

patrocínio



Os eleitos...



Estes foram os 12 eleitos pelos leitores do **Informática Hoje** para o Prêmio Profissional de TI 2018 nos seus respectivos segmentos:

Agronegócios: Dalbi Arruda, da Copersucar (1); **Alimentos & Bebidas:** Bianca Hartleben Diel, da Matte Leão (2); **Bancos:** Walkiria Schirrmeister Marchetti, do Bradesco (3); **Comércio:** Paulo Henrique de Toledo Farroco, da Riachuelo (4); **Finanças:** Alberto Campos, da Serasa Experian (5); **Indústria de Consumo:** Renata Marques, da Whirlpool (6); **Indústria Farmacêutica:** Daniel Ferreira, da Eurofarma (7); **Indústria Geral:** Humberto Takaharu Shida, da Votorantim Cimentos (8); **Saúde:** Ailton Brandão, do Hospital Sírio-Libanês (9); **Seguros:** Curt Cortese Zimmermann, da Bradesco Seguros (10); **Serviços:** Cesar Augusto dos Santos, da Claro (11); **Transportes & Logística:** Paulo Palaia Sica, da Gol (12).



...falamos dos seus desafios e projetos.

Em votação direta pela Internet, os leitores do *Informática Hoje* elegeram 12 entre os 48 ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2018. Foi eleito um profissional de cada segmento da economia em que se divide o prêmio. Oito deles participaram desta mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação, Wilson Moherdaui, e pelo editor contribuinte, Márcio Simões: **Ailton** Brandão, diretor de TI do Hospital Sírio-Libanês; **Alberto** Campos, vice-presidente de Tecnologia da Serasa Experian; **Cesar** Augusto dos Santos, CIO da Claro Brasil; Humberto **Shida**, CIO global da Votorantim Cimentos; Paulo Henrique **Farroco**, ex-CIO da Riachuelo (ele deixou a empresa dias antes da realização desta mesa-redonda); Paulo **Palaia** Sica, CIO da Gol Linhas Aéreas e diretor geral da Gol Labs; **Renata** Marques, CIO da Whirlpool; e **Walkiria** Marchetti, CIO do Bradesco. Participaram ainda: Alexandre **Arias**, superintendente executivo da Bradesco Seguros, representando Curt Zimmermann; **Rafael** Massa, gerente de sistemas da Matte Leão, representando Bianca Diel; e **Wilson** de Lima Jr., coordenador de sustentação, infraestrutura e segurança da Copersucar, representando Dalbi Arruda.

Informática Hoje - Cesar, você nos disse que seu grande desafio no ano passado foi a integração das TIs de todo o grupo. Cada empresa do conglomerado tinha e ainda preserva a sua estrutura de tecnologia. Você falou que isso resultou em pelo menos 700 projetos.

Cesar - De fato, a Claro Brasil vem da consolidação de grandes empresas - Claro, NET, Embratel e Claro TV -, são quatro marcas hoje no mercado. Já não são quatro empresas, são marcas. Nos últimos



Hamilton Penna

“Ao mesmo tempo em que temos projetos tradicionais e grandes projetos de consolidação, também temos o gigantesco desafio de fazer uma grande transformação”.

Cesar, da Claro Brasil

três anos, nós passamos exatamente por esse processo de transformar, consolidar e simplificar essas quatro grandes empresas. No ano passado, fizemos um grande projeto de consolidação dos sistemas de gestão, principalmente o ERP. Pouco antes, já havíamos feito a consolidação dos nossos sistemas fiscal, de RH e também os demais sistemas de gestão. Esse foi um projeto muito grande, em que conseguimos trazer toda uma simplificação da jornada que existia, especialmente nas áreas tributária, fiscal, RH e jurídica, que se tornou o maior projeto dentro do grupo América Móvil, a nossa controladora, mexicana. Isso foi especialmente importante para a TI, porque tínhamos praticamente três grandes times, cada um cuidando de um determinado silo. Isso fez com que trouxéssemos uma eficiência de custos não só para a área de tecnologia, mas principalmente para as áreas de negócios. Isso não deixa de ser um projeto tradicional de consolidação, mas, aliada a isso, existe também uma outra vertente, que é fazer uma grande transformação digital e uma grande simplificação de processos focados naquilo que chamamos de “customer centric”. Então, ao mesmo tempo em que temos projetos tradicionais e grandes projetos de consolidação, também temos o gigantesco desafio de fazer uma grande transformação.

Para este ano, além de continuar a consolidação de sistemas - temos pelo menos 12 faturadores dentro do grupo -, estamos também habilitando novas plataformas digitais, que vão tocar o cliente, utilizando muito o conceito que o mercado



hoje exige de automatização, de processos de robotização, e cada vez mais expandindo o uso de Big Data e analytics. Em resumo, são dois grandes motores: o motor de consolidar e o motor de transformar a empresa.

IH - Ter que integrar sistemas sempre foi uma constante. As novas gerações em geral não se interligam direito com as gerações passadas, então precisam, entre outras coisas, de novos serviços. Há muitos anos vimos testemunhando o trabalho de integração de sistemas. Minha pergunta é: hoje em dia está mais difícil integrar sistemas do que no passado?

Cesar - Acho que depende muito da estratégia e do momento da empresa. Integrar sistemas sempre vai ser um grande desafio. Quando olhamos para dentro do grupo Claro, há quatro empresas com idades diferentes e com comportamento de sistemas diferente. Isso é algo que o mercado conhece: temos na Embratel, por exemplo, um sistema de gestão um pouco mais velho; então ali existe um desafio maior do que em uma operadora mais jovem, como é o caso da Claro Móvel.

Às vezes, cometemos alguns erros, querendo consolidar tudo e fazendo projetos gigantescos. As tecnologias que têm aparecido no mercado e que nos fazem pensar em cognitivo e em trazer Big Data, na verdade são camadas que vamos jogar cima do legado. Então há complexidade? Há. Mas de alguma maneira, você precisa fazer com que esse seu legado continue funcionando e que comece a habilitar novas tecnologias, para conseguir impulsionar essa velocidade que tanto se espera no mercado. Além do desafio de inovar no seu próprio negócio. De uma maneira geral, as operadoras de telecom têm sido ameaçadas por grandes players que estão entrando no mercado, como Google, Facebook, Netflix, Spotify. Por isso é preciso partir para soluções disruptivas, e isso você

Hamilton Penna



“Muitas vezes, esquecemos que não estamos integrando só sistemas: estamos integrando pessoas e negócios distintos”.

Walkiria, do Bradesco

não consegue com os seus sistemas legados, tem que habilitar novas tecnologias, não tem jeito. Tem que saber lidar com os dois mundos.

Walkiria - Integração de sistemas é a jornada de todo CIO no passado, no presente e será ainda mais no futuro, com a necessidade de integração das plataformas. No banco, nós passamos por mais de 40 incorporações e aquisições de outras instituições financeiras. Qualquer plano bem feito de integração de sistemas exige gente competente para executar. Mas muitas vezes, esquecemos que não estamos integrando só sistemas: estamos integrando pessoas e negócios distintos. Então em todo processo de incorporação que conduzimos, o primeiro passo foi o de trazer os dois lados como

stakeholders, entendendo como funcionavam as duas empresas, buscando mapear o que havia de melhor nelas e, com isso, montar uma nova jornada, que normalmente é a somatória das duas. É óbvio que há algumas sobreposições que naturalmente você precisa romper e que acabam se refletindo depois na sua estrutura de sistemas. Mas acho que o maior desafio nas integrações é muito mais de pessoas, de processos, do modelo de negócio.

Renata - Acho que na agenda de todo CIO estão as integrações fora de casa. São os ecossistemas, não são só sistemas. E aí vai além das pessoas e da tecnologia: você tem que também integrar outras culturas envolvidas nas fusões. Mas uma coisa que eu considero muito importante é integrar reputação. Como é que você cuida para que o ecossistema a ser integrado ao seu negócio garanta a mesma reputação que você tem? E aí entra outra questão, de segurança. O nosso mundo de integração não vai mudar, mas acho que se está gerando mais complexidade, porque as empresas estão se conectando, as indústrias estão se conectando. Então vai além do portão de casa.

IH - Vocês se sentem confortáveis com o que existe de tecnologia disponível para fazer essa integração de uma forma inteligente?

Renata - Acho que tem muita tecnologia disponível. Talvez a discussão seja sobre a velocidade para se escolher a mais adequada: é tanta oferta que às vezes você também demora muito tempo para escolher a melhor tecnologia. Na minha opinião, tecnologia não é mais barreira.

Walkiria - Também acho que há tecnologia suficiente, sim. Talvez haja um desafio interno em todas as empresas no sentido de planejar a sua arquitetura de TI da forma mais aberta





possível, para se adequar a essas tecnologias que estão vindo, principalmente nos ecossistemas de plataformas digitais, sabendo que daqui a dois ou três anos você, muito provavelmente, vai trocar algumas dessas peças. Mas se o arcabouço da sua arquitetura não estiver bem modelado, com níveis de funcionalidade bem segregados e com as melhores escolhas do ponto de vista de plataformas abertas, no futuro você pode ter dificuldades para mudar o rumo. Acho que os times de arquitetura têm crescido nas empresas no sentido de dar esse rumo, sabendo que vai ser preciso adotar outras opções no futuro, mas sem comprometer o restante da sua plataforma.

Farroco - Concordo. Acho que é exatamente isso: o processo de arquitetura tem que ser muito bem montado, porque você tem que equilibrar efetivamente o seu legado com o preparo para essas integrações futuras. Acho que a tecnologia não é mesmo barreira e os casamentos hoje são mais curtos. Estamos efetivamente preparados para usar aquela tecnologia da melhor forma, mas não mais por um período tão longo quanto já foi no passado. O grande desafio é ter a arquitetura que seja absolutamente plugável para essa expansão.

Arias - O ciclo de vida da tecnologia ficou mais curto e o crescimento das necessidades dos nossos clientes muito mais acelerado. De fato, o segredo é como você monta sua arquitetura de sistemas de uma forma robusta, para conseguir reagir a esses movimentos de maneira rápida.

Shida - De fato, existe muita tecnologia hoje. Tecnologia hoje não é mais uma barreira, na verdade agora ela puxa o negócio. Às vezes você tem a transformação digital mas não tem uma transformação do negócio. Você tem a arquitetura, tem tudo, mas o negócio ainda está ali meio old fashion. Essas duas coisas precisam estar bem alinhadas.

A parte de arquitetura para nós também foi fundamental. Tivemos toda uma estruturação de estratégia digital muito clara. A gente viu

que com a nossa arquitetura tradicional, do ano 2000, nunca iria conseguir atender a estratégia da organização. Acho que para preparar a empresa para esse dinamismo do mercado, da evolução das tecnologias, tivemos que repensar totalmente a arquitetura de TI. Passamos a focar em microsserviços e em APIs, exatamente para

Hamilton Penna



“É preciso identificar um problema do mundo real e depois descobrir como resolvê-lo, gerando inovação. Porque senão, a gente fica muito tentado a achar uma solução para um problema que não existe”.

Wilson, da Copersucar

ganhar agilidade. Pudemos lançar um novo modelo de negócio totalmente distinto no segmento de construção civil, que é um market place conectando todos os grandes players do mercado.

Arias - Acho que é isso que ajuda a manter a robustez do seu legado, a camada de serviços com a agilidade e a dinâmica que o digital lhe pede. Acho que esse desenho bem estruturado é que consegue lhe dar a velocidade que precisa para fazer as integrações e sempre ter a robustez para gerar o core da sua operação.

IH - Bem a propósito disso, lá na Claro vocês criaram uma área de inovação tecnológica em que o desafio é justamente a sinergia com a área de arquitetura.

Cesar - Passamos os últimos três anos exatamente com esse dilema de encontrar a melhor forma de trazer mais velocidade ao negócio. Cada vez mais os times de arquitetura estão crescendo porque, de alguma maneira, você tem que trazer certa flexibilidade para conseguir conectar o mundo novo, as exigências de negócios com os seus sistemas legados. Pensar sobre microsserviços, APIs é o que vai lhe dar velocidade nessa nova arquitetura. Criamos não só um time de arquitetura corporativa, mas um time que começa a visualizar e utilizar novas tecnologias. Então unimos todo o trabalho de uma arquitetura tradicional, trazendo um pouco mais de visão disruptiva, com inovação e tecnologias que vão agregar ao negócio.

Fora da TI, também temos um movimento de criação de um hub de inovação, que permeia toda a corporação. Trata-se não só de olhar para dentro de casa, mas olhar para o mundo e para tudo aquilo de que necessitamos em termos de novas receitas. E tecnologia vai ser um habilitador para isso. Mas inovação não é um departamento, ela permeia a empresa como um todo. Todo mundo tem, de certa maneira, que estar aberto para esse novo momento, para esse novo jeito de se fazer



patrocínio



negócio. Temos um grande parceiro na área de negócios, que é o nosso CMO (*chief marketing officer*), que olha muito além do marketing, é uma espécie de CMTO (*chief marketing technology officer*). Quer dizer, é uma pessoa de marketing que conhece e impulsiona o uso da tecnologia. E ainda tem o digital. Ou seja, não tem mais como trabalhar a inovação nesses: ela tem que permear a empresa como um todo. Então o papel do CEO é aquele de entender muito mais do negócio.

Ailton - Há alguns anos surgiu a moda de se criarem departamentos de inovação, mas o grande desafio é o salto disso, que é a escala: como fazer toda a corporação e toda a operação pensar em inovação. Uma coisa é um departamento estante em que você coloca pessoas brilhantes, muito bem pagas e pensando o futuro, o que funciona, mas que é somente um passo na jornada. Se não tiver lá o responsável pela operação no chão da fábrica ou no chão do hospital, pensando em como mudar aquele serviço e melhorar, em como fazer diferente, pensando no benchmark de outra indústria, a inovação vai ficar travada e no lixo. Acho que o desafio que vivemos agora é o de como abrir as portas da TI, da inovação, do digital, do marketing digital, para que toda a operação pense em como trabalhar de maneira diferente e utilizando melhor as novas tecnologias.

IH - Na prática como vocês fazem isso no hospital?

Ailton - No hospital, temos várias iniciativas. Obviamente, como qualquer empresa, tudo começou com um departamento de inovação, para pensar o futuro. O que temos feito é encarar o desafio da digitalização dos negócios. Por exemplo, neste momento, nossa tarefa é propor para a pessoa responsável pelo atendimento dos pacientes uma meta de digitalização dentro do trabalho dela. Nós introduzimos no processo coisas que já estão em outras indústrias. Uma é o autoatendimento do paciente que chega para fazer um exame médico. Em vez de ir para

Hamilton Penna



“Uma coisa muito importante é integrar reputação. Como é que você cuida para que o ecossistema a ser integrado ao seu negócio garanta a mesma reputação que você tem?”

Renata, da Whirlpool

fila e preencher o cadastro, ela pode fazer o autoatendimento em totens. Dessa fora, quanto mais digital, quanto mais autoatendimento, quanto mais pré-atendimento a pessoa faz em casa, mais digital e mais eficiente se torna o negócio. Outro exemplo é o treinamento dos médicos para que tomem decisões baseados em dados. Parece uma disciplina corriqueira, mas não é a realidade. Os médicos ainda não recebem informação na universidade sobre como tomar a melhor decisão, baseados nos dados, levando-se em conta que

o dado é muito mais amplo do que o que está registrado no sistema transacional principal. É relevante pegar os dados das mídias sociais, das últimas pesquisas acadêmicas, estruturados e desestruturados, e deixar isso disponível, para facilitar a tomada da melhor decisão pelos médicos. Mas se não os treinar sobre como tomar a melhor decisão, essa inovação não sai dos silos dos especialistas em inovação.

Farroco - O Ailton contou que está contratando um médico para trabalhar dentro da TI, para poder efetivamente conversar com os médicos. Isso é uma grande novidade. Não é trivial que um médico vá fazer uma pós-graduação ou um mestrado, alguma coisa voltada a analytics, para poder atuar na área de TI e assim fazer o link correto, falando a mesma língua dos médicos.

Ailton - Hoje é muito comum nos grandes hospitais americanos a função do CMIO - Chief Medical Information Officer. Nós já temos um médico na TI. Quando você vai preparar um prontuário, não pode imaginar que é um sistema transacional, em que o médico simplesmente cadastra os dados. Não é assim. Você precisa entender o que é importante para ele. Isso já existe há vários anos no hospital. Agora, estamos contratando um segundo médico, que vai focar na tomada de decisão com base em dados. É um médico com mentalidade analítica, para justamente facilitar essa conversa e catequizar os demais médicos, no sentido da tomada de decisão baseada em dados.

Wilson - Na Copersucar, é claro que a gente também quer atender bem o cliente, tanto o interno quanto o externo. E para nós, a inovação deve ficar a cargo de TI. Então, TI, de alguma forma, precisa puxar esse tema. É um desafio muito grande, porque isso tem que permear toda a empresa. Antes de tudo, é preciso identificar um problema do mundo real e depois descobrir como resolver esse problema, gerando inovação, seja com Inteligência Artificial, seja com Big Data, enfim





com qualquer tecnologia que esteja no mercado. Porque senão a gente fica muito tentado a achar uma solução para um problema que não existe.

Arias - Tivemos evoluções importantes na seguradora no ano passado. Colocamos a assistência no Waze. Você consegue abrir um sinistro quando bate o carro, falando com o assistente do Google. O reembolso é feito pelo celular. Isso é fruto de um trabalho conjunto entre gestor, tecnologia, digital e inovação, porque, aí sim, você consegue entregar a solução que o cliente precisa, com o foco nele. A gente diz que precisa estar perto do cliente, do jeito que ele mais gosta e no momento que ele mais precisa. Porque quando ele aciona a seguradora, é porque está com algum problema. Por isso, juntar essas áreas todas é o que faz a diferença para colocarmos essas coisas mais próximas daquilo que o cliente prefere e assim conseguirmos atendê-lo melhor.

IH - Palaia, não sei se é com essa mesma intenção, mas vocês estão municiando os tripulantes com tablets, para, de alguma forma, envolvê-los na demanda por inovação, certo?

Palaia - Falamos lá na Gol sobre a aplicação de tecnologias para a customer experience. Nós tínhamos um grupo de amigos que, puramente como hobby, ficava nas noites dos finais de semana pensando o que poderíamos fazer para aprimorar a experiência do cliente. Então lançamos alguns produtos, como o Elo, que faz a ligação do tripulante com o nosso cliente, por meio de tablets. Lançamos o Voe Junto, que é o tracking por NFC (*near field communication*) do menor desacompanhado. O produto foi pensado inicialmente para o transporte dos pets. Mas aí a Gol achou que lançar isso como primeiro produto não teria um apelo tão forte. Com o Voe Junto, o responsável tem o tracking, por meio de uma pulseira colocada na criança, para acompanhar em qual estágio da viagem ela está. Lançamos também a geolocalização, que ajuda o passageiro

a não se atrasar e perder o voo. Lançamos também o reconhecimento facial. A certa altura, nos perguntamos por que não transformar esse hobby de um grupo de amigos em algo de escala industrial. Foi assim que nasceu a Gol Labs. É um laboratório dentro da Gol, uma unidade de negócio à parte que tem que gerar sua própria receita. Trabalhamos inicialmente nas quatro zonas de inovação: performance, produtividade, incubação e transformação. Começamos 2018 com performance e produtividade, aumento de receita e redução de custo. Já estamos incubando algumas ideias que põem virar novos negócios. Há um produto que lançamos chamado Client Score, que

Hamilton Perna



“Estamos efetivamente preparados para usar aquela tecnologia da melhor forma, mas não mais por um período tão longo quanto já foi no passado”.

Farroco

é uma solução para prevenção de fraudes. Nasceu na Gol Labs e estamos testando na Gol. Hoje já estamos em um patamar em que temos condições de oferecer isso para as OTAs - Online Travel Agencies. Elas também têm sistema de prevenção de fraudes, mas para aqueles que venderem os nossos tickets nós oferecemos, sem custo. Nós assumimos o risco, porque confiamos na nossa ferramenta de prevenção de fraudes. O fraudador está sempre um passo à frente, não tem jeito. Mas, da forma como o desenvolvemos, o sistema aprende com as fraudes praticadas. Por exemplo, se ele compra com um cartão clonado uma passagem São Paulo-Rio-São Paulo, São Paulo-Rio ele pode até fazer, mas Rio-São Paulo ele não faz. Nós conseguimos bloquear. Isso está fortemente virando um business dentro da organização.

IH - Você falou que a Gol Labs tem receita própria. De onde vem essa receita?

Palaia - Eu falei das quatro zonas de inovação: produtividade, performance, incubação e transformação. Nós estamos trabalhando nas três primeiras para, quem sabe, transformar em alguma coisa, transformar em um negócio. Porém, nos estágios de inovação tem a ideação, validação, crescimento e escala. Então fica lá um grupo de pessoas em um time multidisciplinar, tudo na Gol Labs. Mas há pessoas de aeroportos, de marketing, de finanças, os POs, os desenvolvedores, os arquitetos. É um time de 11 pessoas. Elas ficam fazendo as ideações, construindo MVPs e fazendo a validação no campo de prova, que pode ser no site, no app ou no aeroporto. No momento em que se faz a validação, o pessoal da Labs vai lá e apresenta para a área, por exemplo, para o marketing. Na Gol, o marketing cuida de canais digitais e as receitas que vêm são por meio de canais digitais. Então fazemos um business case, para ver o quanto isso pode gerar de receita adicional para a organização. O business



patrocínio



case é feito pelo gestor da área. Esse business case é validado pela área de finanças. Depois, mensalmente, a área de planejamento financeiro acompanha para saber se de fato aquela ideia implementada está trazendo o resultado previsto e orçado. Atingindo esse objetivo, isso vira uma receita gerencial para a Gol Labs, com validade de 12 meses. Depois de 12 meses, a Gol Labs tem que buscar outras coisas para se auto-sustentar. Além disso, fazemos várias automações, com o objetivo de reduzir custos.

IH - Você nos falou do projeto de reconhecimento facial, mas isso já está implementado. O que há de novidade para os próximos meses?

Palaia - A eliminação do teclado no app, a interação por voz, sistemas cognitivos, interação por Whatsapp. O cliente vai poder interagir conosco por Whatsapp, então vai ter um Bot do outro lado para pegar informações sobre a viagem dele. Muita interação por voz e também, Big Data, especificamente um data lake que estamos construindo em um projeto de hiperpersonalização. A gente só tem que ver o conflito que isso pode gerar com a Lei Geral de Proteção de Dados

Renata - Você falou de voz dentro do próprio app da Gol?

Palaia - Isso.

Renata - Vocês estão fazendo alguma integração com outros players, tipo Google Home e Alexa, para você estar em casa com os assistentes de voz e também dar a mesma informação?

Palaia - Por enquanto, não. Tudo que hoje é feito através do app por teclado, vamos fazer por voz. Mas ainda estamos em um estágio muito inicial. No que estamos relativamente avançados é em Bots no Whatsapp. Isso a gente já usa na Gol. Em alguns processos internos da Gol não tem mais pessoas interagindo, é tudo por Whatsapp.



Hamilton Penna

“O fraudador está sempre um passo à frente, não tem jeito. Mas, da forma como o desenvolvemos, o sistema aprende com as fraudes praticadas”.

Palaia, da Gol

IH - O Whatsapp garante a entrega dos dados para vocês nos tempos adequados?

Palaia - Sim. É o Whatsapp corporativo, o Whatsapp for Business. Na parte de voz ainda estamos engatinhando, mas, por incrível que pareça, o maior desafio de todos, corroborando as palavras dos colegas, não é o tecnológico, é o cultural.

Cesar - O apetite é muito grande para que a gente comece a fazer as organizações por tribos. Aí fizemos o mapeamento de quantos squads existem dentro da organização com os diversos

níveis de maturidade. Algumas pessoas se reuniram para resolver um problema e isso vira um squad. O desafio é você uniformizar e entender que todas as pessoas têm esse mindset - acho que não é nem a questão cultural, é uma questão mais de mindset -, para que possa promover esse tipo de mudança em escala. Mas o desafio de você transformar a organização e todo mundo estar com um mindset muito bem alinhado realmente é gigantesco. Mas já vejo na Claro a disposição das pessoas de avançar e já pensarem em tribos, aquilo que se conecta, aquilo que traz receita para o negócio dentro de certos modelos de negócio. É muito interessante, porque essa jornada de transformar e mudar o mindset das pessoas, acho que é o principal desafio quando a gente fala em transformar.

IH - Toda vez que surge o assunto desse conflito cultural de gerações e de tendências, um dos primeiros exemplos que me vem à cabeça é sempre o Bradesco. Uma instituição tida como conservadora de repente cria um banco digital, o Next. Vocês têm vivido esse conflito e como o têm administrado?

Walkiria - Antes de falar dos projetos, acho que seria interessante compartilhar um pouco da estratégia do Bradesco. Falar do foco no cliente parece uma coisa óbvia, mas para uma instituição com 76 anos de idade, 72 milhões de clientes e 100 mil funcionários não é algo tão trivial assim. Na verdade, a partir de janeiro deste ano, a estrutura organizacional do banco foi remodelada. Hoje temos quatro grandes verticais no nível de vice-presidências, focadas no banco de atacado, no banco de alta renda e no banco do varejo. A quarta vertical é constituída de todas as áreas de suporte, que são TI, operações, RH, finanças e os agregados todos. Com essa divisão implementada, toda a estrutura tem o foco totalmente no cliente. No banco de atacado, estamos falando





em gestão de caixa, do mercado de capitais, porque são as grandes corporações que atuam ali. Essa estrutura responde por esse segmento do mercado como se fosse quase que um banco com CNPJ independente. Já no segmento de alta renda, constituído por um público para o qual precisávamos ter um olhar diferenciado, também tem todo o arcabouço de produtos que hoje se voltam para esse segmento, como as corretoras, toda a parte de investimentos e toda a rede de atendimento. O terceiro pilar, que é o varejo, que historicamente sempre foi o nosso core, foca em ações de busca de eficiência e principalmente de garantia dos nossos clientes. O principal objetivo foi o de dar agilidade e celeridade à entrega de valor aos nossos clientes.

Paralelo a tudo isso, trabalhamos também três grandes pilares da estratégia do ponto de vista de receita. Aí vem o pilar da aceleração digital naquilo que chamamos de banco tradicional, tendo cada vez mais automação para colocar o banco na mão do cliente. Temos 96% das nossas transações pelos canais digitais, sendo que 55% são feitas por mobile. O mobile virou quase um canal dos mais críticos para nós do ponto de vista de produtos e serviços, trazendo inovações constantes dentro desse ambiente. Nós acreditamos totalmente na desmaterialização dos apps, porque ninguém aguenta mais tantos quadradinhos na tela do celular. Daí os investimentos e as iniciativas voltadas para a desmaterialização do aplicativo, por meio de interação por chat ou por voz e com o alto grau de sofisticação, com o uso da inteligência artificial. Trata-se de uma plataforma de IA, que carinhosamente chamamos de BIA - Bradesco Inteligência Artificial -, uma arquitetura agnóstica à tecnologia, absolutamente aberta. É evidente que todo esse know-how de algoritmos de inteligência artificial também vem se estendendo para o back office, no sentido de fazer o processo de ponta a ponta, com abertura de conta 100% digital. Não

precisamos mais, por exemplo, pedir comprovante de residência, porque sabemos que todo dia, da meia-noite às 6 h, o cliente dorme em determinado lugar.

Também no mundo de meios de pagamento temos aí 220 milhões de celulares no Brasil. Quando a gente fala em carteiras digitais, sempre é muito bacana o Apple Pay ou o Samsung Pay, mas como



Hamilton Penna

“É relevante pegar os dados das mídias sociais, das últimas pesquisas acadêmicas, estruturados e desestruturados, e deixar isso disponível, para facilitar a tomada da melhor decisão pelos médicos”.

Ailton, do Hospital Sírio-Libanês

é que a gente atende a toda a população que tem celulares mais simples? Oferecemos o QR code para fazer pagamentos nos estabelecimentos. Isso tudo é um pouco do caminho que estamos trilhando no mundo da aceleração digital do banco tradicional. Mas como sabemos que a transformação digital veio para ficar e impacta diretamente os modelos de negócio, partimos para o banco 100% digital, focado no público hiperconectado e que não é bancarizado, que não gosta nem de falar com o banco por telefone, muito menos ir à agência, e que precisava de uma entrega de valor diferenciada. Estamos há quase dois anos com a plataforma lançada, temos 800 mil clientes, com a abertura de 8 mil contas por dia dentro da plataforma. O objetivo é até o final do ano termos 1,5 milhão de correntistas nessa plataforma. Ali o cliente tem a facilidade de eventualmente fazer a gestão dos seus investimentos, empréstimos e cartão de crédito. Mas um ponto que valorizou muito para esse público foi o que chamamos de Mimos, que são as plataformas de parcerias onde com antropólogos estudamos o comportamento desse público. A gente sabe que ele usa Uber, Ifood. Então, esse público pode acionar qualquer um desses aplicativos sem precisar sair da plataforma do Next. Cada parceria tem seu próprio modelo, mas o diferencial aqui é que essas plataformas estão integradas. Nós desenvolvemos uma plataforma de parcerias totalmente conectada dentro do App do Next.

Outro pilar importante é o das plataformas. Na verdade, as empresas hoje se toranaram plataformas. A Amazon talvez seja o maior exemplo de plataforma, de market place. Essa é a vertical que nós chamamos de Open Bank, porque é o nosso negócio. Aqui preparamos um ambiente absolutamente aberto, onde podemos



patrocínio



ter os serviços e produtos do banco como serviço, o Bradesco as a Service, podendo colocar produtos e serviços em outras plataformas, ao mesmo tempo em que outras plataformas também podem vender o nosso serviço.

IH - E qual é o impacto de todas essas novidades na TI do Bradesco?

Walkiria - Para enfrentar todos esses desafios tivemos que trabalhar muito no planejamento estratégico, pois isso se trata de uma jornada, não se constrói do dia para a noite. Se olharmos a TI como um todo, somos 3.800 pessoas. E como é que você faz isso se transformar em escala? Então lançamos para o triênio de 2018 a 2020 um programa que chamamos de Acelera TI, para que pudéssemos pegar todos esses movimentos importantes de transformação e trabalhar isso de forma coordenada. Esse programa envolve primeiro o capital humano, o desenvolvimento dos times, do ponto de vista técnico e também do ponto de vista das lideranças. Então formatamos em conjunto com a nossa UniBrad um programa de desenvolvimento de lideranças totalmente focado nesse mundo novo, nesse jeito novo de se trabalhar. Também avançamos rapidamente no desenho e implementação das plataformas e dos frameworks de arquitetura que pudessem acomodar todos esses novos modelos de negócio e também as práticas de Lean e Agile, o que nos trouxe um processo metodológico importante. Mas se não houver ferramental de automação nesse processo, não se consegue escalar isso de forma mais efetiva. No começo, existe a dificuldade em agregar as pessoas. Porque a gente pede para as áreas de negócio os melhores profissionais para ficarem full time nas vilas - que é como nós chamamos as tribos -, avisando que não vão voltar para o departamento de origem. Mas a partir do resultado das primeiras experiências, as áreas de negócio passam a ver os resultados obtidos, e ficam satisfeitas. Temos a vila da alta

Hamilton Penna



“É muito mais seguro abrir a conta digital do que abrir a conta tradicional. E a questão da previdência só foi viável porque a regulamentação permitiu. Mas a regulamentação ainda segura uma série de evoluções”.

Arias, da Bradesco Seguros

renda, a vila do mobile pessoa física, a do mobile pessoa jurídica, a das corretoras. É contagiante quando as áreas de negócio começam a ver os resultados desse trabalho. Por isso, cada vez mais as vilas têm trazido os clientes de cocriação. No caso daquele portal do microempreendedor individual, por exemplo, levamos profissionais

de diversas naturezas para entender quais eram as necessidades. E acho que esse é um ponto importante nos processos inovação: trazer o nosso cliente lá da ponta. Porque o cliente de dentro muitas vezes também não ouve o cliente de fora, então precisamos trazer todos esses clientes para dentro de casa.

Paralelo a tudo isso também, iniciamos há cinco anos o processo do ecossistema do Inovabra, que vai anos ajudando também a trazer experiências externas e a alimentar todo esse fluxo de processo e transformação.

IH - De alguma forma, a Bradesco Seguros usufrui dessa estratégia, certo, Arias?

Arias - Sem dúvida. O nosso foco de fato também é o digital, essa é a nossa agenda. Se você entrar no Google Assistant, consegue pedir um guincho, falar de um pneu furado, dizer que bateu o carro. Então há uma série de coisas que estamos levando para esses canais que são fruto dessa estratégia, que é global.

Walkiria - Tem algumas disciplinas que são comuns a toda a organização: a arquitetura de TI, a infraestrutura de TI e os ecossistemas de inovação. Isso é comum para o banco, para a seguradora, para o consórcio, para os financiamentos. Então trabalhamos todos em conjunto. É um Lab só para todas as empresas.

Arias - Dessa forma, a gente consegue ter uma sinergia muito grande, o que é muito produtivo. O nosso diferencial é o do mundo segurador. E aí tem sim um a grande discussão focada nos produtos de seguros. Nós atuamos em todos os produtos de seguros, como automóveis, saúde, previdência. A BIA é um bom exemplo. Quando você entra no Google Assistant e pede para conversar com a BIA do Bradesco, ela atende toda a organização. Para o cliente o Bradesco é uma coisa só.



IH - Mas certamente vocês desenvolvem projetos específicos e exclusivos da seguradora...

Arias - Como a Walkiria falou, dentro da estratégia do digital, a evolução foi a criação das vilas direcionadas. Existe uma vila que é do corretor e nela temos todas as discussões que o envolvem, porque ele é um grande parceiro nosso. Temos outra vila, que é do correntista, em que estamos olhando todo o relacionamento do cliente Bradesco com a seguradora, de como a gente faz esse processo fluir, porque as nossas soluções também estão no aplicativo do banco. Tem o aplicativo da seguradora para o público em geral e o no aplicativo do banco há os produtos de seguros. A exemplo dessa, são seis vilas em que temos direcionado todo o foco digital a partir do cliente. Junto com o cliente e com o corretor, nós conseguimos entender qual é a melhor experiência para eles e qual é a melhor forma de colocar os produtos e evoluirmos bem nisso. Com Inteligência Artificial, é possível em alguns processos ter resultados muito melhores do ponto de vista de agilidade e de qualidade do que com humanos. E a gente consegue ter esse humano trabalhando em tarefas que agregam maior valor. Um exemplo na previdência: fomos a primeira seguradora a lançar a previdência sem papel. A legislação foi publicada e na sequência já entramos com o produto. É também uma prioridade para este ano acabar com o fluxo de papéis e promover o relacionamento com o cliente do banco, todo de forma digital. Fazemos a venda por qualquer canal e ele aceita essa venda por qualquer canal. Então se ele quiser falar com um humano vai falar, se ele quiser conversar com o Google e simular a contratação da previdência, vai poder. Dessa forma, abre-se um leque de oportunidades para o cliente, porque fica muito mais simples lidar com os nossos produtos.

Walkiria - Acho que tem um desafio nesse mundo da digitalização, que é o de a operação nascer digital de ponta a ponta. E aí é preciso rever a questão regulatória que é rigorosa no

mundo financeiro e no de seguros. Ainda se exigem coisas como a assinatura do cliente. Acho que temos um papel importante de levar até o regulador mecanismos que provem que um método de autenticação digital é muito mais seguro do que qualquer autenticação física. Assim fizemos no processo da abertura de contas, em que é necessário o gerente da agência assinar a proposta de aquisição. Então, por meio de mecanismos de identificação, de certificação e do cruzamento de informações com outras bases se

Hamilton Penna



“A nossa estratégia hoje está centrada em incentivar e desenvolver plataformas e garantir que a reputação das decisões que são tomadas com esses dados é fidedigna”.

Alberto, da Serasa Experian

conseguir ter muito mais segurança de que não é um fraudador que está tentando abrir uma conta ou eventualmente comprando um seguro.

Arias - De fato, é muito mais seguro abrir a conta digital do que abrir a conta tradicional. Há um número de checagens maior. E a questão da previdência só foi viável porque a regulamentação permitiu. Mas a regulamentação ainda segura uma série de evoluções.

Alberto - O ponto que vocês colocaram está corretíssimo, ou seja, temos que ajudar a empurrar também a legislação.

Renata - Imagino que um dos desafios é a questão de como o cliente tem a mesma experiência no físico e no digital. Não sei se há regulamentações diferentes para o físico.

Walkiria - Não há.

Renata - Mas acho que hoje a burocracia no físico, não sei se por uma questão cultural, como o processo não nasceu digital, ainda existe uma série de entraves.

Walkiria - É verdade, nós tivemos essa experiência. Implementamos a operação de consignado no mobile de tal forma que em dois cliques se fecha uma operação, com toda a segurança. Fomos olhar para a nossa rede de agências e vimos que economizamos uns 12 ou 15 passos. Então fizemos exatamente o mesmo desenho modelado para o cliente e levamos isso para a rede de agências. Portanto, há um desafio de nunca se esquecer que alguns processos praticados em certos canais também precisam ser revisados.

IH - Alberto, qual é a experiência da Serasa Experian nesse processo de digitalização das operações com os clientes?

Alberto - Antes preciso dar um passo atrás porque, diferentemente das outras empresas aqui, o meu usuário não quer estar comigo [risos]. Eu vendo um produto em que as pessoas querem tirar o nome da Serasa, não querem colocar o nome lá. Embora pareça um detalhe pequeno, ele reverbera muito



patrocínio



dentro da empresa. O que queremos é inverter isso. O cadastro positivo é um dos exemplos de regulação que ajudam o país, pelo fato de a pessoa ser avaliada pelo lado positivo e não pelo negativo. Então, temos alguns produtos para o mercado financeiro, mas não apenas para ele. Principalmente lá fora, já existe legislação e regulação bastante desenvolvidas. E o que nós fizemos foi trazer um pouco dessas soluções e agregar algum tempero brasileiro. O que temos por trás disso tudo é uma enormidade de volume de dados, de inteligência e de tendências. A nossa proposta é entregar isso para o cliente. Porque as pessoas podem analisar seus dados, mas a gente consegue enriquecer esses dados de uma maneira que atenda a LGPD e lhes dê uma garantia muito maior, seja para evitar fraudes, seja para ajudar a vender mais, ou para definir novos modelos. Então estamos em uma fase de transição das plataformas de dados e de simulação: adotamos Machine Learning, para revelar as tendências desses dados, para que se juntem aos já disponíveis e aí chegar a uma informação mais abrangente, mais adequada ao mercado. As profissões deverão mudar muito no futuro, mas uma coisa que já estamos vendo hoje é que está todo mundo roubando o montinho de analistas de dados, de cientistas de dados ou de estatísticos. Só que não é preciso mais fazer isso, pois há modelos pré-formatados que lhe dão a mesma resposta apenas mudando as variáveis. Então lhe entrego uma plataforma com os dados totalmente anonimizados, respeitando a LGPD, você coloca os seus e eu lhe sugiro alguns modelos para que possa rapidamente ter essa resposta. Uma das coisas que percebemos é que alguns valores pessoais ou preconceitos afetam a análise e isso dificulta a você obter a resposta correta. Nos nossos modelos mostramos isso. Tem empresa que hoje diz que para ela o Analytics não funciona. Esse é um caso real. Mas por que não

Hamilton Penna



“Estamos em regiões muito remotas, em muitas delas não há nenhum sinal de celular, enquanto isso discutimos a pauta da indústria 4.0”.

Shida, da Votorantim Cimentos

funciona? A gente foi ver, eram sistemas perfeitos, com modelos perfeitos, mas a interpretação e a conclusão tinham um viés diferente por causa das pessoas que estavam fazendo aquilo.

IH - Você pode dizer que viés era esse?

Alberto - Acho que um viés ideológico [risos]. E veja que isso prejudicou a receita da empresa. Usando os mesmos modelos, sem esse viés, é possível chegar ao que chamamos de KS, que é o score do modelo. Essa disfunção deixava de gerar nessa empresa mais ou menos R\$ 180 milhões de possíveis receitas de pipeline. Como empresa de

informação e de dados, o que vimos? Não dá mais para ficar com os dados comigo: então a gente tem plataformas e se conecta a outras plataformas, mas principalmente tenta ajudar isso a funcionar de uma maneira mais efetiva.

Somos uma empresa de 50 anos e estamos passando por uma transformação. Temos que ter a humildade de reconhecer que existe muito mais inteligência fora do que dentro da empresa. Batalhamos arduamente pelo cadastro positivo, que estava muito difícil de sair. Mas a gente acha que ajuda a economia a girar mais rápido se a pessoa for avaliada por um perfil em que ela vai lhe trazer alguma receita. Temos o nosso ambiente de inovação, um Data Lab. A gente começa a buscar algumas empresas. Hoje temos dúvidas sobre algumas informações que a gente pega, se a reputação é boa o suficiente para isso. Então junta tecnologia, volume de dados, leis, segurança. Mas nada disso vai ficar de pé se não houver reputação. Ter reputação significa estar lá ao lado da pessoa para provar que é bom. A nossa estratégia hoje está centrada em incentivar e desenvolver plataformas e garantir que a reputação das decisões que são tomadas com esses dados é fidedigna.

Só queria chamar a atenção para o fato de que nós aqui estamos falando da realidade de talvez menos que 15% das empresas do país. Como podemos ampliar isso? É uma pergunta que temos feito na Serasa. Nem todos os SMIs têm conhecimento sequer de conta corrente. Como é que essas coisas vão crescer? É claro que somos uma empresa lucrativa, mas abrimos mão de parte do lucro com o objetivo maior para tentar, nesses dois próximos anos, crescer muito, ajudando alguns segmentos a se fortalecer com dados e com inteligência.

Shida - Nós também passamos por um período de convencimento. É um trabalho de ser uma frente propositiva, para que a gente realmente ajude



patrocínio



a empresa a atingir os objetivos da estratégia. No ano passado, o grupo Votorantim completou 100 anos e a Votorantim Cimentos, 85 anos. E produzir cimentos há décadas é a mesma coisa. Como mexer na organização, em um segmento que é o carro-chefe do grupo e que sempre deu certo? Aproveitamos o período da pior crise da história do segmento da construção civil para desenhar uma estratégia digital da organização. O primeiro passo foram as entrevistas com os líderes. E 100% dos líderes viam o digital simplesmente como alavanca de produtividade, não como a mudança para um novo modelo de negócio ou uma transformação real. Então fizemos uma provocação e levamos os principais líderes para um workshop disruptivo, para discutir como comercializar por um novo meio de comercialização para o segmento da construção civil. Somos hoje uma empresa B2B, mas indo para o B2C. Foi extremamente produtivo. Chamamos 70% do público do período da manhã de fora, gente totalmente diferente, especialistas em inovação e os nossos principais clientes. À tarde fizemos a convergência. Saíram de lá excelentes ideias, incluindo o Juntos Somos Mais, que é o market place da construção civil. Mas não só isso. A gente já vinha trabalhando timidamente, mas vimos a importância que tínhamos que dar para os nossos influenciadores. Pedreiro e arquiteto não compram cimento, mas são os grandes influenciadores. Hoje, 100% do nosso frete é feito por autônomos, não usamos transportadora. Um grande ponto forte da Votorantim Cimentos é a nossa competitividade em frete. Na época, tínhamos o melhor programa de fidelidade nas duas pontas, tanto no cliente quanto nos motoristas. Como ordem de grandeza, se tivéssemos hoje uma empresa de transporte, seríamos talvez a terceira maior do Brasil. Conseguimos alavancar também com o programa de market place, onde hoje temos mais de 50 empresas, entre indústrias, bancos, seguradoras,

Hamilton Penna



“É sempre um desafio conseguir colocar a nossa visão de negócio, na verdade de sistemas, de conceitos de TI, em empresas menores, mas levando em conta o conhecimento que elas têm do negócio, que é fundamental”.

Rafael, da Matte Leão

etc. Por quê? Porque virou uma plataforma. Tudo que é preciso em construção está lá e é muito calcado em fidelização. O nosso e-commerce já tinha também uma força junto com o programa de fidelização. Isso virou um business. Da mesma forma, hoje já se tem o app do motorista integrado com toda a gestão da parte interna. Foi com iniciativas assim com que conseguimos fazer com que o grupo também despertasse para esse novo

mundo. Praticamente todos os negócios agora estão com esse mindset. Nós mudamos a estrutura de TI e da mesma forma trouxemos pessoas. Trouxemos também recursos de automação e de user experience para dentro da TI. Estamos falando em indústria 4.0, omnichannel e toda a jornada de inteligência artificial. É algo que só foi possível na hora em que saímos da TI tradicional, baseada em infraestrutura, sistemas e segurança. Hoje não existe mais essa segregação interna. A Votorantim Cimentos tem mais de 320 sites globalmente, em 12 países, para manter no ar. Estamos em regiões muito remotas, em muitas delas não há nenhum sinal de celular, enquanto isso, discutimos a pauta da indústria 4.0, por exemplo. São, portanto, várias ações estruturantes. A clareza da estratégia é que tem ajudado também o nosso conselho a continuar investindo nessa transformação e incluindo novos modelos de negócio

IH - Por falar em indústria 4.0, Rafael, na Matte Leão vocês têm um sistema inteligente de gestão de energia, não é isso?

Rafael - Isso. Hoje temos um sistema que consegue medir, por exemplo, tratamento de água gerando insights. Também temos um sistema de gestão que entrega informações da produção em tempo real para a nossa diretoria. Conseguimos reduzir em muito os gastos com perdas de produção; já conseguimos identificar antes quando o problema vai acontecer. A Matte Leão é uma empresa do grupo Coca-Cola e as pessoas lembram muito de nós pelo nosso chá, mas além do chá temos outros segmentos que vêm sendo acrescentados pelas compras que a Coca-Cola vem fazendo. Com essas aquisições, fazer a integração desses dois mundos é uma dificuldade grande, principalmente no aspecto cultural. É sempre um desafio conseguir colocar a nossa visão de negócio, na verdade de sistemas, de conceitos de



patrocínio



TI, em empresas menores, mas levando em conta o conhecimento que elas têm do negócio, que é fundamental. Então, conciliar esses dois aspectos tem sido um grande desafio, especialmente pela velocidade em que se dão essas incorporações. Ao mesmo tempo, precisamos promover inovação. Um projeto que gerou bons frutos para a organização foi a implementação do White Place, que agilizou muito o atendimento de chamados, de primeiros socorros ao corporativo, que habitualmente não via a TI como parceira, mas como um entrave para o trabalho. Com o White Place, mantemos alguém sempre disponível para ajudar com maior agilidade, sem a burocracia da abertura de chamado. Esse foi um projeto que elevou o nível de serviço aos clientes internos. Agora iniciamos o projeto de utilização da base de dados de clientes. Queremos identificar no mercado os desejos e expectativas do cliente, para, com base nisso, ampliar o nosso portfólio de produtos. A ideia é trabalhar com essa ferramenta, junto com os times do comercial e do marketing, para conseguirmos atender os novos clientes.

IH - Essa conexão produto/cliente tem sido uma meta para vocês na Whirlpool, não é, Renata?

Renata - A Whirlpool representa as marcas Brastemp, Consul, Kitchen Aid e B. blend, fruto de uma joint venture com a Ambev. É uma empresa que fabrica produtos, tem muita coisa de manufatura, mas também tem uma empresa que oferece serviços, como o aluguel de purificador de água, que é um modelo de assinatura de serviços. As próprias cápsulas de bebidas da B. blend são um modelo de assinatura. Somos uma indústria que inicialmente era muito B2B, vendia para o varejo, mas que hoje está se equilibrando com B2B, B2C, e participa de mais de 50 market places da indústria. A nossa missão é a de sempre colocar o consumidor no centro. Entendemos que o cliente seja o do B2B, mas o consumidor é aquele que vai comprar, tanto no varejo quanto diretamente da Whirlpool. Como toda indústria,

estamos passando por uma transformação, sempre tendo que entender essa jornada do consumidor, entendendo quais são os hábitos de compra dele. Um bom exemplo é o da cervejeira conectada com IoT. Sabemos que o grande problema de você ter uma cervejeira é quando acaba a cerveja. Então resolvemos integrar a cervejeira com o market place de venda de cerveja. São todas soluções como essa, para o consumidor, somos meio obcecados pelo consumidor. Isso é cultural também, envolve a camada de cultura da empresa, então tem que trabalhar não só dentro da TI, mas na empresa toda. Nós temos alguns programas em que fazemos "operação carrapato" com diversas áreas: com a logística, ajudamos a entregar o produto, vou ao call center, escuto o que estão falando, acompanho o pessoal de vendas. Essa experiência, independente da área em que você atua, ajuda a trazer a consciência de foco no cliente ou no consumidor. Acho que é o grande desafio de toda indústria: como transformar o seu produto ou serviço em algo que realmente traga valor para o consumidor. Tem muita indústria que acaba morrendo porque não está pensando no consumidor, está pensando só na receita. A gente diz que não vende máquina de lavar roupa, mas vende roupa limpa, vende conservação de alimento e não geladeira. Se vendo roupa limpa, então que outro serviço eu posso incorporar no meu ecossistema para poder entregar a roupa limpa? É essa consciência que temos provocado muito em todos os colaboradores para se pensar além do que temos hoje. Acho que já temos no DNA essa resiliência de estar tendo sempre que mudar, que pensar sempre em coisa nova. Então acho que é um privilégio para nós da área de tecnologia estar vivendo esse momento. Acho que tem muita coisa que podemos liderar dentro da empresa. Tem hora que frustra mesmo, porque nem sempre estão todos ali com a mesma consciência e com o mesmo pensamento. Dentro da Whirlpool, vejo que tem muita gente querendo mudar, mas

às vezes não sabe o que quer nem onde chegar. As pessoas sabem que não dá mais para ficar do mesmo jeito, mas não sabem que caminho seguir. Como nós conhecemos tecnologia e negócio, podemos sim ajudar a organização a encontrar o melhor caminho. Trazer ideias inovadoras que vão gerar outros modelos de negócio, pensando sempre no consumidor. Estamos vivendo uma era em que quem dita as regras é o consumidor. Antes, víamos o cliente como o rei, e queríamos inventar alguma coisa para encantá-lo. Agora não, ele é que tem uma expectativa que nós precisamos ter a sensibilidade para identificar.

IH - Dê um exemplo concreto de projeto da TI que vai nessa direção.

Renata - Um projeto que entregamos no ano passado para a Copa foi essa cervejeira conectada. O que mais dá para fazer com essa cervejeira? Se está com IoT, consigo ver o estoque, consigo mudar a temperatura, mas o que mais? O próprio time de TI começou a fazer um lab em volta da cervejeira e a explorar a ideia do assistente de voz. Foi um piloto que a gente fez. Por coincidência, naquela semana estava vindo o presidente global. Ele viu aquilo e falou: "Vamos implementar isso!" Virou um projeto que vamos escalar ainda este ano. Quando o diretor de marketing foi apresentar para o presidente global, disse que era um projeto da TI. Isso quer dizer que você tem que ser TI, tem que ser digital, tem que ser marketing. Acho que as funções estão se misturando também dentro da companhia, que é algo que às vezes incomoda um ao outro. Acho que quando você é um gestor, um líder que não tem esse problema de ter gente entrando na sua seara, consegue navegar com muito mais rapidez do que ficar ali gastando tempo brigando. Esse espírito de colaboração é que vai levar as organizações para um outro patamar. Outro exemplo de projeto é o que chamamos de Uber do técnico. É um aplicativo que estamos lançando para quando abrir uma ordem de serviço poder de fato acompanhar se o técnico está



patrocínio



chegando na casa do cliente. E tem o aspecto da segurança, porque se o técnico vai chegar como é que você sabe se ele é realmente o técnico?

Alberto - Quando a gente fala do modelo Ágil, as questões trabalhistas acabam sendo um grande entrave. Como é que vocês têm tratado isso, os modelos de squad, quando tem um líder de squad que está liderando um gerente ou um diretor?

Renata - Como o Ailton falou, a organização continua a mesma: o chefe é outra pessoa, então a avaliação é feita ali, mas com os feedbacks de quem trabalhou naquele squad. Trata-se muito mais de capturar o feedback do que outro chefe fazendo a gestão formal do desenvolvimento. É confuso, mesmo para o colaborador, porque entra em uma seara que não é muito clara.

Ailton - A avaliação hoje é uma das coisas que atrapalham. O que fizemos lá foi permitir o feedback peer-to-peer, então a plataforma está aberta e qualquer um dá o feedback, que vai se acumulando. Na hora em que o gestor formal olhar, ele vai levar em consideração esse feedback das outras áreas. Mas a avaliação ainda é um dificultador, ela ainda não está preparada para esse novo mundo.

Walkiria - Também estamos experimentando esse modelo. Desde que começamos a instrumentalizar as vilas, colocamos o RH junto. Então em paralelo estamos redesenhando os cargos e papéis, com sênior, júnior e pleno. Mas não é só em TI. Estamos fazendo esse redesenho. A capacitação é importante e tem que começar pelas lideranças, que têm que aprender que as pessoas que estão lá têm que ter autonomia de decisão e tem que ser respeitada a decisão que elas adotam. E no processo de avaliação, estamos implementando uma plataforma nova, na qual todos avaliam seus pares, não só os superiores ou o gestor. Vamos começar a contar muito o quanto cada um é ou não colaborativo com o grupo. É um aprendizado, uma jornada, mas é importante que as empresas sejam sensíveis a isso e, em conjunto com o RH, preparem esse mundo novo, que impacta não só

a TI, mas a organização toda. E uma coisa é certa: tem que existir um sponsor executivo.

Alberto - Eu tinha um funcionário que falou assim: "Cansei de apanhar e de tomar chicotada. Na hora em que estou com o chicote na mão, você muda para o modelo de squad? Não quero mais ficar aqui". [risos]

Renata - Na linha das vilas, criadas no Bradesco, criamos na Whirlpool o conceito de comunidade. É uma ótima forma de engajar diversas áreas da empresa. Uma coisa é você montar um squad, com um objetivo definido, mas quando se fala em analytics, em BI, tudo fica muito pulverizado. Há pouco menos de dois anos, nós montamos uma comunidade, cujo sponsor é a TI, que se reúne uma vez por mês. Nós trazemos muita gente para palestrar, ou para dar treinamento, e estimulamos as diversas áreas a levarem seus cases para que um aprenda com o outro.

IH - Farroco, você falou do projeto de reconhecimento facial dos clientes nas lojas. Quais outros projetos recentes já apresentaram resultados?

Farroco - Um dos últimos projetos que entregamos no ano passado foi o que chamamos de Omnistore, que foi juntar o físico com o digital. Isso dá à Riachuelo a oportunidade de lançar um negócio diferente, ou seja, uma loja que tinha um portfólio de produtos somente femininos passa a ter todo o portfólio. Com isso, se muda a possibilidade de abrir lojas, inclusive com um footprint muito menor. Não é mais preciso ter lojas de 2 ou 3 mil metros quadrados para oferecer todo o portfólio feminino, masculino, infantil, moda e casa. Trata-se, em resumo, de um novo business para a Riachuelo. Nós também iniciamos a jornada de transformação digital, de inovação, com um lab bem estruturado e que criava essas coisas. Mas tivemos, claro, o mesmo problema de mudança cultural. As empresas vêm de uma cultura de comando e controle em que há uma estrutura hierárquica, em que uma pessoa de nível mais alto chega

para discutir, aí sim, com um squad que já está estruturado. E as pessoas têm que ter a firmeza de entrar na discussão porque, afinal de contas, têm autonomia. Como é que uma empresa, que vem de uma estrutura de comando e controle, democratiza efetivamente a tomada de decisão? Esse é o pulo de gato para todo mundo, é a nossa grande batalha do dia a dia. E a TI saiu na frente, abrindo o caminho dessa transformação, mas essa é uma batalha que tem que ter um sponsor, tem que ter alguém para apoiar.

Hoje, por exemplo, se um cliente entrar em uma loja e se conectar ao Wi-Fi, em sete segundos a Riachuelo diz que ele tem um cartão pré-aprovado. Da mesma forma, oferece um empréstimo. Então para quem tem o cartão e efetivamente já é cliente, com essa conexão é feita a análise de crédito para a concessão do empréstimo dentro da loja, usando a plataforma da Serasa.

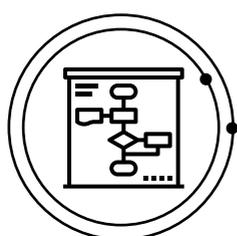
IH - Ailton, você nos falou das plataformas de saúde que o hospital está instalando em terceiros.

Ailton - É um novo negócio, que chamamos de Saúde Corporativa. O hospital está acostumado a tratar de doentes e voltado a recuperar quem estava doente. Todos os sistemas eram voltados para isso. Com esse novo produto, muda-se a lógica, porque é um trabalho de evitar que a pessoa fique doente. O hospital está procurando aplicar as melhores técnicas mundiais de pesquisa para evitar que a pessoa fique doente, mas sem perder rentabilidade no hospital. Começamos com alguns grandes bancos. Estamos operando com milhares de vidas. O Hospital Sírio-Libanês substituiu aquele ambulatório que existe para se fazer exame periódico com um médico de família. Na verdade, é um conjunto de médicos, são 14 ambulatórios em cada escritório desses. A ideia é que o funcionário se fidelize àquele médico, que passa a ser o consultor de saúde dele, de tal forma que quando tenha um problema leve, como uma gripe ou uma dor de barriga, ao invés de se automedicar ou ir a um pronto-socorro, vai a esse

A SUA ÁREA AINDA PERDE TEMPO COM TAREFAS REPETITIVAS E MANUAIS?

Diariamente, diversas tarefas manuais são realizadas para garantir o bom funcionamento de uma empresa, o que gera desperdício de tempo e problemas com o erro humano.

RPA é uma excelente solução para automatizar milhares de pequenos processos de negócios, como entrar em um ou mais sistemas, copiar informações e inseri-las em outra plataforma.



TAREFAS

Realiza tarefas repetitivas e operacionais?



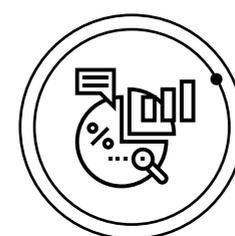
CONTEÚDO

Precisa processar um número enorme de transações em pouco tempo?



FLUXOS

Precisa de agilidade no tratamento de fluxos de negócios?



CAPTURA

Precisa produzir e analisar relatórios que cruzam bases de dados distintas?

Automatize a rotina da sua empresa com RPA, aumentando a produtividade e garantindo a qualidade de entrega das áreas de negócio.



patrocínio



médico, que começa a conhecer esse paciente e passa a trabalhar a prevenção de saúde, justamente para evitar a hospitalização, evitar o pronto-socorro. Com isso, a empresa ganha, porque reduz suas despesas médicas. O hospital ganha, porque está conseguindo trabalhar na prevenção. Isso exige novas plataformas. Por exemplo, nós mandamos um questionário para os funcionários, em que eles se identificam para que se possa individualizar o atendimento. Nós temos uma grande base de dados para poder entender todas as visitas médicas dessa pessoa, para identificarmos se é um doente crônico ou se é um caso pontual e como evitar que ele tenha uma piora de saúde. Para esse novo produto, estamos desenvolvendo aplicativos digitais que aumentem o engajamento dele em seu tratamento. Temos um convênio com uma rede de farmácias, então o funcionário clica e já entra no site para comprar o remédio.

Nós também abrimos um hospital novo em Brasília. Tem tudo o que tem em São Paulo. No hospital de São Paulo estávamos implementando Lean no pronto-atendimento, no centro de diagnóstico, nas unidades de internação, nos quartos. A discussão do desenho de Lean levou mais de um ano. Conseguimos parametrizar o sistema e o primeiro laboratório foi nesse novo hospital de Brasília, que já nasceu totalmente sem papel. Para se ter uma ideia, hoje, em vários centros cirúrgicos no Brasil, em vez de o médico anestesista usar o computador, em que o sistema está disponível, ele usa uma folha de papel, chamada Folha de Anestesia. Como você vai discutir com o médico? A usabilidade do sistema, apesar de estar disponível, não era boa. Então tivemos que refazer totalmente a interface, para facilitar o uso. Lá em Brasília isso se resolveu totalmente. O equipamento já está conectado na rede TCP/IP e o dado já está disponível. Agora estamos, serviço a serviço, trazendo a solução para o hospital de São Paulo.

Criamos um comitê de pacientes para ajudar nos processos de digitalização. São pessoas que se

reúnem uma vez por mês para discutir coisas como a usabilidade dos produtos. Aquilo que os pacientes esperam é bem diferente daquilo que está disponível. Então você tem que fazer um esforço extra de adaptação e ampliar os canais e contatos para melhorar esse processo.

Arias - Na verdade, olhando para esse produto, você acaba gerando um benefício social atrelado a um novo conceito de negócio.

IH - E aí entra o aspecto da reputação.

Arias - Exatamente. A Bradesco Seguros tem sempre essa preocupação de proteger a vida das pessoas e o que elas mais amam. Então, temos o tempo todo essa questão, sim, de alavancar o negócio, mas com instrumentos que a gente entrega à sociedade. Esse é um ponto interessante, porque no nosso caso fortalece o negócio, garantindo uma qualidade de vida maior para o segurado. Temos feito alguns exercícios com inteligência artificial, que nos ajuda a conseguir gerar modelos preditivos e a gerar alertas para os clientes se anteciparem a problemas.

Ailton - Temos um laboratório de inovação que tem quatro startups trabalhando conosco. Uma é especialmente voltada para dados e inteligência artificial. Fizemos um trabalho interessante, que até foi publicado na Bélgica, em um congresso de UTIs: com base nos dados dos pacientes, descobrimos que nas primeiras duas horas em que ele está internado na UTI, é possível saber se a tendência é de melhora, de piora ou até de óbito. O potencial é tão grande que o próprio hospital pediu para organizarmos essa nova área de inteligência de dados e treinar os médicos para poder tirar o melhor proveito disso.

Arias - Como operadora de saúde, a grande discussão é como se consegue fazer bom uso disso, levando em conta a nova Lei de Proteção de Dados. O médico já tem isso como um apoio à decisão. Estamos falando aqui de questões médicas, que são questões muito mais complexas. Já notamos na

prática que até em uma central de atendimento a inteligência artificial consegue oferecer resultados com um tempo de resposta e com uma amplitude de análise muito superiores aos que o médico ou o operador conseguem obter sozinhos.

Walkiria - Além de toda essa questão da melhor experiência dos usuários de saúde, de melhoria de eficiência nos prognósticos e no preditivo, tem aqui uma oportunidade imensa de redução de custos como um todo. O setor de saúde é um dos mais caros, por causa, muitas vezes, de pedidos de exames que não são necessários e que inflam os custos de um plano de saúde. Acho que se poderia até formar uma rede de blockchain, em que a gente pudesse integrar todos os processos entre operadoras, hospitais e médicos, no sentido de reduzir o custo de saúde.

Arias - E reduz mesmo. Existem modelos de análises mais complexos em que se estabelece o tratamento para determinado tipo de caso. Então, na hora em que se começa juntam esforços da operadora com os hospitais, apoiados por esse modelo de inteligência artificial, é grande o potencial de servir melhor e com redução de custo importante, principalmente nos casos mais complexos, em que os custos são altíssimos.

Ailton - O potencial da tecnologia na gestão da saúde é gigantesco.

Palaia - Ailton, você se referiu ao fato de o cirurgião ou o anestesista preferirem uma folha de papel a soluções tecnológicas. A gente enfrenta desafios semelhantes com os comandantes e copilotos. Essa opção é por usabilidade ou por questões de segurança?

Ailton - É por usabilidade mesmo. Porque quem desenhou o sistema antigo foi um analista de sistemas. Hoje, a gente percebe a diferença que há quando um analista de sistemas desenha uma tela e quando essa tela é produzida por um designer: é outro mundo. O que o analista faz em 40 horas, o designer leva 400 horas para fazer, mas quando nasce o produto, atende muito melhor o objetivo.

A Micro Focus conecta o sistema legado às novas tecnologias, permitindo que as empresas maximizem o valor de suas aplicações de missão crítica.

Ajudamos você a inovar com mais rapidez e menos risco na corrida para transformação digital.



Enterprise DevOps

Crie e forneça um software melhor e mais rápido



Hybrid IT Management

Opere com agilidade



Security, Risk & Governance

Proteja o que é de maior importância



Predictive Analytics

Analise a tempo de agir

A Micro Focus parabeniza todos os ganhadores do Prêmio Profissional de TI 2018



<https://www.microfocus.com>

E-mail: vendas.brasil@microfocus.com

Telefone: 11 3627-0900

Micro Focus Brasil

Micro Focus Brasil