta e outras funcionalidades”, explica Maggie. Todas as informações colocadas pelos médicos nessa camada serão integradas ao sistema anterior incluindo o processo de cobrança e outros recursos. Em março, segundo ela, o hospital realiza um piloto em duas unidades, nas áreas clínicas e cirúrgicas: “Até o final de 2013, pretendemos que todos os médicos do corpo clínico tenham condições de prescrever eletronicamente em um sistema moderno e amigável”.

A mobilidade já está presente no Sírio-Libanês

“Decidimos desenvolver uma camada amigável para os médicos fazerem prescrição, anotar a evolução do paciente, resumo de alta e outras funcionalidades.

Para agilizar o atendimento ao paciente, o Centro de Diagnóstico vai contar com um sistema de autoatendimento que diminui etapas no agendamento. “Atualmente, o paciente espera cerca de 20 minutos e esse processo pode levar bem menos tempo com o novo sistema”, explica a superintendente de TI do Sírio-Libanês, Margareth (Maggie) Ortiz de Camargo. O equilíbrio em atender os dois lados – o médico e o paciente – é um atributo importante no trabalho da área de TI do hospital.

A meta é apresentar as informações médicas de maneira simples. Em meados de 2012, a área começou a desenvolver uma camada Web que permitisse a todos os médicos integrarem informações. “Tínhamos um sistema de informação anterior que não teve a aceitação por parte dos médicos por não ser amigável. Apesar de tudo, o conteúdo de dados e as regras de negócio do sistema eram muito ricos, por isso decidimos

desde 2010, ligada diretamente à segurança dos pacientes. “Depois dos dispositivos móveis, a vida dos profissionais que trabalham com TI não é mais a mesma”, garante Maggie. Ela diz que pode parecer fácil, mas portar os sistemas para dispositivos móveis como tablets e smartphones não é trivial: “Com médicos é ainda mais difícil devido a complexidade dos sistemas. Não é simples portar soluções para o tablet como imagens de exames, por exemplo. Estamos trabalhando duro para, primeiro, estar no mundo da Internet, e depois também nos tablets”. Diversas aplicações foram adaptadas para trabalhar com PDAs, como as rotinas de administração eletrônica de medicamentos, rastreabilidade dos pacientes e dos prontuários físicos e cobrança de medicamentos em sala cirúrgica. Programas de business intelligence auxiliam os executivos do hospital e ganham mais poder de processamento para apoiar processos internos, conforme a

necessidade. Outro projeto é a integração do site do hospital com as redes sociais, para melhorar a comunicação com os pacientes. Quanto aos obstáculos para a conclusão dos projetos Maggie aponta os custos altos: “Além do hardware e ativos de infraestrutura custarem muito, é difícil vender sistemas para os gestores médicos com os preços absurdos das licenças dos produtos como os de monitoramento, por exemplo”. Ela aponta como grande diferencial da área de tecnologia do Sírio-Libanês o conhecimento do negócio de seus colaboradores: “São analistas, coordenadores e gerentes com 20 anos de conhecimento do negócio saúde. Temos também enfermeiros com grande experiência trabalhando na equipe”.



Margareth (Maggie) Ortiz de Camargo
Superintendente de TI
Hospital Sírio-Libanês

OS eleitos

os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos
os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos os eleitos

A opção pela mobilidade

Administrar custos, manter a empresa competitiva, tudo combinado com o uso da melhor tecnologia, é uma mistura difícil de ser bem calibrada. O segredo de cada CIO em usar bem os ingredientes faz a diferença na competitividade da empresa. Tania Nossa, diretora de TI da América Latina e Caribe da Alcoa, reforça a importância de reter talentos para que qualidade e performance andem juntas. O plano de modernização da companhia com a atualização do ERP, projeto que envolve mais de 300 pessoas, e a evolução do ambiente de

de risco e conformidade. A empresa está escolhendo um sistema para o gerenciamento dessa infraestrutura, cujo piloto deve começar neste ano. A solução, segundo ela, vai permitir visibilidade dos dispositivos plugados na rede, quais os aplicativos instalados e autorização de downloads de forma automática: "A partir da opção pela estratégia de mobilidade, adequamos nosso ambiente a esse uso, tornando os dispositivos mais produtivos como ferramenta de trabalho".

Outras funcionalidades previstas na infraestrutura são a conversão do PABX em rede IP e a implantação de



Tania Nossa

Diretora de TI da América Latina e Caribe
Alcoa

Seguimos a tendência de conexão dos equipamentos móveis sem degradação da rede e sem descuidar da segurança.

rede fazem parte dessa estratégia. Além da infraestrutura, facilitar o uso de sistemas corporativos em dispositivos móveis está entre as prioridades. Este ano marcou o lançamento do projeto Alcoa Mobile que permite o uso de equipamentos móveis dos executivos, como tablets e smartphones, nas redes sem fio da empresa. "Seguimos a tendência de conexão dos equipamentos móveis sem degradação da rede e sem descuidar da segurança", afirma Tania. Isso exige a implantação de um sistema administrativo que gerencia esses dispositivos fazendo controle

sistemas de home office como o ramal em casa. "O avanço proporciona redução de custos com telefonia, com o tablet integrado a soluções de voz e vídeo, permitindo reuniões à distância", diz Tania. Nessa linha, a empresa está oferecendo mais aplicativos móveis aos executivos como o Self Booking para passagens aéreas, uma ferramenta disponível em nuvem que permite o agendamento de viagens. Na área de produção, o smartphone já é usado na monitoração e no controle de diversas áreas da fábrica como a ferraria.

A Alcoa também está modernizando o ambiente de armazenamento de dados alinhado à tecnologia de big data. O projeto inclui a ampliação da capacidade de armazenamento, facilitando o acesso aos dados armazenados em nuvem em datacenters externos. "A meta é que o dado esteja disponível sem impactar a infraestrutura da empresa", explica Tania. A área trabalha em um sistema de arquivamento externo para dados históricos e neste ano deve escolher um provedor para o ambiente de nuvem. Sistemas de colaboração também estão na pauta. A Alcoa Brasil entra em um projeto global de troca da tecnologia do portal, que será integrado a um ambiente de rede que inclui e-mail e colaboração entre funcionários. A ideia é contar com um portal mais flexível, integrado às redes sociais de forma a interagir melhor com fornecedores, clientes e parceiros para troca de informações. Este ano a empresa planeja uma grande modernização nos equipamentos e infraestrutura de comunicação. Será trocado 90% do

parque de desktops e notebooks atualizados com o novo Windows. A partir da modernização do ERP, segundo Tania, serão revisados os sistemas analíticos para integrar negócios: "Os dados são dinâmicos e precisam ser trabalhados. Integrando a área comercial à financeira é possível avaliar preço dos produtos e desenhar cenários". Ela reconhece que as redes sociais são um grande desafio para as empresas: "A questão de segurança é cada dia mais desafiadora para a área de TI. Como controlar uma informação postada no Facebook? É uma grande preocupação, mas a tecnologia muda conceitos. Somos abertos aos investimentos em novas tecnologias quando fazem sentido". O centro tecnológico da companhia, localizado nos Estados Unidos, reinventou o processo produtivo para tornar o alumínio viável em diversos produtos inovadores. "Temos sempre presente a inovação tecnológica em todos os processos", completa.



Como lidar com a onipresença do cliente

O cliente já não se relaciona mais com a empresa simplesmente no espaço físico da loja: ele pode estar em qualquer lugar, a qualquer hora, e usa inúmeros canais para se comunicar e fazer transações. Por isso, as empresas precisam estar preparadas para identificar o consumidor, onde quer que ele esteja e, na medida do possível, conhecê-lo a ponto de se antecipar às demandas de consumo, oferecendo ao cliente aquilo que interessa a ele, pelo melhor preço e nas melhores condições. Essas são as características do novo conceito de e-commerce: muito mais do que fazer vendas online, trata-se de interpretar as necessidades de consumo do cliente e fazê-lo sentir-se único. Esse foi o desafio debatido nesta

mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do Informática Hoje, Wilson Moherdau, e da qual participaram: **Anderson** Baldin Figueiredo, gerente de pesquisa e consultoria da IDC, empresa de inteligência de mercado que atua nas áreas de TI e telecom; **Gaspar** de Carvalho Lins, diretor de tecnologia e operações da corretora de seguros Aon Affinity do Brasil, focada no mercado massificado; **Helton** C. Moreno, responsável por infraestrutura e tecnologia da Assurant Solutions, seguradora norte-americana que atua no segmento de seguros massificados; José Augusto Pereira **Brito**, gestor de tecnologia do Grupo Mackenzie, que reúne a universidade, colégios e escolas de diferentes níveis em várias cidades brasileiras;

Leonardo Gasparin, diretor de marketplace da Nova Pontocom, a holding de comércio eletrônico do Grupo Pão de Açúcar, que reúne ainda Casas Bahia.com, Extra.com e Ponto Frio.com, além de prover serviços para a indústria e outros varejistas que querem vender online; Margareth (**Maggie**) Ortiz de Camargo, CIO do Hospital Sírio-Libanês, de São Paulo; **Otávio** Garcia, CIO do Grupo Dasa, empresa de medicina diagnóstica; **Ricardo** Daumas, diretor de negócios da GS & virtual, o braço de varejo virtual da consultoria GS & MD Gouvêa de Souza; e **Wladimir** Ribeiro, gestor de TI do Grupo Auto Sueco, conglomerado português de concessionárias Volvo de caminhões e ônibus.

IH – Vocês têm o grande desafio de conhecer os clientes e ter uma interação cada vez maior com eles. Acho que a meta de todos vocês é que cada cliente se sinta único. O que não é trivial, considerando-se que não se sabe sequer onde está o cliente e o que ele espera no momento em que interage com as empresas. Como é que vocês, CIOs e especialistas em comércio eletrônico, encaram esse desafio de lidar com a onipresença do cliente.

Ricardo – Essa ideia de fazer com que o cliente se sinta único não é nova, isso não é um privilégio de gente como nós, que estamos inseridos nesse mundo multimídia e multicanal. Ainda como profissional de marketing, quando eu gerenciava equipes, as pessoas achavam que CRM era um software,

que faz uma mágica e aí você começa a se relacionar com todo mundo com eficiência. CRM é uma prática, uma cultura, uma coisa que você desenvolve ou não e isso desencadeia uma série de atitudes dentro da empresa. Eu gosto de citar um jornalista que tinha na minha rua, quando eu era criança no Rio de Janeiro, no Andaraí. No fim de semana, meu pai ia comigo dar uma voltinha, a gente passava na banca e o jornalista já tinha na mão as revistas que meu pai gostava, porque ele sabia que meu pai comprava. Esse cara sabia o que é CRM, o que é entender o comportamento do público dele e se antecipar para aumentar o consumo, aumentar o ticket médio. CRM normalmente não

atalho

O desafio das empresas, tanto as do setor de comércio quanto do de serviços, é muito mais do que estender suas vendas do mundo físico para o virtual: elas precisam estabelecer um bom relacionamento com o cliente, ao ponto de fazê-lo ter a percepção de que é único. Para isso, precisam conhecer o cliente e atender suas necessidades, por qualquer que seja o canal e onde quer que ele esteja. As empresas precisam lidar com grandes volumes de informações gerados por inúmeras fontes, que vão da loja física às redes sociais, e têm que fazer o melhor uso disso. E-commerce, há muito tempo, deixou de significar simplesmente vendas online.



tem a ver com base nova, tem a ver com aumentar o ticket, aumentar a presença, aumentar os negócios que você tem com aquela sua base. Tem a ver então com antecipação, com atender melhor as necessidades daquele cliente que você tem. Esse tem sido o grande desafio, porque a mudança do comportamento do consumidor é evidente. Hoje a gente tem se dedicado muito ao estudo desse neoconsumidor, que virou o omniconsumidor, que é o novo consumidor com o recurso da mobilidade. Ou seja, ele já não está mais preso à condição física da loja, e nem do notebook dele: ele já consome ou divide informação com mobilidade, e isso é totalmente irreversível, porque as novas gerações já nasceram com esses dispositivos móveis no bolso, vivem o dia inteiro com os tablets, com os smartphones. É inevitável que esse novo consumidor vá não só se relacionar, mas também comprar com muita naturalidade, por esses novos dispositivos. Então o desafio das empresas que

têm negócios estabelecidos é de migrar para esse novo modelo e competir com empresas novas que estão trazendo esse novo modelo para o mercado, já como a sua principal habilidade.

IH – E como se faz isso?

Ricardo – Não é simples, isso requer não apenas a aquisição do software, da tecnologia, mas a mudança de hábitos, a mudança do credo, acima de tudo: eu acredito que toda a minha base de lojas a partir de agora vai ter que se integrar a esse novo sistema e usar as ferramentas da web para fazer vendas também. Se ela não fizer isso, vai perder vendas. Só que isso não é uma coisa que se faz apertando um botão. Nós temos aprofundado as pesquisas e recentemente publicamos um estudo de práticas de cross channel em 17 países, avaliamos 144 empresas de varejo no mundo inteiro, para entender, nos diferentes segmentos,

como as empresas estão se relacionando com o seu consumidor por multicanal. O site é o mínimo que você pode fazer. Agora, quando você compra no site, essa loja reconhece a sua compra, reconhece você como cliente? Isso é o que passa essa percepção de exclusividade do cliente, quando é percebido por essa empresa como o mesmo cara em qualquer lugar, o seu hábito de consumo, o seu valor como consumidor fiel, reconhecido por esse organismo que é a empresa, que ele acessa na loja física, no catálogo, no telefone, no site ou no smartphone de maneira igual. Essa é a grande mudança de comportamento que as novas empresas vão precisar fazer. Eu não estou falando de uma coisa etérea: hoje é muito comum empresas terem canais diferentes e a base de dados do callcenter não estar integrada com a da loja, que não está integrada com o do site. Esse é o grande desafio e vai muito além da aquisição de tecnologia e de

profissionais, é um desafio de transformação do credo.

IH – Isso é um pouco do que se considera o novo conceito do comércio eletrônico, já que o e-commerce deixou de ser simplesmente vendas online. Mas eu gostaria que você apontasse os erros mais frequentes cometidos pelas empresas ao se deparar com esse desafio.

Ricardo – Acho que o maior pecado das empresas tem sido o fato de não distinguir o que é construir um site, do que é construir um negócio. É fácil construir um site, a gente já faz isso em casa. O difícil é gerar uma estrutura atrás disso, que dê fluxo e mantenha a credibilidade, entregue aquilo que você está prometendo. Ou seja, é preciso pensar organicamente, pensar no todo. Outra coisa é olhar para os dois negócios, que devem ser uma coisa só, mas com o mesmo timing de retorno financeiro. Apesar de ser uma coisa integrada com aquele todo, esse site é um negócio novo, é gerido de uma maneira nova, vai atingir consumidores que não serão necessariamente os seus clientes que compram na loja. Ele vai competir com gente que só tem negócios no comércio eletrônico. Então, um grande desafio é o que fazer com os preços de um produto na loja e no site:



fotos: hams george

“Acho que o maior pecado das empresas tem sido o fato de não distinguir o que é construir um site, do que é construir um negócio”.

Ricardo, da GS & virtual

o conflito é imediato, e ser refratário a essa discussão e tratar isso como um dogma é o segundo grande pecado. Você vai ter um negócio novo, orgânico, crescendo num mercado que é instável, que tem muitos players novos, que é dinâmico e não tem ainda um histórico estabelecido. O negócio físico já existe há 40, 50 anos, então precisa olhar para essas duas coisas de um jeito diferente, quando você está analisando resultados.

“O cliente se sente individualizado no serviço que ele quer acessar, mas na hora de usufruir desse serviço, ele tem uma interface gente com gente e aí a coisa complica”.

Otavio, do Grupo Dasa





fotos: hans george



“A empresa pode ter um bom site, ser eficiente no comércio eletrônico, mas se não pensar nas competências internas, corre um risco enorme”.

Wladimir, do Grupo Auto Sueco

Otavio – Para uma empresa de serviços, isso fica ainda mais evidente. A gente sabe que a inteligência analítica pode ajudar a fazer a identificação do paciente e do comportamento dele. Por isso a gente entra tanto no mundo da mobilidade. O cliente se sente individualizado no serviço que ele quer acessar, mas na hora de usufruir desse serviço, ele tem uma interface gente com gente e aí a coisa complica. Na hora da execução do serviço, se ele não encontrar uma pessoa

simpática e interessada em resolver o problema dele, vai tudo por água abaixo: ele vai ignorar completamente todo o aparato eletrônico que viu por trás disso e vai trocar de fornecedor. Esse é o lado em que morre a tecnologia e se destroi o serviço.

Wladimir – Esse é um ponto importante: a empresa pode ter um bom site, ser eficiente no comércio eletrônico, mas se não pensar nas competências internas, corre um risco enorme.

Ricardo – É um dos erros mais comuns. Acho que cada vez menos as empresas encaram isso como um modismo, e cada vez mais como uma demanda, mas é muito comum tomar esse tipo de iniciativa sem estar preparado para ela. Encontrar a vocação correta e expor isso da maneira correta é fundamental e nem sempre isso está nas mãos do profissional encarregado de fazer esse trabalho.

Helton – A tecnologia é boa, a gente tem realmente que pensar em multicanal, porque o cliente pode estar em qualquer lugar, mas a gente tem também que se preocupar com a pessoa que está falando em nome da nossa empresa. É preciso tomar cuidado com isso também.

Gaspar – Quando a gente fala em oferecer seguro

diferenciado, a questão é que poucas empresas têm feito o exercício de conhecer seu cliente. A conclusão é que a gente chegou é de que temos que criar a nossa própria base, porque a gente fica horrorizado ao descobrir bases de parceiros, por exemplo, de telefonia, onde até o endereço está errado, o telefone está errado! Por isso, eu digo que preciso conhecer o meu cliente, e para isso a gente tem que construir uma base própria. Isso tem exigido um esforço muito grande em termos de tecnologia, mas principalmente de pessoas. É difícil encontrar profissionais capazes de pensar a estratégia, a melhor abordagem do cliente. Eu tenho que achar um jeito de dizer para o cliente que ele precisa, por exemplo, de um seguro para linha branca, porque sei que ele esteve em determinada loja há uns oito meses, comprou geladeira e liquidificador, então faz sentido ter um seguro porque a garantia dos bens está para acabar. Esse pulo é tão complicado que a gente ainda vai gastar muito tempo até chegar a uma solução ideal.

Leonardo – A gente tem que lembrar que o comércio eletrônico se concretiza de alguma maneira – a não ser que seja um conteúdo digital, em que você faz um download e pronto –, com alguém que vai entregar o produto na sua casa. Às vezes a gente tem que

entregar uma geladeira de balsa. E às vezes que eu digo não é uma vez por ano, é a cada 15 dias. Teoricamente, a parte fácil é colocar o site no ar, mas é preciso entregar um sortimento que pode passar de centenas de milhares de produtos para o Brasil inteiro. Quando você olha toda essa malha de execução e de entregas, se pergunta: como isso funciona para qualquer e-commerce? Existe um centro de distribuição próprio, no qual se faz o pick and pack, se opera e entrega o produto para uma transportadora, que vai fazer a entrega de produtos leves ou pesados para as regiões. Quando chega em Recife, provavelmente já está no terceiro transportador da cadeia: eu entreguei o produto em São Paulo, ele levou até um hub de Salvador, que subcontratou alguém para levar para Recife e o de Recife contratou alguém local. Esse local muitas vezes é um senhor que trabalha com o filho, tem uma perua e muitas vezes não tem a mínima ideia de qual loja vendeu aquela geladeira. É ele que tem o contato com o meu cliente que comprou uma geladeira de R\$ 8 mil e ele está sem uniforme, sem identificação. Em resumo, entre uma boa ideia e o bilhão

tem sempre a execução no meio. Essa foi a fase do e-commerce de 2002 em diante aqui no Brasil: estava todo mundo muito ansioso para entrar no comércio eletrônico e aí começaram a ficar mais claras as barreiras. Essa primeira onda foi a do varejista físico tentando vender, seja a pequena rede ou grandes grupos. Essa onda já passou, todo mundo entrou, quase todo mundo já está vendendo online. O desafio agora é como ganhar dinheiro, fazer com que esse negócio faça sentido, e aí surge a dificuldade estratégica. Agora o nosso desafio é exatamente esse: como é que eu volto para surfar na onda do multicanal e como integro isso agora com o legado das lojas físicas, porque preciso ter base única. Quando você fala do problema da base única, de entender o cliente, tem dezenas de exemplos de empresas aqui no Brasil que precisam enfrentá-lo. O difícil é achar uma que já esteja no estado da arte nessa frente de integração. Hoje, a mobilidade está revolucionando tudo. O e-commerce foi uma onda e agora a questão da mobilidade é um tsunami: a gente não sabe o que vai acontecer. Rede social é outro ponto importantíssimo e a gente está aprendendo a lidar com ela, até porque é muito amorfa. Aí o desafio é como

eu pego essas informações que coleto em rede social e alimento o cadastro do cliente, que entrou em contato comigo pelo Twitter, para que amanhã já tenha esse cadastro quando ele ligar para o meu SAC, numa outra compra. Então, já não é só a questão tecnológica, mas também de processos. Outro aspecto que é muito relevante passa por uma questão de maturidade e acho que o Brasil está bastante evoluído. Em 2003, a Receita Federal entrou em contato com a Americanas, com, pedindo para deixar que seus auditores entrassem no centro de distribuição e ficassem lá alguns meses para entender o que era aquele negócio de vender online, porque para muitos aquilo era sonegação, era clandestino. Eles tiveram a humildade de pedir para entender o negócio, como era a história de o cliente comprar sem ver o produto, enfim, eles não tinham ideia de como fazer a regulamentação do comércio eletrônico. Acho que hoje precisamos de mais algumas iniciativas

nessa direção. Por exemplo, a questão da retirada em loja talvez seja a prática mais comum de multicanal lá fora. No Brasil, isso tem alguns empecilhos insuperáveis: só a questão tributária praticamente já inviabiliza essa prática. Se eu quero fazer uma retirada em loja física, preciso ter uma filial do comércio eletrônico em cada loja, não tem como fazer esse envio de produto de um CNPJ para outro, ainda que se trate do mesmo grupo econômico.

IH – É o caso típico em que as regras não conseguem acompanhar a dinâmica do negócio.

Leonardo – Eu lembro que em 2008 a nossa preocupação era com a home page: tinha que ser bonita e com banner no lugar certo, porque era a porta de entrada de 90% do tráfego. Hoje, a home é 10% da entrada: o sujeito entra por 1 milhão de páginas do

Google e de outras formas. Por isso, acho que ainda tem uma carência muito grande de sistemas que podem ou não ser suportados por processos. A dificuldade hoje é ter processos e sistemas que caminhem juntos com o crescimento. Hoje no Brasil, basicamente, temos duas empresas de back-office para o comércio eletrônico, são empresas pequenas, e 70% da venda de comércio eletrônico passam por uma delas. Você não vê os grandes fornecedores olhando especificamente para o comércio eletrônico. E essas duas empresas estão com um ano de fila de espera. Então, a gente tem uma carência estrutural para o negócio e a dificuldade absurda de modelo de negócio, que é mutante: a cada seis meses você tem um desafio novo. Por outro lado, você vê o pote de ouro lá na frente, o arco-íris está a alguns quilômetros de distância e o desafio é como chegar lá.

IH – Você acha que a tendência é que as empresas desenvolvam soluções internamente, procurem produtos de prateleira ou façam um misto das duas coisas?

Leonardo – Para um player pequeno ou médio, não faz sentido desenvolver internamente, seja por uma questão de boas práticas, seja por uma questão financeira. Em qualquer lugar do mundo, você vê que o pequeno e médio não desenvolvem sistemas, é muito mais core para eles a questão do processo e como eles gerem tudo isso. Mas eles precisam de ferramentas de terceiros, porque na verdade o que faz a diferença é a gestão do negócio.

Anderson – Acho que um problema sério no Brasil é o de a gente ser ruim para comprar standard. A culpa é muito mais de vocês do que dos fornecedores. Nós tendemos a achar que a nossa empresa é única. Hospital é um ótimo exemplo: administração hospitalar é toda muito parecida e todo mundo tem um sistema próprio, desenvolvido internamente. Aí um laboratório compra uma empresa de seguro saúde e



“O e-commerce foi uma onda e agora a questão da mobilidade é um tsunami: a gente não sabe o que vai acontecer”.

Leonardo, da Nova Pontocom

vira uma confusão infernal. Como o cliente, por incrível que pareça, é necessário, como o comércio eletrônico consegue, além de conhecer o seu cliente, devolver para o mercado o mesmo nível de informação que ele obtém?

IH – Acho que é um bom momento para ouvir o Brito, porque ele lida com públicos

“Acho que um problema sério no Brasil é o de a gente ser ruim para comprar standard. Nós tendemos a achar que a nossa empresa é única”.

Anderson, da IDC





fotos hans george



“O CRM social é onde você consegue trabalhar a marca dos seus produtos e os seus direcionamentos, eu diria até a parte de inteligência competitiva de mercado”.

Brito, do Grupo Mackenzie



muito distintos, como estudantes, professores, funcionários e pais de alunos, e principalmente no meio estudantil as redes sociais são o ambiente natural de interação.

Brito – A gente está num segmento que lida com os diversos níveis educacionais no relacionamento com os públicos, de juvenil a adulto, até o nível de terceira idade, e em várias praças. É um segmento em que há um

conflito gritante: o professor é de uma geração e o aluno é de outra, isso não tem nada que conserte. E em educação, não dá para você sair do tijolo e ir direto para o digital puro. No nosso caso, temos um diferencial importante, que é o fato de o Mackenzie fazer um trabalho forte construção de marca, já há 142 anos. Com isso, você tem mais facilidade em colher resultados no mundo eletrônico. O Mackenzie está lançando também a educação à distância. O profissional precisa estar o tempo todo na escola, e, já que ele não pode ir à escola, a escola vai até ele. Isso é comércio eletrônico puro. Desde 2003 os colégios fazem o ensino digital online, aliado ao ensino presencial. É um processo de transformação e de aculturação. De 2004 a 2007 houve a transformação ao nível da universidade, que entrou no mundo online. O próprio CRM já foi, agora é o CRM social, ou seja, você usa toda a parte analítica para dentro da sua organização e tem que direcionar todo mundo para essa meta de respirar a demanda do mercado, dos clientes, de todos os seus públicos, internos e externos. E na educação, retenção é extremamente importante. Na parte da prospecção vale relacionamento, vale

marca. Qualquer chamado na ouvidoria vai bater na mão do reitor, são 50 mil pessoas o dia inteiro ali dentro gerando informação e um só que reclama já vai bater no reitor e o reitor chama o presidente. Como está tudo ligado na nuvem, um servidor de qualquer coisa afeta tudo. Comércio eletrônico é isso, uma pecinha que falha afeta tudo. O CRM social é onde você consegue trabalhar a marca dos seus produtos e os seus direcionamentos, eu diria até a parte de inteligência competitiva de mercado.

IH – Ou seja, você não só tem que ser mestre em analisar o passado e se preparar para o presente, mas tem que antecipar as demandas. Qual é a sua grande dificuldade em fazer isso?

Brito – A maior dificuldade eu diria que é a inteligência da empresa, as pessoas. A gente é uma gavetinha dentro da organização como um todo, que tem uma liderança distribuída nos mais diversos setores. Então implica que cada setor tenha uma liderança antenada em tudo isso que a gente está discutindo aqui e em geral a realidade não é essa. Estamos agora no processo de troca de todos os sistemas. O retorno de médio e longo prazos de melhores práticas vai ser muito bom. Ou seja, fazer uma fundação mais sólida,

ainda que mais dispendiosa e trabalhosa, vai dar uma sustentabilidade maior. O Mackenzie lançou a pedra fundamental de mais dois prédios, um deles é para alta qualidade. Quantos alunos novos? Zero. A instituição está extremamente focada em qualidade e qualidade vai dar consistência, é compatível com a história da construção da marca.

IH – Também no caso dos hospitais, o que pode dar vantagem competitiva a um sobre os outros é uma estrutura diferenciada de processos. É isso mesmo?

Maggie – É isso e, no caso específico do Hospital Sírio-Libanês, a gente tem muita dificuldade, porque nós estamos falando aqui de personalização de cliente e eu acho que não existe momento mais sensível e mais delicado do que quando esse nosso cliente está doente. O Sírio tem uma característica de os médicos atuarem muito na personalização dos clientes e isso, para quem está na parte administrativa e na parte de processos, é muito complicado. É complicado porque o cliente sempre sai bem, mas você não consegue ter um padrão de kit cirúrgico ou de kit de exame, porque os médicos são diferenciados, usam equipamentos e materiais diferenciados. Além disso, o Brasil não tem um padrão para a área de saúde. Falar em base de dados única ainda é um sonho e acho que

no Brasil ainda demora muito. Nós não temos um cadastro único. O projeto do Cartão Nacional da Saúde não deu em nada. A gente não vende saúde no comércio eletrônico, mas o que a gente faz é reforçar o relacionamento. Em termos do prontuário eletrônico do paciente são informações complexas.

IH – ... e sigilosas.

Maggie – É sigiloso e o Sírio está buscando fidelizar o paciente, montando um prontuário eletrônico que ele possa usar em qualquer consulta médica. A gente já faz isso com resultados de exames, e estamos buscando agora trazer os atendimentos, as cirurgias, os medicamentos. É muito importante que você saiba toda a medicação que tomou, porque isso tem repercussão na sua vida para o futuro. Acho que os grandes hospitais e quem está à frente da área de saúde precisam fazer é criar o seu próprio prontuário e com isso fidelizar o paciente. Todo mundo sai de algum exame com um envelope ou um CD. Mas ninguém sabe onde guardar, não sabe por quanto tempo tem que guardar. Não é ótimo você ir a uma instituição em que não precisa se preocupar com isso, porque eles têm lá seus exames ou você entra na Internet e vê os resultados?

Gaspar – Hoje em dia, com o Google, é um perigo...

Maggie – É verdade. O Google fez uma tentativa de criar o prontuário do paciente, não deu em nada. Sabe por quê? Porque o paciente não tem o que fazer com aquela informação. Ele até sabe da importância da informação, mas não tem o que fazer com ela. A instituição de saúde é que precisa fazer isso.

IH – Vocês devem ter tido um trabalho intenso de organização dos processos, antes de automatizar.

Maggie – Há seis anos a gente vem mudando absolutamente tudo, inclusive negociando com os médicos. É claro que a gente não vai chegar a um padrão único, porque cada médico trabalha de um jeito diferente e temos que respeitar isso.

Helton – Como vocês veem a situação em que um médico, por qualquer razão, decide não operar no Sírio, e o prontuário do paciente dele está lá dentro? Como as instituições de saúde pensam em se integrar, uma vez que em 90% dos casos o paciente segue o médico?

Maggie – Eu não vejo as instituições de saúde se integrando nesse nível. Acho que, se um dia houver uma integração, partirá do Ministério da Saúde, é a única forma. É preciso lembrar sempre que o prontuário é do paciente, não é do médico. A instituição não pode negar o prontuário ao paciente.

Anderson – Se o paciente pede, a coisa acontece, ninguém se nega, mas não é o padrão.

Otavio – Primeiro eu queria destacar que realmente o médico é um cliente difícil, porque ele aprende na faculdade que tem que decidir sozinho numa situação de emergência, cria um mundo de decisão que é dele e precisa disso para exercer a profissão. Por isso, há realmente a dificuldade de criação de padrão de comportamento: é muito difícil juntar um grupo de médicos e estabelecer um padrão. Na questão do prontuário, a minha situação é muito parecida: são 26 marcas, 26 empresas distintas, em decorrência das compras e aquisições da Dasa. Então o que a gente fez foi ver o que era possível padronizar. Hoje estamos fazendo um estudo do ERP e a premissa que a gente escreveu para a empresa inteira, acordada com os executivos, é o padrão que o mercado oferecer. Em partes do nosso negócio a gente estabeleceu a regra padrão. Quando a gente olha para o lado de ferramentas e soluções, não vale a pena tentar construir tudo sozinho, é um erro não aproveitar o que o mercado tem para oferecer. Então a gente comprou uma ferramenta de CRM de mercado e contratou fábricas de software para desenvolver soluções. Não tem como fugir disso, senão você perde muito tempo, vem outra onda e você já morreu afogado. Depois que você constroi isso, entra o problema operacional: eu

“Estamos falando aqui de personalização de cliente e eu acho que não existe momento mais sensível e mais delicado do que quando esse nosso cliente está doente”.

Maggie, do Hospital Sírio-Libanês



tenho 26 marcas, resolvi para cinco, não adianta essa solução maravilhosa de CRM que está integrada com a rede social e já consegue fazer o gerenciamento do comportamento do meu cliente, se eu nem cheguei a 20%. Então, vou ter que passar por esse processo de fazer com que a operação chegue a esse nível. O que a gente fez nessa solução nova foi permitir que o cliente acrescente o médico com o qual quer compartilhar o prontuário dele. Existem movimentos na área de saúde de tentar criar códigos únicos. A gente está na etapa de tentar criar código único de procedimento de execução. As entidades estão sentindo essa necessidade da regulamentação e levaram isso para a ANS.

IH – No caso das seguradoras, a preocupação com a segurança deve ter um impacto relevante na estratégia de ter um relacionamento individualizado com os clientes...

Gaspar – Quando o cliente

liga para a abertura de um sinistro, é um momento em que ele espera que seja tudo muito simples. Isso gera um impacto e às vezes a gente só vem a perceber o dano quando, por exemplo, há uma reclamação na Internet. Recentemente me disseram que precisava reforçar essa parte de atendimento e eu fui contra. Por quê? Porque a gente está gastando energia no final da linha, o dano já aconteceu. Quando o cliente entra num site de reclamações, nós temos que ter uma resposta, mas o dano já aconteceu. O que não poderia ter havido era a falha na abertura do sinistro.

IH – Você vive no fio da navalha: de um lado tem que fazer uma prevenção de fraude eficiente e de outro lado tem que ter um atendimento que não deixe o cliente insatisfeito.

Gaspar – A gente opera no risco o tempo inteiro.

IH – E não tem solução tecnológica que resolva isso.

Gaspar – Já avaliamos coisas para risco nesse nível de fraude. Já olhamos alguns software das operações que fazem sentido para a gente. A maioria dos fornecedores pensa que a Aon é seguradora, e na verdade é corretora. Só que os software são mais voltados à realidade da seguradora.

Helton – A seguradora tem uma preocupação adicional com a lavagem de dinheiro. Só para contextualizar, a Assurant vende seguro massificado, garantia estendida, proteção de alguns cartões, seguro de vida, extensão de garantia de veículos. Quando você vai a uma loja, compra uma geladeira e alguém da loja oferece dois anos a mais de garantia, pouca gente sabe que existe uma seguradora por trás. E como se dá a lavagem de dinheiro? Alguém que tenha dinheiro ilícito chega na loja e faz uma compra grande de eletrônicos, paga o seguro à



fotos: hians george



“Quando o cliente entra num site de reclamações, nós temos que ter uma resposta, mas o dano já aconteceu. O que não poderia ter havido era a falha na abertura do sinistro”.

Gaspar, da Aon

vista e dois dias depois diz que não quer mais o seguro e pede a devolução do dinheiro. Aquele dinheiro volta para a mão dele como um dinheiro lícito, porque veio do estorno de pagamento de uma seguradora. Acontece muito.

IH – Como é que vocês fazem para lidar com as informações de que dispõem e fazer as correlações para

evitar fraudes? Não existem soluções da chamada inteligência analítica que lhes permitem fazer isso?

Gaspar – A gente tem um grupo grande de BI, que agora está saindo um pouco da questão comercial e indo mais para o lado operacional. A análise dessas informações é extensa e até encontramos software adequado. Infelizmente, a quantidade de análise com que a gente tem se deparado é maior do que a nossa capacidade de entender. Aí entra a questão das pessoas.

Helton – Você pode ter o melhor sistema do mundo, mas se não tiver a percepção do momento do cliente, tudo vai por água abaixo. Se ele quer, por exemplo, abrir um sinistro e precisa interagir com uma máquina que vai dizer que o sinistro dele foi recusado, ele é capaz de quebrar o telefone. Então, até que ponto se deve colocar uma máquina e até que ponto se deve colocar pessoas para que a experiência do consumidor seja única?

IH – A Maggie deixou claro que no caso de hospitais e laboratórios a individualização das demandas e dos clientes acontece de tal forma que é complicado ter soluções

padrões de mercado. Isso vale para todos?

Ricardo – Pode parecer só uma rebeldia gratuita das empresas, mas acho que standard pressupõe que você tem massa crítica para gerar um standard. Você só gera um standard quando tem experimentação suficiente para isso, o que seguramente não acontece no mercado brasileiro. Vamos pegar o nosso caso de comércio eletrônico, que é uma prática relativamente recente: 3% do varejo do Brasil hoje é comércio eletrônico. Só agora estamos passando do estágio de vender, para o de nos integrar à experiência do consumidor. Existem empresas enormes, que são líderes de mercado nos seus segmentos e ainda não venderam um alfinete pela Internet. Então, o estágio de maturidade é muito diferente, você tem todas as situações possíveis. Gerar um standard dentro de um quadro desses é difícil. Fornecedores experimentados no mundo trazem soluções para o Brasil e eventualmente não estão adequadas, não estão tropicalizadas. Então, a ideia do standard passa por esse viés: é preciso estabelecer práticas habituais. O que o cliente quer é comprar a solução e apertar um botão para que ela saia funcionando. Mas eu preciso ter algum nível de flexibilidade para adaptar essa solução ao meu negócio.

Então acho que tem um meio de caminho para que essas soluções standards possam ser disseminadas e isso gere menos custo e mais velocidade. O mercado é rápido, levar um ano e meio ou dois anos para implementar uma solução não é mais cabível em negócio nenhum. Mas a gente tocou numa questão ainda mais importante, que é um entrave para o desenvolvimento do mercado: a de recursos humanos e recursos de tecnologia. A GS tem um braço que é a e-commerce School: nós estamos formando profissionais para trabalhar em comércio eletrônico. Este ano vamos formar 5 mil pessoas em práticas de gestão de comércio eletrônico. Está claro que existe um gargalo de oferta de recursos e vai ser onde nós vamos bater cabeça. Os 97% das vendas que precisam migrar vão passar por esse gargalo.

Leonardo – Na verdade, existem ferramentas que me dão uma boa base de mercado, são 20 milhões de pessoas que compram o tempo todo online. Se alguém compra em 15 sites diferentes, com uma ferramenta de mercado eu sei o que ele compra.

Gaspar – Essa ferramenta de mercado é suficiente?

Leonardo – É suficiente. Inclusive agora evoluiu e a

gente entregou para ela essa gestão.

Gaspar – Você consegue enxergar a compra de um consumidor em outro site?

Leonardo – Tem um banco de dados que permite traçar o perfil de compra do cliente. Você cruza tudo, CEP, tipo de produto, ticket.

Helton – Na verdade o standard vale para determinados segmentos. Para a indústria, por exemplo. O core da indústria é fazer seus produtos. Para ela faz todo sentido procurar standards, para não perder tempo fazendo coisas que não são core. Por outro lado, para um banco ou um hospital, o que faz diferença pode ser a experiência que eu tenho no site. Se ele está usando um pacote engessado, standard, como é que pode prover um serviço diferenciado?

IH – O que tem significado para as empresas de vocês a incorporação de novas classes sociais ao mercado de consumo. As classes C e D têm comportamentos de compra que ainda não devem ter sido suficientemente entendidos por vocês. Que impacto isso tem no relacionamento das empresas com os clientes, nesse novo conceito de e-commerce?

Leonardo – Eu posso dar alguns exemplos de Casas Bahia, que é um ícone mundial de inclusão social e do poder de consumo das classes menos favorecidas.



No ano passado, a gente recebeu uma pesquisa de que mais de metade dos novos e-shoppers vem da classe C. Aí a gente se depara com especificidades, porque é um novo cliente que está fazendo uma primeira compra, num ambiente desconhecido. A gente acabou aprendendo muito com a realidade do mundo fixo da Casas Bahia. O primeiro ponto é a questão do crédito: de cara, a gente viu que era mais do que necessária a oferta de pagamento com dois cartões, ou com dois meios de pagamento, como cartão e boleto. Por exemplo, se você entrar no site da Casas Bahia, vai ver que o destaque do telefone do televendas é muito maior do que no das outras lojas. Por quê? Porque é uma pessoa que está vindo comprar pela primeira vez, então é muito natural que ela precise pegar o telefone e pedir ajuda. Tem cliente que liga e diz que está na página do produto, já escolheu, mas quer saber se o produto é bom mesmo. E aí fecha a compra por telefone, mesmo estando na página do produto.

Anderson – Historicamente, o consumidor das classes C e D honrava os compromissos, porque o nome para ele era fundamental. O quanto isso influencia o negócio de vocês? O nome dele é o único bem que ele tem de verdade para poder fazer a próxima compra. Isso está no sistema, é tratado?

Leonardo – Hoje, 80 a 85% das vendas são feitos por cartão de crédito, 15% são em boleto, no qual você tem algumas vantagens, porque se evita o custo financeiro. No cartão de crédito, quando essa pessoa está comprando, quem dá o limite é quem emitiu o cartão, por isso ela pode pagar com mais de um cartão. A questão do crediário é até certo ponto verdadeira, mas vem perdendo muita força no mundo físico, essa massa do crediário migrou muito para o cartão.

IH – Ricardo, você tem uma dica útil para o dia a dia dos executivos que estão aqui?

Ricardo – O que eu percebo é que o meio físico já não suporta mais todas as demandas e é preciso aprender a lidar com isso com mais ou com menos urgência. Como eu falei, grandes grupos varejistas ainda nem experimentaram vendas online. Acho que as soluções vão ser diferentes em cada segmento, mas são inevitáveis. As empresas precisam se desafiar, estimulando as equipes no dia a dia à exposição às novas mídias e às novas práticas. Não é dar um tablet para cada um, mas estimular práticas internas que sejam acessíveis via meio digital. O mercado, por sua vez, está fazendo o resto e o governo aos pouquinhos está fazendo também. Meu pai tem 77 anos, está aposentado,

mora no interior, trabalhou a vida inteira no mercado de seguros e faz dez anos que tem um alambique de cachaça em Minas Gerais. Ele simplesmente não consegue emitir uma nota fiscal que não seja por meio eletrônico, não dá mais. Ele foi obrigado a usar aquele negócio, e usa. O mercado está fazendo a parte dele, o governo está fazendo a parte dele e as empresas precisam fazer a parte delas.

Wladimir – Em tese, deveria ser simples vender caminhão pela Internet. Afinal, vender caminhão em geral é uma venda técnica, é diferente de vender automóvel, que você compra na concessionária. Quem compra caminhão não põe o pé na concessionária, compra fazendo cálculo, coloca o custo do caminhão, quanto esse caminhão consome de combustível, de pneu, quanto custam a garantia, as revisões. Não está preocupado se o caminhão é azul, branco ou amarelo, até porque vai colocar a cor da empresa. Mas é uma venda bem difícil: o vendedor tem que ir lá uma, duas, três, quatro vezes, tem que almoçar com o cliente, tem que convencer o cliente. Onde o site alavanca o e-commerce? É no pós-venda, na hora de comprar uma peça, fazer um agendamento de serviço, comprar um pneu, que não tem nada a ver com a marca, mas é um acessório

importante para o caminhão. Como concessionária, eu posso colocar lá o caminhão para a pessoa comprar, mas não tenho como vender o caminhão, que custa uns R\$ 500 mil.

Brito – Há uma sinergia total entre o mundo físico e o virtual, um complementa o outro? O analítico no site já tem toda a representação para direcionar seus esforços de venda e pós-venda?

Wladimir – Aí existe um paradigma: as redes de caminhões pesados e semipesados sabem que o consumidor é motorista de meia idade, que fica na estrada, pode até ter celular, mas o celular não tem sinal em alguns lugares; além disso, as grandes empresas têm gerentes que são mais conservadores ou é o próprio dono que compra. Existe esse paradigma que não deixa o e-commerce decolar. Eu, talvez por ser de TI, até acredito que, se fizer uma loja virtual para vender, vai vender. Não estou falando de um portal, de um market place, mas de uma concessionária de caminhão que vai vender para os grandes frotistas. O comprador poderia fazer no site uma análise do custo do caminhão, da rota, das estradas que usa. No final, vai montar uma planilha mostrando quanto ele vai economizar comprando este ou aquele caminhão. Isso é possível, é uma oportunidade, mas é preciso quebrar aquele paradigma. Por outro lado,



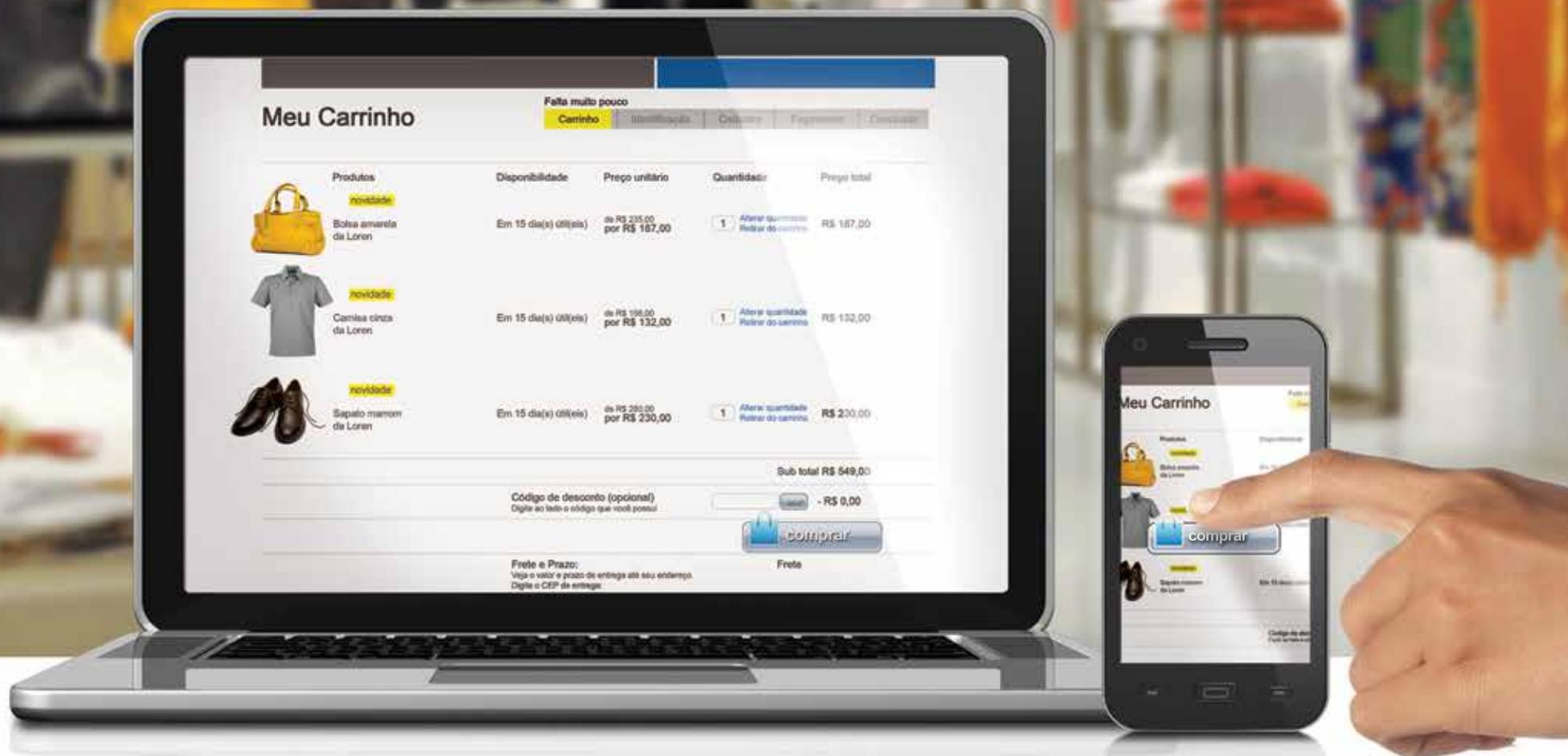
“Você pode ter o melhor sistema do mundo, mas se não tiver a percepção do momento do cliente, tudo vai por água abaixo”.

Helton, da Assuran

é preciso pensar que há na concessionária uma área de venda de peças, feita por pessoas, por telefone ou pessoalmente, com o cliente lá no balcão. O que esse grupo de vendedores pensa do e-commerce? Que é algo que vai roubar o trabalho dele. Então há uma resistência. O e-commerce acaba sendo visto como um concorrente interno. Esse é outro paradigma difícil de ser superado.

Sua loja aberta 24 horas para o mundo

Com a segurança de suportar milhões de visitas à sua loja virtual por quem tem smartphone, tablet ou computador pessoal.



A SYSPRICE traz uma solução inovadora para você vender não somente para o público que circula no comércio, mas para todos aqueles que usam Internet ou dispositivo móvel. Usando a ferramenta IBM Smarter Commerce, líder mundial para comércio eletrônico, a SYSPRICE implementa uma solução completa e integrada que permite às empresas disponibilizarem um catálogo de produtos de forma inteligente, ampliando suas vendas nas telas dos computadores, tablets e smartphones. Com as poderosas ferramentas analíticas e de marketing, esta solução conecta todos os dados para uma visão mais detalhada do comportamento de cada cliente.

Venha conhecer esta solução da SYSPRICE e descubra como a tecnologia permite fidelizar seus melhores clientes, bem como vender para milhões de consumidores sem precisar investir na montagem de novos canais de venda.

www.sysprice.com.br - sysprice@sysprice.com.br

SYSPRICE

AN YKP COMPANY

Excelência e Experiência em Soluções de Gestão

Premier
Business
Partner

São Paulo - Tel.: +55 (11) 2165.6900
Rio de Janeiro - Tel.: +55 (21) 2233.0055
Porto Alegre - Tel.: +55 (51) 3028.2056



O MOVIMENTO NOS INSPIRA,
PORQUE QUANDO HÁ MOVIMENTO, HÁ NEGÓCIOS SENDO GERADOS



A GENTE SE MOVIMENTA
MUITO PARA QUE O SEU
EVENTO TENHA O
MELHOR RESULTADO

CHECKLISTEVENTOS.COM.BR
11 3895-6821



A mobilidade e

a nuvem agitam os aplicativos

Entregar um sistema de acordo com os requisitos do usuário, padronizado segundo a área de sistemas, documentado e seguindo regras de governança corporativa traz muitos desafios. Nesta mesa-redonda, executivos de TI contam como administram essas tarefas em suas empresas, os principais problemas e a busca de soluções. O debate foi coordenado pelo jornalista Wilson Moherdau, diretor de redação do *Informática Hoje*, e contou com a participação de **Carla** Milovanov, diretora de TI do Grupo Accor, rede de hotéis que trabalha desde o segmento econômico até o superluxo; **Carlos** Alberto Alves, gerente de TI da Wickbold Alimentos;

Claudio Laudeauzer, diretor corporativo de TI do Grupo Fleury, que controla 220 unidades de laboratórios, com as marcas Fleury, A+, Felipe Mattoso, Weinmann e Labs D'Or; Fabio Luiz de **Paoli**, gerente de TI da DHL Express no Brasil, subsidiária brasileira da empresa norte-americana de transportes expressos; Luiz **César** M. Kiel, presidente da Prodam, a empresa municipal de TI da Prefeitura de São Paulo; **Pedro** Bosquiero Junior, superintendente de desenvolvimento de sistemas do Bradesco; e **Regina** Pistelli, diretora de TI do Grupo ABC, holding de comunicação que engloba várias agências de publicidade, como DM9DDB, Loducca, Interbrand e b!Ferraz.

IH – Quais as maiores dificuldades que vocês enfrentam em monitorar o ciclo de vida dos aplicativos, desde o momento das especificações até o eventual descarte?

Regina – Vou direto ao ponto: falta ferramenta na minha empresa. Sem ferramenta, fica tudo muito complicado. Na holding em que trabalho, a percepção do retorno de investimento de uma ferramenta dessas é difícil. Por exemplo, agora estamos implantando um novo ERP, justamente porque nós somos uma colcha de retalhos. Fomos adquirindo agências que hoje estão espalhadas por diversos estados, cada uma com seus sistemas legados. É preciso integrar, organizar

e administrar tudo isso. Não consigo, por exemplo, implantar um ERP único para todas, porque tenho negócios muito diferentes. Falta uma ferramenta de acompanhamento de integração e tomada de decisão antecipada em tempo real dos problemas do sistema. Temos dificuldade de implantar um sistema redondo, porque tem muita gente envolvida, o usuário fala uma língua, a pessoa que faz os requisitos e o de projetos outra. Esse é o maior desafio. Já fui desenvolvedora de software, desenvolvi linguagem de máquina, cresci com isso na veia. Acredito que as ferramentas são muito importantes para saber o que está acontecendo nas

fases do projeto e poder tomar decisões, descobrir problemas antecipadamente e não na hora da implantação. Você tem o tempo todo sistemas que vão se tornar legado.

Pedro – É a pura verdade. Por mais que tenhamos refeito sistemas, é difícil ter a gestão do desenvolvimento e todo o controle, principalmente dos requisitos que os gestores solicitaram. Nós refizemos o core do banco, mas isso é 40% ou 50%. Existe todo o legado que vai ter que se ligar com esse novo mundo. As coisas vão ficando prontas no seu devido tempo e às vezes você não consegue instalar. Aí você fica com o legado. Procuramos componentizar o máximo

O acompanhamento do ciclo de vida dos aplicativos é um desafio para as empresas. Em geral eles foram desenvolvidos há muito tempo e em momentos específicos. O desafio é modernizar levando em conta o legado, isto é, manter o que funciona. Essa modernização inclui o desenvolvimento de sistemas para dispositivos móveis e a definição de quais soluções podem ir para a nuvem. A falta de ferramentas adequadas e a necessidade de um arquiteto que olhe todo o ambiente e defina padrões a partir de diretrizes da empresa também são apontadas como fatores fundamentais para uma melhor gestão dos aplicativos.



possível, para ganhar produtividade. Fizemos um componente para apuração e demonstração de saldo dos clientes. Em maio, quando a regulamentação mudou a correção da poupança, em um fim de semana os clientes do Bradesco já estavam com seus saldos demonstrados em aberto. Não foi mágica. Tivemos apenas que mexer em um componente que automaticamente adaptou todas as mídias. O desafio que temos é descobrir regras internas dentro de aplicativos que foram feitos anos atrás e verificar se efetivamente ainda valem.

Carlos – Nós também não temos ferramentas para fazer esse acompanhamento. Acho que todo desenvolvimento tem que estar bem atrelado ao planejamento estratégico da companhia, porque às vezes um projeto antes mesmo de ser implantado já virou legado. O negócio muda dia a dia, as regras mudam. Ter uma ferramenta que controle todo o ciclo de vida é essencial. Nós implantamos

o ERP há um ano e meio. No começo da implantação, você tem uma visão, no meio já é outra. Então é bem complexo e falta controle do processo.

Regina – Antigamente, a área de TI tinha aquele profissional que desenvolvia e tinha tempo para a documentação. Além disso, as pessoas eram estáveis. Com o mercado superaquecido e o usuário achando que é um especialista em TI, virou uma situação caótica. Se não tiver um instrumento que ajude a ter o histórico, acompanhar em tempo real, o novo fica velho no dia seguinte, porque o mercado muda muito. Não dá mais para pensar naquele profissional que vai documentar, não há mais tempo.

Carla – Nesse contexto, você tem a sua equipe de desenvolvimento, tem o usuário fazendo a requisição e o analista de negócio. No nosso caso, isso virou uma

situação dramática, porque o segmento de hotelaria não valoriza suas áreas de suporte. TI é vista como uma área de suporte que tem que trazer solução no menor custo e no menor tempo.

IH – É diferente de banco, em que TI é o negócio.

Carla – A minha realidade é o extremo. A questão dramática é como manter o profissional, a documentação, como dar o timing para um negócio tão distinto que vai de franqueado à unidade própria. Optamos pela fábrica de software, que consegue fazer de forma mais estruturada e de qualidade. Mas vimos que a Accor não estava madura para trabalhar com um terceiro e que não se pode mudar o escopo no meio do caminho. Nos frustramos e estamos trazendo o desenvolvimento de volta, a experiência não foi boa.

César – O aspecto cultural é importante. A Prodam é uma empresa de 40 anos, as empresas mais

antigas sofreram com isso. Antigamente, tínhamos o ambiente de mainframe em que era tudo controlado, a documentação era mais fácil. De repente, surge a microinformática, cada um tem o seu computador pessoal e faz da sua forma. A rede acabou juntando os micros e criando o ambiente compartilhado e vieram mais problemas. Na sequência, surgem micros e os servidores com poder de processamento de mainframe. Então começam culturas diferentes, à medida que desenvolvedores autônomos começam a gerar soluções. A dificuldade muitas vezes é a rastreabilidade. Eu estou mudando uma informação. Mas onde ela está pegando no meu sistema? Essa regra de negócio é importante ou não, é usada ou não? Muitas vezes é um problema de conceito, porque você usa o mesmo nome para coisas diferentes. Hoje o mundo reage rápido, baixa aplicativos no celular e muitos são gratuitos no browser. Todo mundo espera que TI tenha uma resposta rápida e isso muda não só o produto, mas a forma de desenvolvê-lo. Tem que entregar não o que se guia pela metodologia, mas aquilo que é importante para o seu cliente. Também mudou a



fotos: hamilton pena

“Falta uma ferramenta de acompanhamento de integração e tomada de decisão antecipada em tempo real dos problemas do sistema”.

Regina, do Grupo ABC

forma de interagir com seu cliente. Hoje se fala muito em criar camadas de integração, coloca SOA, vai mascarando o seu legado para ter a solução. O legado é o que funciona. Para que mudar, gastar, se está funcionando? Você coloca uma camada a mais e vai evoluindo. Chega uma hora que o sistema fica complexo e é necessário refazer tudo. É um trauma, porque vai tirar coisas que funcionam e colocar uma

“O desafio que temos é descobrir regras internas dentro de aplicativos que foram feitos anos atrás e verificar se efetivamente ainda valem”.

Pedro, do Bradesco





fotos: hamilton pena



“Todo desenvolvimento tem que estar bem atrelado ao planejamento estratégico da companhia, porque às vezes um projeto, antes mesmo de ser implantado, já virou legado”.

Carlos, da Wickbold

nova versão que concorre com algo estabilizado. O ideal é ter banco de dados único, plataforma única, arquitetura única, mas você tem que trabalhar com o integrado. O tempo do negócio não espera. O tempo do desenvolvimento, ao contrário, tem que se adequar ao negócio. Então é realmente um desafio. A rastreabilidade só é possível

com a ferramenta e a documentação é cada vez mais importante. Isso traz agilidade para a entrega da solução.

Carla – Não dá mais para gerir a área de sistemas e desenvolvimento sem ferramenta. Só que em contrapartida, não temos um equilíbrio entre ferramenta disponível, modelo financeiro de custo e maturidade da empresa e dos profissionais. Eu não sei como é a realidade de vocês, mas para mim é um pesadelo achar gente qualificada. A qualidade do código você só avalia no teste, posteriormente, a menos que tenha uma ferramenta. A área de aplicação está mais próxima do negócio o que facilita a definição de prioridades.

Claudio – O Grupo Fleury tem 86 anos e há dez resolveu crescer fortemente, com 26 aquisições. Ele mudou de uma empresa municipal, já que era restrito ao município de São Paulo, monomarca, para uma empresa nacional multimarca. Hoje nós temos mais de 100 sistemas interligados, conectados, soldados, amarrados e com bancos de dados duplicados. Para dar conta da demanda, dividimos a equipe em dois grandes times. Um é de projetos estratégicos e

inovação. Essa frente atua na construção de novos sistemas: definimos uma nova plataforma e estamos revisitando todas as áreas de negócio e mudando o processo. E temos a área que atende demandas do dia a dia, projetos de manutenção, de melhoria, de compliance. Com essa divisão, conseguimos dar foco, olhar para o futuro na construção de novos processos de atendimento ao cliente. E também temos o pessoal que trata do dia a dia, fazendo a interligação. Outro projeto importante foi a unificação dos sistemas já usados pelo grupo. Criamos uma marca nacional e a mudança foi possível em um fim de semana, quando 96 unidades mudaram a logomarca. Na nossa metodologia, definimos exatamente a especificação funcional e a especificação técnica. Colocamos isso para uma fábrica externa de desenvolvimento e uma fábrica de teste. Leva mais tempo, mas garante a qualidade do que vai para a produção.

IH – Esse analista de negócios é alguém da TI?

Claudio – Sim. Na verdade, o analista de negócios nesse processo é o que conhece o negócio Fleury. Meu sonho de consumo é, numa reunião, não conseguir identificar quem é TI e quem é negócio. Para mim, o

analista de negócios é uma pessoa que tem que estar o tempo todo levantando as demandas, conhecendo a estrutura e trazendo isso para dentro da TI.

IH – Vocês acham que é produtivo passar a responsabilidade, ou pelo menos parte da responsabilidade, pela manutenção dos aplicativos para o usuário? Faz algum sentido?

Claudio – Não.

Pedro – Eu acredito que não. Se você tem algum aplicativo ou sistema que não fala com nenhum outro, pode desligar e jogar fora. Hoje não tem mais aplicações que não são integradas num contexto geral, qualquer que seja a organização. É difícil uma área conseguir sobreviver sem depender de várias outras informações que estão espalhadas em outros setores. Em banco isso é impossível.

César – O usuário está focado na vertical dele. A TI tem a função de ter a visão corporativa, ver coisas que o usuário não vê. Quando falamos desse poder do usuário é dar informações e ferramentas para que ele consiga trabalhar isso. O BI [Business Intelligence] é tipicamente uma ferramenta

desse tipo, um gerador de relatório, uma base em que ele desce para o Excel e acha o que quiser. Dar essa condição é importante e, até por conhecer o negócio, vai ter mais facilidade de descobrir a informação que está escondida, é o data mining. Mas ele não tem essa vocação de olhar o corporativo, só vê o pedaço dele.

Claudio – Concordo com a visão de que é necessário dar ferramentas para que o usuário consiga manipular dados externamente, obter as informações e trabalhar sem a TI. Mas a aplicação que está inserida no banco de dados, que dá manutenção, deve ser controlada pela TI.

Carla – Neste ano criamos internamente uma ferramenta de orçamento que faz a parte de receita, com regras de negócio, de rateio, e todo o contexto financeiro que se integra com o nosso ERP, o coração da minha área de suporte. Foi uma decisão conjunta de que todos os parâmetros seriam geridos pela área de negócio, onde o usuário administra 100% da ferramenta. A responsabilidade pelo cálculo é dele..

Regina – O usuário final não consegue ter uma visão do impacto de uma mudança em todas as áreas. Uma das competências da TI é



enxergar todo o processo. Aí voltamos a falar em ciclo de vida, que é impossível para o usuário, pois ele nem entende disso, não faz parte de suas competências. Percebo que quanto mais a tecnologia fica próxima do usuário final, mais dificuldade ele tem para entender que a TI é corporativa e os sistemas têm que ter estrutura. Começam a aparecer esses profissionais de desenvolvimento de software que não têm base nenhuma. Por isso a ferramenta é importante. Como é que você administra tudo isso no tempo que estão pedindo? Não dá para um web designer fazer um sistema grande, que vai impactar toda a empresa e não envolver a área de TI.

Paoli – É a proliferação de sistemas, como construir aplicativos no Excel achando que é fácil. O usuário não pode se eximir de sua responsabilidade, mesmo dentro da sua própria vertical, de definir e conhecer os requerimentos que pede para o sistema. Quando você tem sistema mudando em TI, em paralelo com gente mudando na área de negócio, e as regras não estão documentadas, aí você tem o caos. Aconteceu conosco quando mudamos o sistema em 2009 e

2010. Tinha um legado, um ERP do ano 2000, foi reduzindo funcionalidades gradualmente e o que sobrou trocamos por outra coisa em 2009, mas não tinha mais ninguém no negócio que poderia explicar por que algumas coisas eram daquele jeito. Depois dessa mudança, o departamento inteiro de finanças mudou e em 2012 a diretoria corporativa quis saber por que estamos com coisas erradas na contabilidade desde 2009. Quem tinha que explicar não está mais lá. O usuário tem que ter essa responsabilidade, tem que estar integrado à TI, compreender e manter isso para que a coisa dê certo, senão as coisas se perdem.

Claudio – Não existe mais a nossa TI antiga, em que você entrevistava as áreas, levantava requisitos, fazia um documento, declaração de escopo, o usuário assinava e você passava um ano e meio para entregar o sistema. A mudança é da metodologia: em um primeiro momento você entrega a tela e a TI tem que fazer na mão a inserção no banco de dados. Por último a tela de manutenção. Temos que fazer entregas parciais e os próprios requisitos já vão se ajustando. Você não chega tão descolado lá no final do seu projeto de um ano e meio.

César – Na hora de definir a estratégia de desenvolvimento de sistemas, você tem que olhar a maturidade do processo e, conforme a dinâmica, levar de seis meses a um ano para fazer. Quando acaba, mudou o requisito. O caminho é realmente ter entregas mais rápidas. Na verdade, o usuário não é o problema, mas precisa ficar claro o que está combinado, diminuir o escopo e, até para evitar expectativas, entregar mais rápido. O analista de negócio surgiu para ocupar esse espaço e segmentar a entrega. Ele é o representante do usuário dentro da área de desenvolvimento.

Carla – Concordo com o Claudio, em TI cada entrega tem que ser muito bem contextualizada, conseguir atrelar aquela solução técnica a uma vantagem competitiva e explicar o que a fase inicial vai atender. Aí acaba o stress, as pessoas têm o que fazer. Peço para minha equipe de projetos passar coisas para o usuário testar, assim é possível fazer as coisas andarem.

Carlos – Um exemplo positivo de participação dos usuários foi na implantação de nosso CRM, na virada de 2011 para 2012. É um

projeto grande, criamos um comitê, que era encabeçado pela área de TI e havia responsáveis das áreas comercial, financeira e controladoria que acompanharam tudo do início ao fim. Ou seja, não houve participação do usuário final, mas tinha um responsável da área com conhecimento. O projeto foi um sucesso. A área de TI é responsável pela mudança de regras de negócio, mas entendo que precisamos ter o conhecimento dessas áreas, para fazer todo o direcionamento.

Pedro – Imagine o que banco tem de sistemas feitos internamente. Fizemos um manual para que cada gestor saiba quais aplicativos podem ser desenvolvidos internamente. Por exemplo, ele não pode fazer um sistema que preste informação para qualquer órgão externo levando em conta a governança. Nessa nova arquitetura, ele é obrigado a criar todo o cenário de teste, senão o sistema não é homologado, entendendo o impacto que aquela informação vai causar lá na frente.

IH – Desenvolvido o sistema, o aplicativo está rodando, como é que o usuário pode contribuir para a manutenção da documentação e para os desdobramentos que a



“Não temos um equilíbrio entre ferramenta disponível, modelo financeiro de custo e maturidade da empresa e dos profissionais”.

Carla, da Accor

aplicação tem na prática?
Pedro – Ele já participa desde o levantamento de requisitos e a ferramenta de documentação fica disponível para avaliação. Enquanto estamos desenvolvendo, o usuário define o cenário de teste. Também temos uma ferramenta que documenta esse cenário que pode ser reutilizado. Durante a



fotos: hamilton pena



“Hoje o mundo reage rápido, baixa aplicativos no celular, tem aplicativos de graça no browser e todo mundo espera que TI tenha uma resposta rápida. Isso muda não só o produto, mas a forma de desenvolvê-lo”.

César, da Prodam



manutenção em si, como ele tem a base da informação, sempre tem que documentar o requisito, até porque temos uma compliance muito forte com o Banco Central, em inspeções referentes ao mercado financeiro. Essa dinâmica nos permitiu ficar mais próximos dos gestores e dar uma visão de abrangência. Antes, ele

validava o que foi feito e punha em produção. Agora, o papel dele é colocar o seu cenário de teste para ver se efetivamente está atendendo. O desenvolvedor deixa o gestor fazer o teste e ele tem a liberdade de criticar.

IH – Como vocês fazem para conciliar as demandas de negócio com as demandas regulatórias?

Pedro – Digo que é um grande sócio: de 30% a 35% por ano do que é construído na área financeira é demanda regulatória. É complicadíssimo, porque muitas vezes algumas áreas querem lançar novos produtos, mas nossa prioridade é atender os órgãos reguladores. Você vai criando as casquinhas em volta, camada a camada, e uma hora você chega lá no centro do sistema para fazer a mexida regulatória. O que nós estamos fazendo agora é começar a trabalhar mais por serviço, mas ainda é um grande desafio.

César – Daí a importância da ferramenta de apoio, tanto de gestão quanto de configuração e de teste. Você está num processo de desenvolvimento e de repente é atropelado por uma demanda que deve ser implantada antes. É preciso controlar e compatibilizar o que já estava sendo feito com o que vai ter que ser

feito de forma urgente. A ferramenta é importante para isso.

Claudio – Na verdade, temos muitas demandas das agências regulatórias na área de saúde e da própria operadora, que é a nossa fonte pagadora. Normalmente essa demanda vem da própria área que está suspendendo determinada mudança, porque também está sendo afetada. A própria área usuária já faz essa inversão de prioridade.

IH – Nem todos os orçamentos são elásticos...

César – E o problema não é só orçamento, é tempo.

Pedro – No banco, aprovamos o orçamento complementar já sabendo que com o original não conseguimos fazer tudo. Mas fica registrado que tinha um orçamento para um projeto tal que não foi desenvolvido. O orçamento é por projeto.

Paoli – Ninguém mencionou aqui, mas para nós é importante o papel do arquiteto nessa conversa de ciclo de vida. Estamos passando por uma fase de convergência e mudança de sistemas globais. A DHL está presente em 220 países, cresceu de forma acelerada e com um monte de aplicativos duplicados pelo mundo nas três primeiras décadas. A corporação acordou e começou a convergir e agora estamos em um processo bem mais controlado. A

modernização da plataforma operacional é guiada pelos usuários, por meio de um comitê que inclui algumas pessoas de TI, inclusive arquitetos, que verificam quais são as nossas definições de serviços e produtos, os processos padrão e a automação. Esse comitê define o que pode e não pode ser feito. Quando uma funcionalidade nova é pedida, ela sai como projeto para aprovação global, mesmo que seja pequena. Isso é definido pelos arquitetos que avaliam se tem sentido ou não, em função dos produtos, serviços e processos padrão que temos. Se você não convence os arquitetos, não passa. São pessoas que têm muitos anos de companhia, conhecem a história e o caos que existiu, criando um documento com as diretrizes da arquitetura. Acho que isso é muito importante.

IH – Mas a figura do arquiteto de sistemas não é muito comum nas empresas, mesmo em empresas de grande porte.

César – É algo que está aumentando. Por exemplo, em relação à mobilidade, as previsões de especialistas são de que até 2015, de cada cinco aplicações, quatro vão ser desenvolvidas para dispositivos móveis.

Hoje, quem vai comprar uma TV quer um modelo smart, para acessar o banco, por exemplo. Não interessa o sistema que roda nela. Quando começamos a falar de Internet e smartphone, também não se leva em conta o sistema operacional. O que começa a ser cada vez mais valorizado é a interface e aí está a grande oportunidade. É uma novidade a ideia do Enterprise Architect (EA), a arquitetura corporativa responsável por combinar a interface. Daqui a pouco você vai trocar o seu CRM e o seu ERP, mas a interface será a mesma. É o sonho do componente, do SOA [Services Oriented Architecture], de trocar aquela parte sem gerar impacto para o resto. Cabe ao arquiteto documentar a parte de dados, as regras de negócio, de metadados e incluir nesse espaço. Acho que o papel do arquiteto é montar essa interface e minimizar o impacto da evolução.

Pedro – No caso do Bradesco, começamos o projeto de arquitetura de sistemas em 2004, onde o desafio é a governança. O arquiteto está na área de desenvolvimento e qualquer demanda tem que passar por ele. É essencial para que todo o trabalho de reestruturação não se perca antes de implantar.

Claudio – O arquiteto de soluções está vendo o todo, a integração dos sistemas, procurando nova plataforma, definindo padrões. E lá embaixo, não desmerecendo, o arquiteto, quase analista de sistemas, vai detalhar um pouquinho mais. Aí você transfere isso para uma fábrica e ela codifica o que você quer. Existem esses dois tipos de arquiteto. O mais importante é o EA, que olha a integração como um todo, padrões, tendências, definição de plataforma e fabricante.

Pedro – No nosso caso, a implantação de SOA foi uma das maiores quebras de paradigma, porque o gestor não precisa mais calcular taxa, é o departamento especializado que vai fazer aquele serviço.

IH – Vocês recomendam que mesmo as empresas de menor porte tenham uma figura semelhante pelo menos à do arquiteto?

Paoli – Se não tiver, o CIO vai ter que fazer.

Pedro – Tem que ter alguém que faça a governança daquilo que a empresa vai querer seguir.

César – O problema da arquitetura é próximo ao administrador de dados, que além do dado vai ver a funcionalidade. É uma pessoa que olha a tendência do mercado, tem uma visão do macromodelo, das formas de interação. Se não tiver

essa pessoa, a hierarquia superior acaba assumindo o encargo e pode ser que não tenha tempo suficiente para entrar nos detalhes necessários.

Claudio – Um dos maiores riscos de insucesso de SOA é justamente a ausência de governança, que é a primeira área que deve ser criada, para gestão dos serviços e contratos. É necessário ter um arquiteto e um comitê de excelência para decidir o que fazer e o que não precisa ser SOA.

Pedro – Seu desenho está voltado a serviço, mas mal implantou já está tudo duplicado de novo. Aí voltamos à nossa discussão inicial de como manter vários sistemas onde a mesma regra está em três, quatro ou cinco lugares diferentes. Por exemplo, preciso fazer uma correção monetária de um empréstimo, aí tenho esse cálculo no sistema de poupança, no sistema de empréstimo, no sistema de fundo e dali a pouco acho no sistema de compras, não me pergunte por quê. Se você quer manter uma solução para o serviço, tem que começar por colocar governança. O arquiteto está olhando o lado funcional, o arquiteto técnico olha qual tecnologia você vai usar e o arquiteto de dados também.

IH – Todos vocês, com a exceção do Carlos, têm a figura do arquiteto de sistemas?

“Meu sonho de consumo é, numa reunião, não conseguir identificar quem é TI e quem é negócio”.

Claudio, do Grupo Fleury



Paoli – No meu caso é um cargo global: no mundo inteiro são três e não existe um no Brasil.

Claudio – Hoje a minha equipe de arquitetura de sistemas tem três pessoas, incluindo o arquiteto de infraestrutura e a figura do arquiteto de dados, que cuida da modelagem de dados.

Carla – Eu trabalho com consultoria externa. Quando falamos de desenho de arquitetura, o primeiro ponto é o planejamento para o médio prazo, o que se quer das aplicações, como elas vão se integrar. O que vocês tratam como uma estrutura formal de arquiteto de dados e de soluções, trabalho dentro das competências das áreas, não há uma figura específica.

Regina – Eu já tive diretoria de arquitetura, funcionava maravilhosamente bem. É muito bom, mas hoje essa função é minha. Também funciona bem assim: ponho e tiro os chapéus com a maior facilidade.

César – Nós atendemos 27 secretarias, subprefeituras, cuidamos da nota fiscal eletrônica, e muitas outras coisas. A nossa estrutura é dividida em duas diretorias, de relacionamento e desenvolvimento. Cada uma dessas diretorias tem uma equipe de arquitetura, mas em cima dessas diretorias, na vice-presidência, temos uma equipe de arquitetura que coordena toda as ações.

IH – Com o advento da computação em nuvem, muda alguma coisa na gestão dos aplicativos?

Paoli – Na gestão do ciclo de vida, acho que não. É só uma infraestrutura diferente do que temos até agora.

Pedro – No Bradesco não tem nuvem, nada sai. Até podemos utilizar a filosofia ou a tecnologia, mas internamente. Até por uma questão de segurança da informação, não podemos nem pensar em usar nuvem, é muito cedo ainda.

César – Nós temos uma nuvem privada. A princípio, o impacto é pequeno. Só para contextualizar, nós temos zona máxima de restrição, um lugar onde ônibus fretado não pode passar. Se um passa fora do roteiro é multado. Então, você precisa dar uma ferramenta para que o cara diga quando ele vai passar, qual o horário, qual o roteiro. A partir daí você libera ou não e tem a fiscalização em cima. Fizemos uma aplicação usando a nuvem do Google. Quando você coloca um terceiro, precisa garantir a interface. Agora, nada impede de o Google fazer uma mudança na aplicação e você ter que readequar o seu lado. Existe esse grau de dependência: tem que combinar com o outro lado também.

Claudio – Estamos fazendo um teste de utilização de 50 caixas postais na nuvem,





“O usuário não pode se eximir de sua responsabilidade, mesmo dentro da sua própria vertical, de definir e conhecer os requerimentos que pede para o sistema”.

Paoli, da DHL

porque estamos em um momento bastante propício. Nós temos dois datacenters, sendo um de backup. Estamos no processo de duplicação do correio para ter alta disponibilidade e veio a ideia de colocar na nuvem. É uma aplicação pequena. O usuário não sabe onde está rodando, se em um

datacenter ou no outro, estão espalhadas pela estrutura no conceito de nuvem, mas privada.

Carlos – No nosso caso também pensamos o conceito de nuvem privada. A parte de e-mail é até tranquila, mas ter a receita do pão fora da companhia não dá. O que pega no momento é a segurança.

IH – E qual é o impacto das soluções para dispositivos móveis no conjunto da gestão dos aplicativos?

Carlos – O que usamos hoje na Wickbold são os coletores de dados. Nós temos 700 equipamentos na rua, onde roda o sistema de CRM, um produto fechado de uma empresa gaúcha. Nesse quesito não há nenhum problema. Agora, falando em mobilidade voltada para comunicação ou informações espalhadas por diversos dispositivos, a segurança ainda é muito vulnerável.

Pedro – Ter mobilidade é uma exigência do cliente financeiro, por isso há muito tempo temos soluções para o Internet banking, para os promotores que preenchem e acompanham a aprovação de ficha de financiamento de veículos

usando notebooks. Estamos agora implantando alguns serviços básicos de abertura de conta, também via notebook. Quando o banco fecha um acordo com uma empresa e tem que abrir a conta, o gerente faz tudo dentro do notebook, usando VPNs, redes internas. Eu não acho que a mobilidade em si gerou algum tipo de problema, são os mesmos que eu sempre tive.

Carla – A mobilidade é um eixo estratégico global. Em hotelaria, tenho que entregar e-checkin, e-checkout, tenho que abrir a porta de um apartamento com sinal sonoro. Para entregar mobilidade não pode ser só para o hóspede de São Paulo. Temos muitas barreiras, a necessidade de nota fiscal eletrônica, a ficha de hóspede, onde todo mundo tem que colocar muitos dados. Não tenho como dar mobilidade se a assinatura eletrônica ainda não está disponível.

IH – Como você faz para adaptar o velho portfólio de aplicativos para as soluções de mobilidade nesse caso?

Carla – Olhando a Accor como um todo, as marcas são eixos de mobilidade. Todos os produtos e

aplicações novos levam isso em conta. É um mundo em que eu diria que desvendamos 1% e tem 99% para crescer.

César – A mobilidade tem dois aspectos que precisam ser considerados. O primeiro é que a interface terá que ser cada vez mais nítida, porque você não sabe o que está do outro lado. A outra coisa importante é a estratégia de arquitetura. A mobilidade em si é muito simples, se você conseguir definir qual é o dispositivo que seu usuário vai usar.

Regina – Mas são todos. Isso é impossível.

César – Depende. Na consumerização, por exemplo, a novidade surge do consumidor e vai para a corporação. No caso de um banco que usa PDA ou outro dispositivo para abrir conta, ele pode escolher o equipamento e a linguagem. O problema da mobilidade é que cada dispositivo tem um tamanho de tela, uma interface, uma programação, uma linguagem diferente. Para abrir para esse universo, você tem que montar aplicações para os sistemas mais populares. A mobilidade tem dois problemas bem distintos, um é quando a pessoa baixa a aplicação e interage e que, no fundo, é a volta do nosso client-server. E o outro é que ele precisa ter conexão

o tempo todo para interagir com browsers de diferentes padrões.

Pedro – Para explorar a vantagem do dispositivo, você tem que fazer o aplicativo embarcado, senão fica subutilizado.

César – Esse é o mesmo problema da nuvem, só que a nuvem é o seu smartphone.

Regina – Quando você está consumindo serviços de uma nuvem pública, tem a opção de escolher se vai fazer isso ou não. Na questão da mobilidade, você não tem opção, o seu cliente está exigindo.

Claudio – O que eu imagino que é diferente no banco é que tem fidelização: o cliente tem a conta lá, mudar de banco não é tão fácil, tem todo um trâmite. No nosso caso, literalmente o cliente atravessa a rua e vai para outro hotel ou outro laboratório. Temos que ter velocidade, senão perdemos o cliente.

Claudio – Mobilidade interna você acaba até controlando bem, mas o consumidor na ponta muda seus hábitos a toda hora e tem a cada mês um aparelho novo. Se tiver problemas, temos que correr atrás.

A Micro Focus está no coração das grandes aplicações de negócios



Modernize, Virtualize, Mobilize.

Sobre a Micro Focus

A Micro Focus é líder em soluções para modernização de aplicativos e qualidade de softwares, recentemente apontado pelo Gartner como líder no quadrante mágico após aquisição e fusão de soluções Borland e Compuware, criando soluções totalmente inovadoras que permitem reduzir drasticamente o Time to Market e assegurar um alto nível de qualidade de suas aplicações.



Dá para conciliar

segurança com agilidade?

atalho

A segurança das informações que circulam pelas corporações não pode depender de medidas isoladas como controle de acesso ou proteção das redes. É preciso muito mais do que isso, na verdade um conjunto de ações e processos que exigem vigilância constante, além de um trabalho incansável de educação das equipes e de revisão de comportamentos. Só assim, dizem profissionais de TI e executivos de empresas fornecedoras, é possível garantir às corporações o máximo de segurança, sem comprometer a agilidade na tomada de decisões e na aplicação das estratégias de negócios.

O desafio de preservar a segurança da informação em um ambiente de profundas transformações tecnológicas tem tirado o sono de muitos CIOs. Afinal, diante de tendências inexoráveis como a mobilidade, as redes sociais, a computação em nuvem, é cada vez mais decisivo para a sobrevivência e o sucesso das empresas o controle rigoroso da segurança das informações. É o que se discute nesta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do Informática Hoje, Wilson Moherdau, e que, excepcionalmente, teve a participação não apenas de executivos de TI, mas também de representantes de empresas fornecedoras de produtos e soluções de segurança da informação:

Alberto Lemos Araujo Filho, responsável pelas operações na América Latina da Bull, integradora de tecnologia de base francesa; **André Carraretto**, estrategista em segurança da Symantec Brasil, empresa que atua no segmento de segurança e

de guarda de informações e soluções de backup;

André Luis Carvalho, CIO para a América Latina da área agrícola da Dupont, multinacional norte-americana que atua em 13 segmentos de mercado;

Bruno Zani, engenheiro de sistemas da McAfee do Brasil, empresa fornecedora de software de segurança; **Claudia** Ferraz, CIO para a América Latina da GE Power & Water, especificamente para a área da empresa que atua no setor de limpeza e tratamento de águas para reutilização, e utilização para bebidas; José Henrique

Guedes, sócio-diretor da Multiedro, empresa integradora de soluções Google e de serviços de segurança da informação para o mercado corporativo;

Rodolfo Balaniuc Dantas, superintendente de informática da Comgás, empresa responsável pela distribuição de gás natural na área de concessão do estado de São Paulo; e **Vanderlei** Ferreira, CIO do grupo EDP Energias do Brasil, que reúne 14 empresas na

distribuição, comercialização e geração de energia elétrica em todo o país.

IH – Como vocês encaram a questão da segurança diante das novas ondas tecnológicas?

Rodolfo – Na Comgás, nós já temos alguns projetos que envolvem segurança na área da mobilidade: a gente está analisando ferramentas que nos possibilitem fazer o gerenciamento da utilização dos equipamentos móveis espalhados pelo campo.

Sejam eles coletores de dados, PDAs ou tablets, já temos a definição de que, em paralelo a esse projeto do negócio, a área de tecnologia deve buscar a melhor alternativa para gerenciar esse novo ambiente. São cerca de 500 usuários, entre funcionários da companhia e terceiros, o que é mais uma complicação nessa equação. Além da preocupação com a segurança da informação que vai transitar, existe a de ordem física, dos equipamentos. Temos pensado numa solução para ficar na ponta que não seja muito chamativa,

para evitar roubo. Até pouco tempo, tínhamos na Comgás um especialista responsável pela área de segurança de TI, que deixou a empresa e nós estamos com dificuldade para repor, porque esse mercado está bastante aquecido.

IH – Nesses casos, você costuma recorrer a terceiros?

Rodolfo – Complementamos as nossas necessidades com nossos parceiros, sim.

IH – Você considera isso uma vantagem ou uma desvantagem?

Rodolfo – Acho que é uma necessidade, porque esse negócio evolui tanto e tão rápido que é praticamente impossível uma empresa como a Comgás, cujo negócio não é tecnologia, se manter atualizada com tudo o que acontece.

IH – Esse profissional de segurança que você tem dificuldade de encontrar no mercado se reporta a você?



Rodolfo – Responde para um gestor da minha área de TI, que se reporta a mim. Nós temos no nosso portfólio ferramentas que controlam o nosso ambiente, mas nas nossas estatísticas mensais ou de ataques na empresa é um negócio absurdo. Como a gente até agora tem conseguido sobreviver, então acho que estamos mais ou menos suportados para tocar o nosso negócio.

Vanderlei – A segurança da informação para o grupo EDP mundialmente é a principal diretriz para o desenvolvimento de nova tecnologia. Nós montamos uma estrutura específica de segurança da informação, que responde para mim. Eu tenho um especialista de segurança da informação e uma equipe junto com ele. Nos últimos dois anos, nós elaboramos um plano estratégico de segurança da informação, com vários itens que deveriam ser implementados em dois anos. Hoje já estamos numa

situação muito boa. Nós fizemos uma avaliação de custo-benefício, optamos por não comprar os equipamentos e sim fazer um outsourcing, porque o foco da empresa é gerar, distribuir e comercializar energia elétrica. Criamos algumas iniciativas, como a Semana da Segurança, porque fizemos uma pesquisa interna e detectamos que as pessoas sabem o que é segurança, mas ninguém pratica. E vem dando resultado. O órgão regulador hoje exige que o setor de energia tenha uma maior interatividade com seu cliente. Isso significa que a empresa tem agência virtual, tem seus dados circulando, então temos que tomar o máximo de cuidado para não ter as informações dos nossos consumidores expostas. Essa tem sido a nossa grande dor de cabeça. Quanto aos dispositivos móveis, num primeiro momento eu fui radical,

simplesmente não deixei: se é seu, tem que estar na sua casa. Não deixei, primeiro porque eu não tinha como comprovar: no começo, todo mundo diz que é somente para ler e-mail, depois quer entrar na rede. Então eu estudei o mercado, vi o que tinha de ferramentas para fazer essa gestão, criei uma norma interna e agora, já com a monitoração instalada, vou começar a liberar gradualmente. Não foi uma decisão popular, mas deveria ser tomada, então estou tranquilo quanto a isso.

IH – Me parece que o grande dilema de vocês é entre restringir, para evitar riscos, e liberar, para os negócios fluírem. Agora, como é que você faz para impor uma restrição tão radical?

Vanderlei – Hoje a norma existe e está lá, mas eu sei que não vou sair vitorioso, é uma guerra que eu sei que vou perder. Eu não posso falar para o pessoal mais jovem não entrar no Facebook. Eles não entram no Facebook

no equipamento da empresa, mas estão no Facebook o dia inteiro, no smartphone, só não estão conectados na minha rede. Eu preciso preparar a empresa para isso.

IH – O foco principal da sua restrição é a rede: você não deixa se conectar à rede nada que seja estranho.

Vanderlei – Por exemplo, na contabilidade, no planejamento estratégico, na área financeira, que hoje tem concorrência, tem leilões e promoções estratégicas, você não conecta pen drive. Quem autoriza ou não pen drive é o gestor executivo ou o diretor da área específica, solicitando que a área de segurança da informação avalie se libera ou não.

IH – Em relação aos funcionários mais jovens, deve ser ainda mais difícil impor restrições desse tipo, uma vez que os limites entre a vida profissional e a pessoal são cada vez menos visíveis para eles.

Vanderlei – Acho que isso eu consegui transmitir para eles. Nós pegamos vários relatórios e informações de intrusões que ocorreram através de equipamentos móveis, e conseguimos conscientizar o pessoal. De toda forma, minha decisão



fotos: hamilton pena

“Nós temos no nosso portfólio ferramentas que controlam o nosso ambiente, mas nas nossas estatísticas mensais a quantidade de tentativas ou de ataques na empresa é um negócio absurdo”.

Rodolfo, da Comgás

não é definitiva, é temporária, ou seja, eu preciso de um tempo para avaliar, de um lado o que o usuário quer e, do outro, o que o negócio exige. Se o negócio exige, eu vou avaliar e liberar. Mas naquele momento eu não estava preparado, então não podia liberar, já que podia colocar em risco toda a organização.

“Quando se fala em acesso ao Facebook e outras redes sociais, acho que não se deve passar a responsabilidade para a TI: a responsabilidade é da linha de gerenciamento”.

André, da Dupont





fotos: hamilton pena



“Muitas vezes, o cliente pensa que a informação só está num ponto, mas ela está copiada em outros lugares. Nesse aspecto, a nuvem é uma nova preocupação”.

Carraretto, da Symantec

IH – Eu quero propor aos fornecedores aqui presentes um desafio: qual seria o primeiro conselho que vocês dariam aos seus clientes para que eles tivessem o controle necessário sobre a informação que transita dentro da empresa e da empresa para fora?

Carraretto – O primeiro passo é você entender onde está a informação que você quer proteger. Muitas vezes as empresas têm a informação dispersa e você não sabe se ela só está naquele lugar ou se tem cópias em vários lugares. Só então você vai poder estabelecer controles que vão limitar o uso a quem precisa, ao ambiente onde aquela informação é necessária e depois vai fazer um controle mais completo.

IH – Como se faz para identificar onde a informação está sendo gerada e por onde ela está circulando?

Carraretto – A tecnologia chave para isso é a Data Loss Prevention. Hoje é a solução que ajuda muito na identificação dessa informação que é sensível. Muitas vezes, o cliente pensa que a informação só está num ponto, mas ela está copiada em outros lugares. Nesse aspecto, a nuvem é uma nova preocupação. Falando da questão dos dispositivos que podem ser conectados à rede, eu concordo com o Vanderlei em fazer o bloqueio num momento inicial, porque o usuário alega que é só o e-mail. Acontece que o e-mail é um dos mais importantes ativos de informação que a empresa tem. E se ele coloca o e-mail no tablet e

é roubado no aeroporto? Então você precisa entender que informação é sensível e onde ela vai ser usada, para poder começar a estabelecer esses controles. Aí você começa a ver que é preciso realmente que o e-mail chegue aos tablets, e vai entender que tecnologia pode usar para poder proteger aquela informação.

IH – Que tipo de problema vocês têm encontrado com mais frequência?

Carraretto – Sem dúvida, na parte de mobilidade. Embora eu ache que a parte tecnológica é relativamente simples de ser resolvida, porque existem boas soluções no mercado, há outras questões não relacionadas a tecnologia com as quais a empresa tem que se preocupar antes de disponibilizar as soluções. Por exemplo: que política eu vou estabelecer para permitir que o meu usuário traga o dispositivo dele para dentro da empresa? Vou fazer um contrato com ele para que aquele dispositivo possa ser usado? Que tipo de informação eu vou permitir que ele acesse nesse dispositivo? Se ele quer acessar uma informação de nível mais sensível, eu vou precisar instalar naquele

dispositivo uma solução de controle mais poderosa. A questão de política tem que ser abordada primeiro, para definir essas fronteiras e como vão ser os usos. Tem que envolver o RH, para entender se isso tem alguma violação de direito do usuário, para só então pensar na tecnologia.

Guedes – Embora eu não seja especialista em segurança, esse é um assunto que permeia o nosso dia a dia dentro da solução em nuvem. Com o acesso à Internet, a preocupação aumentou muito com o usuário móvel. O gerenciamento da infraestrutura é cada vez mais complexo, ao mesmo tempo em que há um movimento de mercado pela usabilidade, que a gente não vai conseguir parar. Imagine você ter uma estrutura 100% própria, num datacenter seu, para ter usuários móveis no mundo inteiro. Só o controle que você vai precisar ter de infraestrutura de borda para garantir esse acesso é gigantesco. E a computação em nuvem, no fundo, é só mais um tipo de terceirização: você está terceirizando toda a sua infraestrutura dentro de um provedor que tem uma escala gigantesca. Também acho interessante a ideia de tentar restringir, mas acho que é um movimento

irreversível de utilização e concordo que o principal desafio é a conscientização do usuário para garantir que ele vai tratar com o devido zelo aquela informação que a área de TI tenta proteger com unhas e dentes. Qualquer celular de R\$ 100,00 hoje tem câmera, então é possível tirar foto do e-mail, de qualquer informação. Aí, todo o esforço de impedir download da rede em pen drive é inútil. No final das contas, segurança, como qualquer outra coisa, é uma questão comparativa. Ou seja, nuvem é mais ou menos segura do que o quê? Na prática, a gente tem conseguido demonstrar que a segurança do seu dado dentro da nuvem é maior na maioria dos casos do que você ter o dado interno. Se a gente colocar em perspectiva, falando de detecção de intrusão, se alguém tiver interesse em roubar um dado específico e conseguir localizar o seu datacenter, tem um alvo claro para procurar o dado. Quando você está numa infraestrutura de nuvem, ele não tem mais um alvo claro para buscar a sua informação. O Google, como um dos



principais fornecedores, tem uma estrutura de segurança gigantesca. Ele nem divulga a localização dos datacenters, trata isso de forma absolutamente confidencial, e além disso tem uma política de replicação em vários datacenters em vários lugares do mundo.

Carraretto – Eu concordo em que a segurança na infraestrutura dos provedores de serviço realmente tem dimensões muito grandes. Agora, um ponto que ainda precisa de evolução é que a identificação do acesso é um dificultador para o cliente final, quando o dado vai para alguma nuvem, seja uma nuvem de CRM, de compartilhamento de arquivos, de e-mail,. Quando aquela infraestrutura estava dentro da própria empresa, a empresa tinha melhor condição de saber quem estava acessando e o que estava acessando a qualquer momento. Quando

a informação vai para fora, quem tem essa visão é o fornecedor do serviço. Quem está acessando aquele serviço, é um usuário e senha? Hoje não dá para usar mais só usuário e senha, você tem que ter um fator de identificação, seja biometria ou token, para poder garantir que quem está acessando alguma informação não seja alguém que roubou a senha de outro. Eu preciso exigir uma autenticação do segundo fator, para garantir que quem está chegando é quem eu quero que chegue, já que é muito fácil hoje em dia roubar a senha de alguém. Minha primeira preocupação ao acessar um serviço na nuvem é que tipo de autenticação eu vou fazer para acessar esse serviço.

Guedes – O Google especificamente tem o segundo fator de autenticação gratuitamente, tem token para qualquer dispositivo celular. Isso entra de novo na questão da escala, é muito mais barato para o Google

implementar essas ferramentas de segurança e deixar disponíveis para todo mundo, do que uma empresa individualmente fazer isso para dois usuários ou 10 mil usuários. De novo, você não tem que investir em infraestrutura. Eu concordo com você: a parte fundamental da solução de nuvem é dar para o usuário o mesmo nível de controle que ele teria internamente, mas dando o ganho da escalabilidade, da disponibilidade e da flexibilidade que a nuvem vai trazer para ele.

Claudia – Eu estou na GE há muitos anos, é uma empresa que sempre foi muito focada em segurança. Para se ter uma ideia, são 400 mil funcionários, acaba tendo escala, e ela criou uma nuvem interna, para não ter que abrir as portas para uma nuvem externa no começo, mas aos poucos ela foi se abrindo. Não tem jeito, o

mercado precisa que você abra. Agora nós estamos lutando com a questão do bring your own device [traga o seu próprio dispositivo]: o RH fala que o funcionário pode processar a empresa porque mandou e-mail de casa e não recebeu hora extra. A gente conseguiu agora que o jurídico e o RH aprovassem. Mas tudo isso é muito complicado, não se sabe bem até que ponto pode abrir. Acho que o que temos que fazer é conscientizar o usuário: segurança começa no usuário e termina no usuário. Então é treinamento, campanha, publicidade, semana de segurança. A grande vantagem que a gente tem é que a segurança da GE é global, as políticas globais vêm de cima, então é mais fácil de implantar.

IH – A política de adoção de ferramentas e soluções é global, mas você se sente bem atendida?

Claudia – Além das senhas, a gente tem solução de token para conexão externa. Temos antivírus, safe boot, tudo com senha. Inclusive celular, para se conectar à rede, tem que ter senha. Mas hoje em dia a gente não se pode proibir uma pessoa de acessar o Facebook no



“Na prática, a gente tem conseguido demonstrar que a segurança do seu dado dentro da nuvem é maior, na maioria dos casos, do que você ter o dado interno”.

Guedes, da Multiedro

escritório, mesmo porque ela está com o Facebook aberto no celular.

Bruno – No capítulo conscientização, é preciso lembrar que o usuário ainda vê o responsável pela segurança da informação como vilão: é aquele cara que vai monitorar o que ele está fazendo e, em última análise, pode conduzir

“Acho que o que temos que fazer é conscientizar o usuário: segurança começa no usuário e termina no usuário. Então é treinamento, campanha, publicidade, semana de segurança”.

Claudia, da GE Power & Water





fotos: hamilton pena



“Temos que entregar segurança com controle e com performance, porque segurança não pode interferir no negócio”.

Bruno, da McAfee



a alguma punição a ele. Então, a gente precisa tentar trazer segurança para a linguagem dele. Precisa trazer o usuário para o nosso lado e aumentar o valor dele nesse processo, para que ele nos ajude. A mobilidade, de fato, é um dos maiores desafios à segurança. De um lado, a gente precisa garantir a mobilidade para

uma empresa que precisa que seus usuários utilizem aplicações móveis, como e-mail e Internet, num celular ou num tablet da própria empresa. Isso é mais fácil de controlar, porque, como a empresa é dona do ativo, consegue implementar uma política e o usuário tem que cumprir normas para utilizar aquele ativo. De outro lado, há a situação em que o dispositivo móvel é do funcionário e ele quer usá-lo para acessar o e-mail corporativo. Ele vai ter que seguir algumas normas, mas a empresa não pode, por exemplo, bloquear no celular dele o acesso à câmera ou a um aplicativo qualquer. A gente tem que balancear isso. Se a gente for liberar o acesso, precisa por exemplo verificar se o celular suporta criptografia. Temos que entregar segurança com controle e com performance, porque segurança não pode interferir no negócio. Um aspecto interessante é que a segurança muitas vezes está mais ligada ao negócio do que à TI. Por exemplo, a classificação de dados: o dado é do negócio, não é de TI. A TI até cuida do dado do RH, mas não é dona do dado de RH.

IH – Do seu ponto de vista como fornecedor, quais são as principais vulnerabilidades dos clientes que procuram vocês?

Bruno – Isso depende um pouco do tipo do cliente, mas o que a gente tem visto bastante é que a solução de segurança baseada em assinatura, que a gente conhece desde lá atrás, é uma solução bastante reativa. Praticamente todo cliente tem, mas ela acaba não sendo suficiente e aí a gente encontra alguns outros gaps. Por exemplo, eu preciso migrar alguma coisa para um datacenter novo e esse datacenter novo tem conexões de alta velocidade, só que eu não tenho soluções de segurança prontas para essa conexão de alta velocidade.

IH – Que problemas de segurança são mais frequentes nas grandes corporações?

Bruno – Em geral é a falta de integração de políticas. Pensando em tecnologia, é muito frequente encontrar empresas que compram milhares de dólares em produtos e só por isso têm uma falsa sensação de segurança. Às vezes é pior, porque na hora em que acontece o problema, alguém vai perguntar: mas você não investiu tanto nessa solução? Investiu, mas a solução não estava bem

configurada ou simplesmente não funciona direito.

André – Segurança na Dupont faz parte do DNA da empresa: uma das coisas que a empresa vende é consultoria em segurança, porque ela nasceu na área de explosivos, e tinha que ter muita segurança no processo de produção. Então, ser segura é um business para a empresa. Consequentemente, a empresa coloca grande prioridade na segurança da informação, porque as duas caminham juntas. Acho que o grande dilema é atender a agilidade do negócio e ao mesmo tempo manter a informação segura. Uma das coisas que a gente tem implementado é o chamado need to know, ou seja, quem precisa saber daquela informação. Aí você começa a estratificar o que é informação pública, o que é privada e o que são as joias da coroa. Recentemente, enviamos mensagem a todos os usuários dizendo assim: “Na dúvida, não clique”. E muita gente clicou. É um bom teste. Nós temos uma política que a gente chama de record information management. É o seguinte: você precisa guardar informação, mas também não deve guardar informação. Quando se fala em acesso ao Facebook e

outras redes sociais, acho que não se deve passar a responsabilidade para a TI: a responsabilidade é da linha de gerenciamento. Quem gerencia o funcionário é seu líder, não é o computador. Se o líder definiu com ele quais são os objetivos que ele tem que cumprir, não importa se ele ficou no Facebook.

IH – Você está falando em produtividade: se o funcionário entrega, não importa o tempo que ele vai dedicar a outras atividades.

André – Exatamente. Uma norma de segurança que a gente implementou recentemente é a seguinte: os e-mails, os pen drives, aquilo que você grava ou manda para um endereço de Internet, tudo é capturado mundialmente para ter rastreabilidade depois. Nós temos também uma política segundo a qual, se um funcionário vai embora, eu não posso abrir o e-mail dele: eu tenho que relatar num formulário mundial, onde coloco quais os motivos pelos quais eu quero ver aquele e-mail; esse formulário passa pelo RH e pelo jurídico mundialmente, até que eu obtenha autorização para abrir aquele e-mail. Nós também usamos muito a infraestrutura dos provedores externos, na casa deles. Se me perguntam se é seguro, costumo responder que, no Brasil, tenho que



fazer coisas como o Sped fiscal, e mandar toda a minha contabilidade, em detalhes, para o governo. Será que o governo controla essas informações direitinho? Toda a nossa força de vendas da área agrícola é terceirizada. Então nós fizemos um contrato de segurança com os terceiros, mas aí há uma dificuldade, porque eles usam os equipamentos deles. Estamos usando muito a mobilidade, especialmente na área agrícola. O pessoal do campo está superinformatizado, então eu preciso dar agilidade na ponta. E aí vem o desafio de oferecer mobilidade de forma segura. Eu não sei se os especialistas em segurança vão concordar comigo, mas quando você implementa camadas de segurança, o que acontece com a sua performance? Ela cai, porque passa por ali, passa por aqui e quando chega a resposta para o cliente, lá na frente, é tarde demais. Esse foi um dos motivos de ter ido para a nuvem com o CRM da Dupont. Mas nem tudo dá para colocar na nuvem.

IH – O que, por exemplo, não dá para colocar?

André – ERP transacional você não coloca na nuvem.

Alberto – Eu tenho umas convicções de gestão. A primeira delas é que sou absolutamente avesso à imposição de limites individuais. Desde o início, 15 anos atrás, todas as pessoas que trabalham na Bull têm total liberdade de acesso a Internet, sem nenhuma restrição. Costumo citar um caso muito simples: o funcionário que acessa sites pornográficos. Se ele acessa um site pornográfico durante o dia, o problema não é de segurança, é um problema psicológico, é um problema de gestão. Por que eu vou esconder esse problema? Isso é a essência de como nós vemos segurança, mas me custou várias discussões com o pessoal de informática, que até hoje tenta bloquear acesso a sites dentro da Bull. Eu consegui resistir a essas tentações com bons argumentos. A minha visão é muito mais técnica: não adianta investir em segurança, se você não sabe o que tem na própria empresa. Um exemplo clássico é você criar todo tipo de firewall, de barreiras, zonas desmilitarizadas, etc. De noite entra o pessoal da faxina para limpar o datacenter e faz a festa. Como 99,99% do pessoal da limpeza só faz limpeza mesmo, não é tão evidente o problema de segurança, o vazamento. Então é preciso usar uma metodologia para modelagem de

“Você cria todo tipo de firewall, de barreiras, zonas desmilitarizadas, etc. De noite entra o pessoal da faxina para limpar o datacenter e faz a festa”.

Alberto, da Bull



segurança. Minha primeira recomendação como fornecedor sobre como tratar segurança é que se faça uma abordagem estruturada, lembrando sempre que segurança não é produto, é projeto. Não basta implementar, tem que gerenciar. É incremental, envolve cultura. Você não implementa segurança sem cultura, tem que mudar o comportamento das pessoas para a segurança. Na Bull, nós mexemos com projetos extremamente sensíveis de clientes. Todos os nossos chefes de projeto e consultores carregam informações extremamente confidenciais: um notebook perdido é uma fonte de informação brutal. Então nós impomos a criptografia como um comportamento de base, mas não basta criptografia, você precisa ter backup do que está ali dentro. E backup é cultura. Você tem que ter todo um ecossistema de

segurança, que tem que estar interligado para que funcione. Eu parto do meu próprio exemplo: ando com criptografia em tudo e faço backups criptografados. Eu tenho uma nuvem interna que estoca tudo que tenho no meu notebook. Faço esses backups cada vez que me logo, remotamente ou dentro da companhia. E nós podemos falar de criptografia software e de criptografia hardware. A criptografia hardware vai tomar um lugar mais importante dentro das redes. A criptografia hardware hoje é um fator de bloqueio, um fator de atraso nos sistemas e na performance. Isso vai ser resolvido, vai ter que se resolvido e nós estamos falando de vários tipos de tecnologia hardware. Eu não sei se todos conhecem, mas existe um site na Internet, bem didático, que explica como copiar senhas. Você usa nitrogênio, congela o teclado do PC, congela a

memória e copia a senha que foi digitada. Enfim, tenho uma visão que pode ser polêmica, mas acho que os departamentos de TI das organizações estão com os dias contados: vão virar departamentos de segurança em rede. As áreas usuárias vão começar a mexer com aplicação, vamos ser uma área de suporte a essas áreas usuárias, porque na verdade o principal problema das organizações é segurança em rede. Acho que a metodologia e as abordagens estruturadas de projetos de segurança vão ser um ponto chave para o sucesso das implementações. É extremamente difícil, porque exige disciplina. Eu estou tentando estabelecer como norma os backups automatizados, a criptografia automatizada. Não vai ser opção, mas obrigação.





“A norma existe, mas o usuário às vezes acha que a informação é importante e quer manter na base, mesmo já expirado o período estabelecido”.

Vanderlei, da EDP

IH – Uma questão pouco abordada nesse tipo de discussão é a do descarte das informações dentro das empresas. Vocês têm uma política definida para a última etapa do ciclo de vida das informações? E como compatibilizam essa política com as exigências legais de guarda de

documentos e informações

André – A Dupont tem essa política implementada, o jurídico está totalmente alinhado com a política, inclusive estabelece algumas normas. Até mesmo reter um registro sem necessidade é um problema. Nós, como muitas outras empresas, enfrentamos o dilema do Sox, porque Sox é “show me the data, show me the evidence”. Muita gente passou a guardar e-mail para mostrar que tal pessoa aprovou que se fizesse determinada coisa. Aí surgiu a discussão sobre qual é o período ideal para se guardar e-mails. Dentro do próprio e-mail a gente passou a falar: esta informação precisa ficar guardada por cinco anos. Quando chega perto da expiração do prazo, o e-mail volta para que se tome a decisão de deletar ou não. Com essa política, a gente resolveu a questão cultural de ninguém se preocupar em olhar isso.

Claudia – A GE tem uma política de classificação da informação, se aquela informação é aberta ou confidencial, restrita ou classificada. E cada tipo de informação tem um tempo para ser guardada. Cada funcionário

assina um termo em que se responsabiliza por aquele tipo de informação e vai guardar somente por aquele tempo.

Vanderlei – Antes da TI, eu passei pelo planejamento tributário, pela contabilidade e pelo planejamento estratégico. Nessas áreas a gente tratou muito da classificação documental e estabeleceu os prazos pelos quais deve ser guardado cada tipo de documento. A norma existe, mas o usuário às vezes acha que a informação é importante e quer manter na base, mesmo já expirado o período estabelecido. É difícil de executar, porque aquela informação sempre é importante. Acho que vou ter que montar uma estrutura para fazer esse arquivamento, porque ninguém descarta nada.

Rodolfo – A Comgás também tem o DNA de segurança, até porque, se não tiver, o nosso produto explode e mata. Então, toda reunião na empresa tem o momento da segurança. A gente tem uma política para a questão do descarte das informações estruturadas que fazem parte dos sistemas corporativos, financeiro, de RH. Mas tem

uma massa enorme de dados não estruturados, de e-mails, de arquivos, que, por mais esforço que a gente tenha feito para convencer as pessoas a limpar, ninguém aperta o delete: há sempre a preocupação de perder alguma coisa importante.

IH – E vocês, fornecedores, identificam nos clientes essa preocupação com o descarte das informações?

Carraretto – Quando a parte regulatória é clara, acaba sendo mais fácil, porque é só seguir a lei. Agora, o dado sobre o qual não existe uma regulamentação clara, esse vai parar sempre na caixa “para sempre”. É aí que tem que entrar a questão da conscientização: é preciso explicar para ele que tem custo para a empresa manter aquela informação que não tem mais utilidade. Enquanto essa etapa não for cumprida, a melhor solução é fazer um armazenamento inteligente da informação, eliminar redundância, guardar uma cópia, comprimir, enfim usar todas essas tecnologias que hoje existem para você fazer uma armazenagem mais eficiente.

Bruno – De fato, quando existe regulamentação, as coisas ficam muito mais fáceis. Quando não existe, já vi até casos de clientes que usam a criptografia

antes de destruir o disco. Se alguém conseguir refazer a trilha de um disco, vai remontar o dado criptografado, aí não vai ter a chave, conseqüentemente não vai conseguir ler. Mas acredito que o descarte de dados sempre vai depender da cultura da empresa.

Alberto – Acho que não se consegue fazer descarte de dados por obrigação. O sujeito que tem obsessão por guardar dado vai guardar o dado num HD externo na casa dele ou na gaveta dele, e talvez isso seja mais arriscado do que manter uma cópia dentro da estrutura central. Então a minha convicção é na educação, é formar o funcionário para que ele descarte e tenha responsabilidade pelo dado corporativo. Outro elemento importante nessa questão é o custo da pessoa: uma hora de um diretor tem um preço; se ele passar meio dia organizando os dados dele, prefiro dar um disco para ele copiar tudo, sai muito mais barato. Se o disco está protegido, não há problema em que ele guarde o dado.



Die IT-Security Messe und Kongress
The IT Security Expo and Congress



SEGURANÇA EM TI: PREOCUPAÇÃO DAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES NOS DIAS DE HOJE

Com o crescimento da quantidade de dados gerados, processados e armazenados eletronicamente, a informação e a segurança dos computadores se tornaram fatores essenciais. E, quando o assunto é segurança da informação, todos são unânimes em dizer que os dados das empresas e de seus clientes são um dos principais ativos das companhias. Mas esses dados estão sendo protegidos de forma eficiente?

Durante a última edição da it-sa, estiveram presentes especialistas internacionais, institutos científicos, autoridades governamentais e associações de TI como a TeleTrust - Bundesverband IT-SicherheitV (Associação Alemã de Segurança em TI) que, recentemente, esteve no Brasil com um grupo de executivos reunida para entender e discutir pontos em comum entre os dois mercados – Brasil e Alemanha.

Segundo Dr. Holger Muehlbauer, diretor geral da TeleTrust, o Brasil apresenta pontos sinérgicos com o mercado de Segurança em TI da Alemanha que diz respeito às suas demandas, necessidades e desafios. Alguns pontos podem ser destacados como: segurança na nuvem, segurança móvel, segurança de redes inteligentes, gestão de grandes volumes de dados e soluções em e-ID.

O Brasil é certamente um mercado interessante que gera muitas possibilidades de parceria. Especialmente tendo em vista a chegada da Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016 no Rio de Janeiro. As oportunidades são excelentes para que empresas de segurança em TI adquiram um ponto de suporte estratégico no mercado brasileiro, com clima propício a investimentos.

E, neste ponto, a TeleTrust – Associação Alemã de Segurança em TI - está interessada em cooperar para a geração de oportunidades visando o estabelecimento de parcerias de longo prazo.

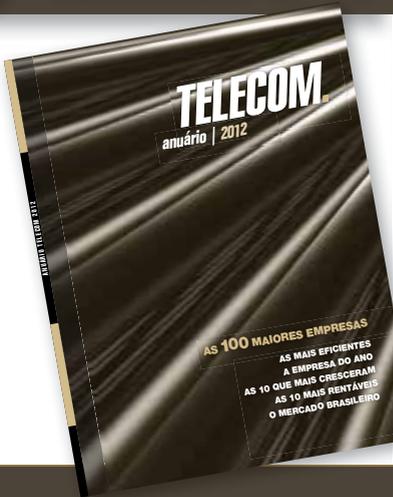
A TeleTrust é uma associação sem fins lucrativos, cujo objetivo é promover informações sobre segurança em TI, assim como, conscientizar e promover melhores práticas em todos os campos de segurança da informação. A TeleTrust possui "European Bridge CA" (concessão de certificados digitais para comunicação segura via e-mail), o selo de qualidade "IT Security made in Germany" e realiza um programa de certificação de especialistas de TI chamado "TeleTrust Information Security Professionals (T.I.S.P.)". A TeleTrust é membro do Instituto Europeu de Normas de Telecomunicações (ETSI).

Parceira e sempre presente, a TeleTrust estará presente na edição de 2013 da **it-sa IT Security Expo**, um evento altamente respeitado pela indústria de segurança em TI, não só como uma feira de negócios, mas também como uma plataforma de comunicação política e, que apresenta os mais novos desenvolvimentos, produtos e serviços para profissionais da indústria.

Durante três dias todo ano, no coração da Europa, tudo gira em torno de tópicos como prevenção de perda de dados, proteção biométrica de acesso, confiabilidade de aplicativos e segurança de dispositivo final. Um dos destaques são as demonstrações de hacking ao vivo, durante as quais profissionais de segurança em TI mostram como é fácil ganhar controle de dispositivos sem proteção suficiente. Empresas como Check Point Software Technologies, Kaspersky Labs, McAfee, Palo Alto Networks e Microsoft utilizam a it-sa para demonstrar sua experiência em segurança em TI.

Programar-se e venha participar desse espaço que apresenta as últimas tendências e principais novidades na área de Segurança em TI – www.it-sa.de, de 08 a 10 de outubro em Nuremberg.





Mais uma boa surpresa

ATALHO

O crescimento em dólares de 14,7% da receita líquida das empresas de telecomunicações atesta que 2011 foi mais uma vez surpreendentemente bom para o setor. O crescimento do PIB de 2,7%, bem abaixo das previsões iniciais do governo, e uma ligeira desaceleração da economia no final do ano, não atrapalharam os planos de investimentos. O levantamento do Anuário Telecom com 106 empresas mostra que o mercado encerrou o ano de 2011 com receita líquida de US\$ 91,9 bilhões ante os US\$ 80,1 bilhões obtidos em 2010. A receita líquida em reais cresceu 8,3%, dos R\$ 141,3 bilhões de 2010 para os R\$ 153,1 bilhões de 2011. A diferença se explica pela desvalorização do dólar frente ao real, que em 2011 foi de 5,6%.

As operadoras móveis foram responsáveis por 39,5% da receita total do mercado de brasileiro de telecom, alcançando US\$ 36,2 bilhões, e as fixas por 21,9%, com US\$ 20,13 bilhões. Produtos responderam por 11,4% da receita, com US\$ 10,4 bilhões, e serviços por 27,2%, com US\$ 25,13 milhões.

As estimativas do mercado indicam que o dinamismo do setor se consolidou em 2012: estudo da empresa de pesquisas IDC indicam um crescimento de 8% em serviços de telecom, chegando a um faturamento bruto de R\$ 180 bilhões. Aí estão incluídos serviços de voz fixa e IP, dados fixos corporativos, banda larga, voz e dados móveis. Em 2013, a receita prevista de R\$ 200 bilhões também deve ser impulsionada pela demanda aquecida de serviços. Segundo o analista de telecom da IDC, Samuel Rodrigues, a oferta de pacotes de serviços integrados pelas operadoras, agora consolidadas, deve aprofundar-se em 2013, puxando o faturamento do setor.

A banda larga fixa passou a alavancar a telefonia fixa, revertendo o cenário do passado, quando o telefone

fixo é que servia para a venda da banda larga. Até 2015, a IDC prevê que os serviços de telecomunicações devem movimentar cerca de R\$ 230 bilhões com o incremento da infraestrutura de redes. Em 2012, os serviços de voz e dados móveis representaram 60% da receita de R\$ 180 bilhões, como consequência da alta penetração de celulares entre a população brasileira (mais de um por habitante). A receita desses serviços cresceu 12% entre o ano passado e 2012. A conexão de banda larga móvel por meio de equipamentos como notebooks (e não de celulares) chegou a 7 milhões, com um crescimento de 26% ante 2011. Os pacotes de dados (Internet por celular com smartphone) irão superar a casa dos 6,5 milhões de conexões neste ano nos planos pós-pagos, segundo o estudo.

Os esforços das operadoras de telecomunicações para a expansão de redes, ampliação da cobertura e melhoria da qualidade de serviços fizeram com que essas empresas desembolsassem R\$ 10 bilhões em investimentos apenas no primeiro semestre de 2012, segundo dados do

SindiTelebrasil — valor 11% superior ao acumulado entre janeiro e junho de 2011. Durante todo o ano passado, os aportes somaram R\$ 22 bilhões, o que representou, de acordo com a entidade, o segundo maior volume anual de investimentos da história das telecomunicações.

A TIM investiu R\$ 3,5 bilhões em 2012 (incluindo licenças) e prevê R\$ 9,5 bilhões até 2014. Os planos da operadora incluem aprimorar a rede de dados com o acesso automático de Wi-Fi em aeroportos, estádios, comunidades e locais de grande concentração populacional e tráfego 3G. No último trimestre de 2012, a operadora expandiu a cobertura da rede Wi-Fi em mais de 1,5 mil hot spots. “Temos uma nova classe de consumidores, os 20 milhões de brasileiros que migraram para as classes D e C, que estão adquirindo produtos mais sofisticados. A ascensão social da população se reflete diretamente em nosso mercado”, afirma Rogério Tostes, diretor de relações com investidores da TIM Brasil.

De acordo com dados da Associação Brasileira de Telecomunicações

(Telebrasil), houve um crescimento de 13% (no terceiro trimestre de 2012, comparado ao mesmo período do ano anterior) nos acessos dos serviços de telecomunicações (telefonia fixa e móvel, banda larga e TV por assinatura), chegando a um total de 337 milhões de acessos. A banda larga fechou o terceiro trimestre de 2012 com um total de 83 milhões de conexões (63,6 milhões de acessos móveis e 19,4 milhões de fixos). Nos últimos 18 meses, a banda larga cresceu 116%, assim como a TV por assinatura, que cresceu 50%, chegando a 14,5 milhões de assinantes.

O lançamento de serviços de TV paga em 2011 começou a dar frutos, segundo o vice-presidente de vendas corporativas da GVT, Fabiano Oliveira Ferreira. A operadora foi responsável por 18% das adições do mercado de TV por assinatura em setembro, com resultados expressivos em todas as regiões. A companhia contava com aproximadamente 340 mil clientes de TV por assinatura no terceiro trimestre de 2012 e a previsão era de terminar o ano com 500 mil. Em banda larga, soma mais de 2 milhões de clientes. A empresa não descarta o mercado de

telefonia móvel, onde deve atuar por meio de MVNOs (Mobile Virtual Network Operators) e também aposta na oferta de música, em parceria com a Universal Music: 50% dos clientes GVT acessam o serviço por meio da TV. Para garantir a qualidade de serviço ao cliente, a GVT estendeu à força de campo o modelo de atuação com equipes próprias adotado desde o início da operação para o call center. Mais de 70% dos instaladores e reparadores técnicos são funcionários diretos da GVT e o plano é chegar próximo a 100%. Outro plano da operadora é ampliar sua rede de fibra óptica que chega próximo à casa do cliente. O próximo passo será o uso da tecnologia GPON (Gigabit Passive Optical Network), que permite atingir vários pontos a partir de um trecho de fibra principal.

A opticalização e o crescimento das redes corporativas nas grandes e médias empresas mantiveram as vendas aquecidas entre os fabricantes de produtos de redes. Foad Shaikhzadeh, presidente da Furukawa, afirma que em 2011 e no ano passado a área móvel e o segmento de datacenters demandaram muita

infraestrutura de cabos ópticos, menos visível nos segmentos de telefonia fixa e banda larga. “Quando a rede de quarta geração (4G) deslançar, em meados de 2013, exigirá mais fibra e cabo na ponta, reaquecendo as vendas. Em 2012, as operadoras investiram menos em produtos, reservando orçamentos para pagar licenças de frequências para a rede 4G e amortização do investimento da rede de terceira geração (3G)”, avalia Foad. A isenção de impostos para investimentos no Plano Nacional de Banda Larga (PNBL) acabou postergada, o que também retardou investimentos.

Outro mercado promissor é o das cidades inteligentes, que teve bons momentos em 2011, mas sofreu uma parada no ano passado. Em 2012,

o mercado de cabo de fibra óptica caiu entre 10% e 15%, mas a Furukawa compensou a queda com a venda de produtos para o mercado de redes corporativas.

Um segmento de destaque foi o de datacenters, que continua comprador de acessórios e produtos complementares de redes de dados, como cabos metálicos e fibras ópticas para o cabeamento estruturado. “Mesmo em momentos de crise as empresas precisam melhorar processos e aumentar a produtividade para reduzir custos”, afirma Foad.

Em paralelo, os grandes eventos também começam a acelerar investimentos. “Os esforços que estão agora na infraestrutura básica dos estádios vão migrar para TI e telecom, com impacto maior em 2013”, afirma Nelson

Campelo, presidente da Avaya.

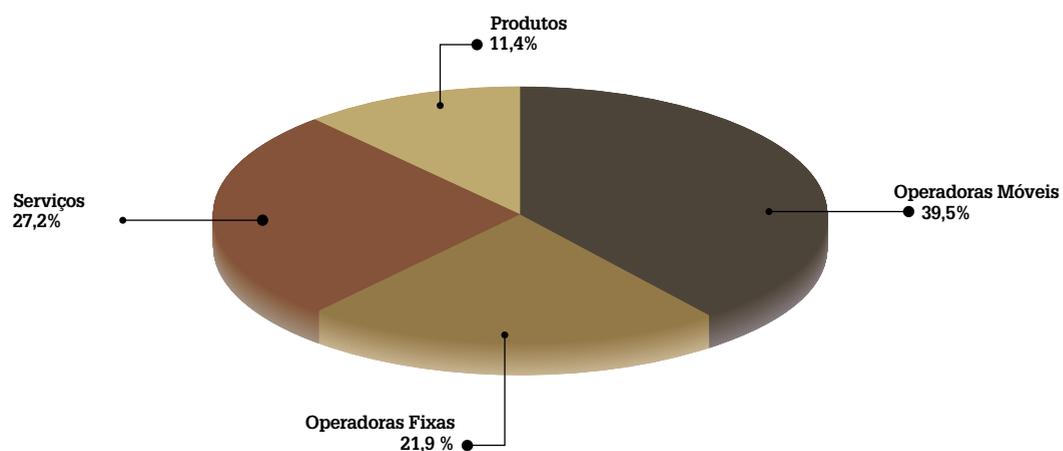
A Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), em conjunto com a ATKearney, avalia que TIC (Tecnologia da Informação e Comunicações) terá investimentos na faixa de 10% a 15% dos orçamentos das empresas relacionados à Copa do Mundo, o que significa um valor entre R\$ 5,6 bilhões e R\$ 8,5 bilhões. Nelson Wortsman, diretor de infraestrutura e convergência digital da Brasscom, aponta que muitas das necessidades de TIC são contratadas diretamente pela FIFA e pelo Comitê Olímpico, com patrocínios e contratos pré-estabelecidos, mas há diversos outros serviços que fogem do escopo organizacional e são de responsabilidade

da iniciativa privada, como turismo e segurança.

A TIM planeja ampliar sua infraestrutura com vistas aos grandes eventos como Copa das Confederações, Copa do Mundo e Olimpíadas, com foco na qualidade de rede e atendimento, afirma Rogério Tostes. Em outubro, a operadora assinou o termo de aquisição das licenças de 4G para oferecer infraestrutura digital para o atendimento às cidades-sede dos eventos. A empresa também firmou um contrato com a Telebrás para o compartilhamento de infraestrutura como torres e sites para atender ao Programa Nacional de Banda Larga e à realização da Copa do Mundo de 2014 em Manaus. A TIM cederá 2.200 km de pares de fibras ópticas no trecho entre Tucuruí (PA)

>>

O mercado em 2011 US\$ 91,9 bilhões (receita líquida)





>>

e Manaus (AM) à Telebrás. Em contrapartida, a estatal cederá pares de fibras de mesma quilometragem em trechos no interior do Norte e Nordeste. A GVT também comemora a operação em 137 cidades com oferta de serviços convergentes incluindo os 11 municípios que serão sedes da Copa do Mundo. “Haverá muitas oportunidades para serviços convergentes triple play, tanto nas cidades sede quanto nas demais”, diz Fabiano Ferreira.

“Acreditamos que em 2014 a mobilidade vá dominar: as pessoas, além de assistirem no conforto de suas casas, vão querer ver jogos quando estiverem no ônibus, na rua, na praça, usando seus smartphones, tablets e notebooks”, afirma Nelson Wortsman, da Brasscom. Isso vai demandar um reforço da infraestrutura móvel, incluindo a implantação de mais antenas.

O Brasil está abaixo do padrão mundial nesse quesito: aqui são, em média, 4,6 mil linhas móveis por antena (estações rádio-base), enquanto nos EUA são mil (que é a recomendação técnica da Anatel), e, na Espanha, 430. “Também, precisamos melhorar a velocidade de nossas conexões: ficamos abaixo da média mundial de 2,3 Mbps, com apenas 1,8 Mbps – isso se deve ao fato de mais de 60% das nossas conexões serem abaixo de 2 Mbps. Temos que estar preparados para a demanda interna dos grandes eventos para fornecer

um serviço condizente com a atenção que esses acontecimentos merecem”, estima Nelson Wortsman.

A aceleração das obras de infraestrutura para os grandes eventos começa a se refletir no setor de redes. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Eletroeletrônica (Abinee), o mercado de eletroeletrônicos para telecomunicações encerrou 2011 com faturamento de R\$ 19,5 bilhões, o que representa um crescimento de 17% sobre o total apurado em 2010. Esse é o maior percentual registrado entre os setores da indústria analisados pela associação. A estimativa da Abinee era de fechar 2012 com um aumento de 18% se comparado 2011, indicando uma desaceleração nas compras.

Após investir cerca de R\$ 400 milhões na compra do lote na banda V1 e seis lotes na banda P no leilão das faixas de frequência para o 4G, promovido pela Anatel em junho, a TIM assinou contrato com Ericsson, Huawei e Nokia Siemens para prover sua infraestrutura de LTE. Segundo Rogério Tostes, da TIM, a escolha dos fornecedores está alinhada à estratégia adotada pela empresa no início do ano passado, quando investiu R\$ 1 bilhão para modernizar sua rede. Na época, a operadora fechou contrato de três anos com três fornecedores para as infraestruturas GSM e 3G. O diferencial do acordo estava no fato de que cada

maiores e destaques

produtos

MAIORES	SEGMENTOS	DESTAQUES
Intel	Componentes, Partes e Peças	Brasilsat Harald
Ericsson	Comutação Fixa	Ericsson
Cisco	Equipamentos para Redes	Digitel
Furukawa	Fios e Cabos	Cabletech
Emerson Network Power	Infraestrutura	Seccional
Siemens Enterprise Communications	Redes Corporativas	Leucotron
Ericsson	Software	CPqD
Ericsson	Telefonia Móvel	Ericsson
Nokia do Brasil	Terminais	Samsung

serviços

MAIORES	SEGMENTOS	DESTAQUES
Allied	Canais de Comercialização	Allied
Accenture	Consultoria e Projeto	Brasilsat
Accenture	Desenvolvimento de Aplicativos	Triad Systems
Telemont	Gerenciamento de Redes	Arcitech
Star One	Infraestrutura de Redes	Star One
Telefonica	Internet/Acesso	Telefônica
CTBC Data Net	Internet/Serviços	CTBC Data Net
Oi	Operadoras de Serviços Móveis	Vivo
Oi	Operadoras de Telefonia Fixa	Telefônica
Zatix	Operadoras de Radiolocalização	Autotrac
Embratel	Serviços Corporativos	CemigTelecom
Tivit	Serviços de Integração	Grupo Binário
NET Serviços	TV por Assinatura	NET Serviços
Contax	Valor Agregado	Atento

um dos fabricantes — Ericsson, Huawei e Nokia Siemens — era responsável pelo atendimento a uma determinada região. Agora, os mesmos parceiros oferecerão infraestrutura LTE nas áreas

onde já prestam serviços para a TIM em GSM e 3G. “Apesar da alta penetração do serviço de telefonia móvel, hoje acima de 130%, ainda existe espaço de crescimento da base de clientes, seja pela

entrada de novos usuários, seja pela demanda por novos serviços como as soluções de dados e machine-to-machine”, diz Rogério.



FIRST TECH®

Construindo relações duradouras



Colaboração | Videoconferência

Data Center | Segurança | Serviços Gerenciados

www.first-tech.com

São Paulo
Rua Cerro Corá, 1038
Alto da Lapa
(11) 3024-3219

Rio de Janeiro
Rua da Assembleia, 10
Centro
(21) 3543-1650



As 10 empresas mais rentáveis

No setor de telecomunicações, as operadoras direcionaram os seus investimentos em 2011 principalmente para a ampliação da capacidade e da estrutura física das suas redes, a fim de suportar as novas ofertas de serviços aos seus clientes residenciais e corporativos. Elas também aproveitaram o momento favorável do mercado para enriquecer o portfólio de soluções, de olho nas oportunidades que estão surgindo em áreas consideradas bastante promissoras nos próximos anos. Não por acaso, algumas delas estão listadas no ranking das dez mais rentáveis do Anuário Telecom 2012, como a Telefônica, a Vivo e a CTBC.

Entretanto, se os aportes em infraestrutura movimentaram o mercado em 2011, o avanço da integração entre a Telefônica e a Vivo também teve grande repercussão no desempenho do setor em geral e nos negócios das duas companhias, em particular. Ambas melhoraram significativamente os respectivos resultados e conquistaram mais clientes em decorrência do aporte de R\$ 5,741 bilhões realizado entre janeiro e dezembro de

2011, montante 16,4% superior ao aplicado em 2010. Esse processo, segundo Paulo Cesar Teixeira, diretor-geral da Telefônica/Vivo, levou em conta a sinergia entre as várias áreas das duas operadoras.

A Telefônica, por exemplo, apurou no exercício de 2011 uma receita líquida de US\$ 8,923 bilhões e uma rentabilidade sobre as vendas de 29,2%. A companhia aparece, também, como destaque em dois segmentos no Anuário Telecom 2012: Internet/acesso e operadoras de telefonia fixa.

A base de usuários de banda larga fixa no estado de São Paulo cresceu 9,5%, para 3,6 milhões de assinantes, e a cobertura de sua rede de fibra óptica dobrou, totalizando 1 milhão de domicílios em 11 municípios paulistas. Considerando o total de acessos fixos, que inclui serviços de telefonia, banda larga e TV por assinatura, a companhia somou em sua carteira 15,3 milhões de clientes, superando em 1,4% a marca do exercício de 2010.

A Vivo, por sua vez, comemorou a liderança no mercado de telefonia móvel, com participação de 29,5% em 2011, segundo a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), e uma base de 71,5 milhões

de clientes. Somente nos três últimos meses de 2011, a operadora conquistou 4,5 milhões de novos clientes. Em acessos pós-pagos, segmento mais lucrativo e com maior perspectiva de crescimento no futuro, abocanhou uma fatia de 36,6% do mercado, com ganho anual de 1,3 pontos percentuais. No acesso pré-pago, os resultados apurados mostraram uma retomada do crescimento, com a conquista de 7,8 milhões de clientes. Outro indicador bastante positivo em 2011 diz respeito à participação de 43,4% no mercado de serviços de banda larga.

Um dos destaques da empresa foi a conclusão do Plano Vivo Internet Brasil, que levou a rede 3G em 2011 para 3.832 municípios brasileiros, além do lançamento do serviço 3GPlus, que permite conexões em alta velocidade a partir da tecnologia HSPA+. A Vivo, que também é destaque no segmento operadoras de serviços móveis, obteve receita líquida de R\$ 11,620 bilhões, representando um crescimento de 13,3% em relação a 2010, e a rentabilidade sobre as vendas evoluiu 15,6%.

A CTBC Data Net e a CTBC, ambas marcas da operadora mineira Algar Telecom, desenvolveram

projetos relacionados à banda ultralarga, acesso à Internet através da tecnologia Wi-Fi e de telefonia celular na Banda H, cujas licenças foram arrematadas em leilão da Anatel realizado em dezembro de 2011. Os serviços oferecidos incluem a TV a cabo e via satélite (DTH) em redes HFC, que combina fibra óptica e cabo coaxial, e GPON (Gigabit Passive Optical Network).

O investimento de R\$ 372 milhões realizado em 2011 levou em conta o aumento expressivo de tráfego, o surgimento de mais aplicações que demandam alta capacidade da rede e a elevação do nível de exigência dos usuários em relação à disponibilidade de banda, tendências que se tornaram realidade, segundo Marcelo Bleser, diretor adjunto de marketing e varejo da companhia.

A área de concessão da Algar Telecom abrange 87 municípios de Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Goiás, que aglutina 2,9 milhões de habitantes e apresenta renda per capita 35% superior à média nacional. A marca CTBC registrou receita líquida de US\$ 447,2 milhões e rentabilidade sobre as vendas de 18,47%, enquanto a CTBC Data Net,

que também conquistou o prêmio de destaque do ano do Anuário Telecom no segmento Internet/serviços, contabilizou receita líquida de US\$ 148,1 milhões e rentabilidade sobre as vendas de 24,1%.

A Copel Telecomunicações também estabeleceu como prioridade a expansão de sua infraestrutura. Em 2012, a estimativa era de que a rede chegaria a todos os 399 municípios do Paraná, atendendo mais de 2.500 clientes, quase o dobro da carteira em 2011. Segundo Jaime de Oliveira Kuhn, diretor de geração, transmissão de energia e de telecomunicações da companhia, em 2011 o backbone óptico atingiu 7.510 quilômetros de extensão e 14.306 quilômetros de cabos de acessos: "Além disso, a rede IP ampliou seu core para 10 Gbps".

Em outra iniciativa, a Copel Telecomunicações reforçou a parceria com o Sercomtel, empresa de telefonia que atua na região de Londrina, para oferta conjunta de produtos de Internet e voz para as pequenas e médias empresas. Segundo Jaime, estão em andamento projetos piloto de redes ópticas de acesso nas cidades de Ponta Grossa e Irati para atingir essa faixa do mercado. A operadora obteve uma receita líquida

de US\$ 447,2 milhões e uma rentabilidade sobre as vendas de 18,4%. A melhoria de gestão dos processos internos, que teve início em 2011, prosseguiu em 2012.

Para outras empresas do setor que não são operadoras, o balanço de 2011 também é considerado muito positivo, embora algumas delas, como a Leucotron e a Arcitech, acreditem que dificilmente o desempenho do exercício passado se repetirá este ano. A tendência, dizem, é de um ritmo de crescimento bem menor nos negócios. A expectativa, porém, é de que as atividades ganhem novo fôlego em 2013, graças a um

novo ciclo de investimentos que está previsto para suprir as demandas que surgirão nos próximos anos.

Localizada em Santa Rita do Sapucaí (MG), a Leucotron, fabricante de soluções de telefonia para setor privado, cuja receita líquida foi de US\$ 19,6 milhões e apresentou rentabilidade sobre as vendas 18,6%, colheu em 2011 os resultados de duas ações importantes. Uma delas diz respeito à atenção dispensada à gestão de custos. Marcos Goulart Vilela, diretor geral da empresa, explica que não houve redução do quadro de aproximadamente 180

colaboradores, apenas a adoção de medidas que fizeram a diferença: “Cada área passou a fazer a gestão de seus próprios custos, o que não acontecia antes”.

Boa parte da montagem de placas é terceirizada com algumas empresas de Santa Rita do Sapucaí e o abastecimento ao mercado é feito predominantemente pelo canal de 400 revendas. Como os componentes eletrônicos são importados, a Leucotron sentiu o impacto da alta do dólar, que se refletiu nos custos e passou a buscar alternativas de fornecimento. “O mercado teve uma retração em 2012 e se repetimos o faturamento

de 2011 estaremos felizes”, afirma. Ele acredita que o comportamento do mercado será diferente em 2013, com uma retomada das atividades nos mesmos níveis de 2011.

O mesmo prognóstico faz José Mário Tagliassachi, diretor e um dos três sócios da Arcitech, que aposta as suas fichas em novo impulso do segmento de TV por assinatura, especialmente com a aproximação dos eventos esportivos, e a chegada da tecnologia 4G, que também é vista como uma boa oportunidade de negócios. No mercado há 11 anos, a empresa conta com a confirmação dessas tendências para compensar a retração dos investimentos das operadoras em 2012.

Especializada em projetos e gerenciamento de redes de telecomunicações, a empresa já teve os seus negócios impactados positivamente em 2011 pela demanda das operadoras de TV por assinatura, segmento que responde por 70% a 80% do seu faturamento. Isso explica também o seu prêmio de destaque do ano no segmento de gerenciamento de redes e sua inclusão na lista das dez empresas que mais cresceram no ano passado do Anuário Telecom 2012. A receita líquida de US\$ 20,2 milhões apurada no exercício 2011 corresponde

a expressivos 514,2% de crescimento em relação a 2010 e a rentabilidade sobre as vendas foi de 14,7%. O resultado surpreendeu José Mário: “Houve um investimento muito grande na expansão da rede, especialmente pelas principais empresas do segmento”.

Com sede em Campinas e unidades instaladas nos municípios de Salto e de Mogi das Cruzes, assim como na região do Vale do Paraíba, a Arcitech trabalhou em projetos no interior paulista, Rio Grande do Norte, Pará, Piauí e Maranhão. A demanda aquecida obrigou a empresa a importar R\$ 200 mil em equipamentos utilizados na ativação da rede HFC e a abrir mais 40 vagas de trabalho, aumentando para 120 o efetivo de pessoal.

A Primesys, do grupo Embratel, classifica o fato de oferecer “uma moderna rede de dados e Internet” como um dos aspectos determinantes para o sucesso dos negócios da empresa. “Temos rede de voz de alta tecnologia, investimento na ampliação do portfólio de serviços e, hoje, os resultados refletem o expressivo crescimento de clientes que tivemos”, diz Ney Acyr Rodrigues, diretor executivo da companhia, que contabilizou receita líquida de US\$ 203,6 milhões no exercício de 2011.

As campeãs da rentabilidade

CLASSIFICAÇÃO NO RANKING	AS 10 EMPRESAS MAIS RENTÁVEIS	RENTABILIDADE S/ VENDAS (%)	RECEITA LÍQUIDA (US\$ MIL)
29	Star One	32,03	279.829
4	Telefônica	29,29	8.923.024
41	CTBC Data Net	24,17	148.106
17	UOL	22,76	748.813
50	Copel Telecom	22,62	94.697
36	Primesys	19,97	203.642
84	Leucotron Telecom	18,64	19.633
20	CTBC	18,47	447.267
2	Vivo	15,60	11.620.628
82	Arcitech	14,70	20.224



As 10 empresas que mais cresceram

Os bons ventos que sopraram no mercado de telecomunicações em 2011 ajudaram a irrigar o caixa de prestadores de serviços e fornecedores de soluções, que compõem a lista das dez empresas que mais cresceram do Anuário Telecom 2012.

A que apresentou o maior índice de expansão da receita líquida em 2011 foi a Arcitech, especializada em projetos de construção de redes, com incríveis 514%, seguida da First Tech, focada em soluções de colaboração, datacenter e serviços gerenciados, com 140,7%. O menor crescimento entre as dez foi o apurado pela Ericsson, ainda assim com consideráveis 51,5%.

Os números confirmam o que os executivos dessas empresas afirmaram sobre o comportamento do mercado em 2011. Os investimentos das operadoras na expansão da infraestrutura de rede e desenvolvimento de novos serviços serviram de combustível para os seus negócios. A MTel, por exemplo, manteve o ritmo de evolução que vem apresentando nos últimos nove anos, com a proposta de prover infraestrutura de rede de alta performance, não apenas para clientes de telecomunicações,

mas também para os dos segmentos de governo e corporativo. “Temos sido procurados por grandes empresas de diversos setores para ajudar em projetos de grande impacto”, diz o presidente Maurício Blanco.

De acordo com o levantamento do Anuário Telecom 2012, a empresa obteve uma receita líquida de US\$ 82,2 milhões em 2011, o que representou um incremento de 53,1% sobre o resultado de 2010. A MTel conta com 150 clientes ativos, principalmente do governo e de telecomunicações, mas a carteira deve crescer de forma mais acentuada com a chegada de novos clientes do segmento corporativo. Pelo menos é o que sinalizam os convites que a MTel tem recebido para participar de concorrências da área privada. “Nossa atuação regional também vem crescendo com o aumento dos negócios no mercado do Rio de Janeiro, onde nossa estrutura de atendimento está robusta, o que já resultou em novos contratos com grandes empresas e operadoras”, acrescenta Maurício.

A companhia tem como parceiros de negócios fabricantes como a Cisco, Alvarion, SonicWall, Furukawa e Hitachi, entre outros. O seu

modelo de negócio contempla a modalidade rent a network, outsourcing de hardware, que representa grande parte da receita. A oferta engloba toda a infraestrutura de rede e serviços de gerenciamento proativo, através de NOC (Network Operation Center) próprio.

A Radiante, cuja receita líquida de US\$ 36,2 milhões representou um incremento de 59,7% em relação a 2010, prestou em 2011 serviços de engenharia em telecomunicações para as operadoras em vários estados, com destaque para o contrato de manutenção de mais de 13 mil quilômetros de cabos de fibra óptica da Embratel no Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. “Também construímos diversas redes ópticas interurbanas para o escoamento do crescente tráfego de Internet”, explica o diretor Hélio Bampi: “Investimos na modernização da frota de caminhões e utilitários, bem como em instrumentos eletrônicos de última geração, a fim de atender adequadamente as demandas crescentes da nossa carteira de clientes”.

O escopo de projetos desenvolvidos pela Radiante abrange, além de fibras ópticas, redes metálicas,

ADSL, SDH, radioenlaces, estações terrenas de satélites, circuitos de comunicação de dados e acesso de rede de alta velocidade, infraestrutura para telecomunicações. As principais operadoras, entre concessionárias e permissionárias, são clientes, inclusive as de TV por assinatura. Segundo Hélio, os serviços que mais se destacam na sua carteira são a implantação e manutenção de cabos de fibras ópticas e de circuitos de comunicação de dados.

Ele diz que o mercado ofereceu muitas oportunidades em 2012 em função dos investimentos das operadoras, assim como das crescentes exigências dos usuários e da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), na melhoria da qualidade das telecomunicações: “A nossa meta é ter um crescimento superior a 30%, repetindo a marca de 2010. Em 2013, pretendemos ampliar o nosso portfólio de manutenção de sistemas, bem como de implantações em regiões com forte demanda”.

Os contratos no mercado de telecomunicações representam 80% dos negócios da First Tech, cuja receita líquida em 2011 foi de US\$

26,1 milhões, revela o diretor-geral José Ângelo Delissanti. Segundo ele, nesse setor a demanda é forte por soluções de infraestrutura, serviços gerenciados e tecnologias de alta complexidade, como a comunicação baseada em fibra óptica. As grandes corporações são o alvo da empresa, tanto que seis novos clientes da lista das mil maiores empresas do Brasil foram incorporados em sua carteira entre 2011 e 2012. Para aumentar sua presença no mercado, faz parte da estratégia da empresa oferecer na nuvem serviços de colaboração e comunicação para múltiplas plataformas tecnológicas. “Esperamos aumentar a presença nesse segmento em 20%”, afirma.

Com 7 mil funcionários no Brasil, a Ericsson tem sua atuação direcionada à crescente convergência entre as telefonia fixa e móvel. Na avaliação de Lourenço Coelho, vice-presidente de estratégia e marketing para a América Latina, a compreensão e a resposta a esse movimento explicam a presença da companhia na lista das dez empresas que mais cresceram em 2011.

Na rede fixa, o foco são os grandes consumidores de tráfego, ou seja, os clientes corporativos, que estão sendo disputados pelas operadoras.

Patrocinadores confirmados no Futurecom Ano 15!

P R E M I U M



M A S T E R

G O L D



S P O N S O R S



Posição: 18 de março

www.futurecom.com.br

[@FuturecomEvent](https://twitter.com/FuturecomEvent)

facebook.com/futurecom

Contate nossa equipe de Negócios:

André Veiga
andre.veiga@provisuale.com.br
+55 41 3314-3205 | +55 41 9941-0591

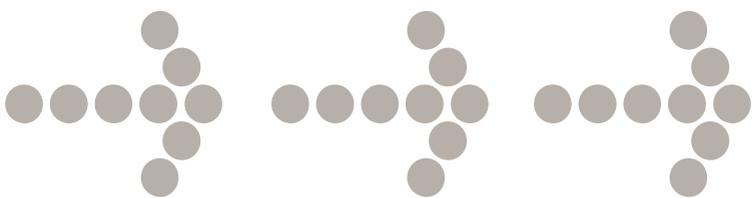
Nalzira Muniz
nalzira.muniz@provisuale.com.br
+55 41 3314-3222 | +55 41 7812-9193

José Carlos de Arruda
arruda@provisuale.com.br
+55 11 2628-3225 | +55 11 9898-2242

Eduardo Galante
eduardo.galante@provisuale.com.br
+55 11 3424-7173 | +55 11 96744-4168

Promoção e Organização
Provisuale

As campeãs do crescimento



Embora reconheça que em serviços de operação terceirizada de rede a Ericsson não tem no Brasil a mesma penetração que tem em outros mercados, Lourenço diz que nessa área fechou contratos em julho de 2011 com a Telefônica, envolvendo serviços gerenciados para manutenção externa da planta em São Paulo. Segundo ele, a companhia vai fornecer uma gama de serviços de operações de campo, supervisão e manutenção de rede fixa da operadoras em vários pontos da cidade. A Telefônica já trabalhava com contratos de serviços gerenciados com a Ericsson. Esse novo acordo foi uma expansão do relacionamento entre as duas empresas. Em 2008, a Ericsson e a Telefônica já haviam firmado um acordo para manutenção da planta externa da rede de fibra no Estado de São Paulo.

Na rede móvel, todas as operadoras têm projetos de 4G, com a maioria das entregas prevista para 2013. A Claro, segundo ele, foi a primeira a anunciar acordo com a Ericsson e já começa os primeiros pilotos em Campos do Jordão (SP) e Parati (RJ). Em novembro de 2012, a TIM selecionou a Ericsson como fornecedora-chave para sua rede 4G/LTE. A Ericsson irá implementar

todos os sites de rádio 4G/LTE com sua nova estação rádio-base multipadrão, a RBS 6000, dando suporte à rede LTE da operadora nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Goiás e no Distrito Federal.

Esse acordo estende a parceria de longa data entre as empresas, que juntas implementaram as redes 2G e 3G da TIM no Brasil. O contrato também inclui a implementação da rede, que combina um abrangente pacote de serviços, variando desde o design e integração até treinamento e suporte ao cliente.

Apesar disso, os investimentos em 3G têm respondido pela maior parte da receita da Ericsson nos últimos dois anos. Durante 2010 e 2011 foram fechados muitos contratos com tecnologia 3G, o que fez com que os produtos dessa linha predominassem na receita até o final de 2012. Embora ainda sejam feitos muitos negócios com 3G, de acordo com Lourenço, os novos contratos têm ênfase no 4G: "Nos próximos anos vamos ter entre 10 mil e 15 mil ERBs com 4G".

Fundada em 1974, com sede em Curitiba e unidades comerciais em São Paulo e no Rio de Janeiro, a Brasilsat Harald praticamente dobrou

CLASSIFICAÇÃO NO RANKING	AS 10 EMPRESAS QUE MAIS CRESCERAM	CRESCIMENTO RECEITA LÍQUIDA (%)	RECEITA LÍQUIDA (US\$ MIL)
82	Arcitech	514,27	20.224
78	First Tech	140,70	26.191
44	Brasilsat Harald	81,73	142.806
73	Multirede	67,61	34.495
17	UOL	61,85	748.813
71	Radiante	59,75	36.290
54	MTEL	53,18	82.298
75	Draktel	52,73	30.337
57	Cabletech	52,05	71.450
13	Ericsson	51,52	1.473.308

de tamanho entre 2010 e 2011 por causa da demanda aquecida das operadoras de TV via satélite, para as quais fornece antenas DTH (Direct To Home). A receita líquida de US\$ 142,8 milhões apurada em 2011 representou um crescimento de 81,73% sobre o exercício anterior. Os negócios nessa área geram 60% do faturamento da empresa, que produz por mês 500 mil antenas para recepção de sinais de televisão.

O volume pode crescer ainda mais com a regulamentação do Projeto de Lei 116, que permite a entrada nesse mercado de operadoras de telecomunicações e do capital estrangeiro e da realização dos grandes eventos esportivos. José Roberto Contrucci, vice-presidente comercial da empresa, acredita que até os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016, as vendas de aparelhos de televisão crescerão de forma exponencial, impulsionando, por tabela, a venda de assinaturas de TV paga. A empresa, segundo ele, está preparada para esse cenário,

já que sua fábrica, que tem 600 funcionários e opera em dois turnos, pode aumentar a produção para 600 mil antenas DTH por mês.

Além de figurar no ranking das dez empresas que mais cresceram em 2011, a Brasilsat Harald conquistou o prêmio de destaque do ano no segmento de componentes, partes e peças do Anuário Telecom 2012. Com o cenário bastante promissor no mercado de TV por assinatura, a empresa já tem pedidos em carteira que lhe garantem uma receita de R\$ 250 milhões em 2013. As atenções estão todas voltadas para o Brasil, mas existem planos de montar uma unidade na Argentina para fornecer entre 50 mil e 60 mil antenas DTH por mês aos clientes de lá. Atualmente, a empresa exporta conectores para os mercados argentino e uruguaio.

Com receita líquida de US\$ 20,2 milhões, a Arcitech é outra que garantiu presença na lista das dez que mais cresceram em 2011, além de figurar também entre a dez mais rentáveis e de ter sido

destaque do ano no segmento de gerenciamento de redes. A empresa oferece ao mercado um conjunto de soluções completas que abrangem o planejamento, projeto, implantação, manutenção e gerência de redes de telecomunicações. Além da demanda das operadoras de TV por assinatura, atende pequenos provedores de serviços de banda larga que estão migrando o links de rádios para redes ópticas.

A Arcitech faz parte de um grupo composto por três empresas. Uma delas é a Visium, especializada em sistemas de documentação de redes ópticas, software de gerenciamento de redes e ferramentas que tomam mais ágeis e melhoram a qualidade dos projetos de redes. A outra empresa é a Technex, que surgiu em 2012, para atuar em manutenção e instalação de TV a cabo na residência do assinante. A empresa começou ainda a operar na cidade de São José dos Campos e no Triângulo Mineiro, atendendo a demanda da CTBC.

Junte-se a 5 milhões de empresas que já usufruem os benefícios do Google Apps.

A maioria das empresas destaca como principais benefícios **redução de custos, mobilidade e agilidade.**

Google Apps é na Dedalus

A Dedalus é um dos principais parceiros da Google no mundo, sendo reconhecida como Premier Enterprise Partner e Premier SMB Partner. Por isso, quando você adquire suas licenças de Google Apps através da Dedalus, além de contar com toda experiência de quem já migrou centenas de clientes, sua empresa também conta com uma série de serviços como:

- Serviços de implementação
- Serviço de migração de e-mails e aplicações
- Suporte técnico local
- Central de Atendimento 24x7
- Treinamento para usuários e administradores
- Plano de comunicação para auxiliar na aceitação e adoção da nova ferramenta pelos usuários
- Auxílio na implementação de redes sociais corporativas

O que está incluso no pacote Google Apps for Business?



Gmail

Caixa postal de 25Gb por usuário com disponibilidade de 99,9% e avançada filtragem de vírus e spam.



Google Talk

Mensagens instantâneas com tradução simultânea, chamadas de longa distância gratuitas com segurança e gerenciamento centralizados.



Google Agenda

Agendamento de compromissos, integração com sistema de e-mail, compartilhamento de agendas e acesso via smartphones ou tablets.



Google Drive

Colaboração em tempo real através da criação e edição de documentos, planilhas, apresentações e formulários online. 5Gb disponível por usuário para upload e arquivamento de documentos, imagens ou vídeos.



Google Groups

Criação de sites de discussão facilita a colaboração e interação entre equipes.



Google Sites

Criação de Intranets de forma fácil e rápida.

NOVIDADE



Google Plus

Crie uma rede social corporativa e publique conteúdos para círculos exclusivos. Além disso, você conta com o Hangout, a ferramenta de vídeo-conferência da Google.



Mude para Google Apps for Business com quem mais entende do assunto! Acesse: vadeoogleapps.com.br e solicite uma visita.



A TIM é como um trem. Ajuda você a chegar aonde deseja.

A realizar seus sonhos. Por isso ela não para nunca.

Para que você possa se comunicar mais e ir mais longe.

Qual é o seu destino? Queremos ajudar você a chegar lá.



Você, sem fronteiras.



Blue Man Group

VÁ MAIS LONGE COM A TIM.

tim.com.br