



7 dicas para TI ajudar no reaquecimento da economia

Ronei Silva, Sócio Diretor da TGT Consult, reflete que a TI terá que ser ainda mais ágil para acompanhar o ritmo de recuperação dos negócios

A crise que tem afetado a economia mundial vem exigindo das empresas a redução de gastos e em muitos casos o corte nos investimentos. Mesmo sendo um dos países menos afetados pela instabilidade, o Brasil não passou imune, mas o mercado já começa a dar sinais de reaquecimento. Segundo a Unctad (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) o país é visto mundialmente como o 4º destino preferido para o investimento estrangeiro direto de grandes companhias até 2011. Neste cenário, surgem novos desafios para a área de TI. É o que prevê o Sócio Diretor da TGT Consult, Ronei Silva.

Segundo o executivo o orçamento que a área de tecnologia tem hoje não corresponde ao que projetava quando preparou seu plano para 2009, mas ao invés de dizer “não tenho recursos”, seus clientes internos ou externos esperam que TI diga “estou pronta e posso te ajudar na recuperação dos negócios”. Ronei comenta que a área não terá tempo para realizar planos estratégicos e sofisticados, mas deverá trabalhar de maneira ágil para sustentar o reaquecimento econômico: “O desafio agora é que a TI acompanhe o ritmo dos negócios que estará mais acelerado para recuperar os danos dos últimos 12 meses”.

Diante deste novo cenário, a TGT Consult elaborou 7 dicas para auxiliar a TI no atendimento a demanda que acompanha o reaquecimento financeiro . Confira:

1. Preparação da TI – O “auto-conhecimento” é fundamental

Faça um levantamento rápido e ágil do que a TI tem referente a Recursos Humanos e Infraestrutura. Dessa forma, poderá definir o seu limite e ter em mãos a certeza de quais compromissos poderá assumir, evitando falsas promessas. Este auto-conhecimento é fundamental para que a TI não fique em uma situação de descrédito perante o *business*.

A partir disso, comece a mapear as alternativas, respondendo para a própria TI: onde buscaremos os recursos quando precisarmos? Podemos, hoje, contratar recursos para ter capacidade excedente? Uma boa dica para não ser pego de surpresa é selecionar quais fornecedores e contratos devem entrar em vigor para atender à demanda.



2. Tática: Foco em Projetos de Oportunidade

No 2º semestre de 2009 a TI deve ter foco no seu poder de reação às necessidades imediatas do negócio. A palavra de ordem será “recuperação”, mas na maioria das vezes a recuperação imediata não combina com planos e projetos de grande porte. A TI deve focar suas ações, inclusive na postura dos seus recursos humanos, em projetos de oportunidade. O que isso significa? Atender imediatamente as demandas exigidas pelo negócio para a saída da crise e recuperar o que foi perdido, mesmo que a solução a ser adotada não esteja alinhada com o direcionamento estratégico da TI.

3. Forme já o seu *WAR ROOM* para recuperação

A história mostra que a tendência é surgir uma avalanche de demandas para TI, já que todas as áreas de negócio que também tiveram retrações orçamentárias e foram obrigadas a engavetar alguns projetos, voltarão com força total. Reconsidere seus processos de “aprovação das demandas de TI” para que momentaneamente eles sejam mais dinâmicos e objetivos. Os comitês de aprovação, tradicionalmente lentos, devem ser substituídos por um *war room*, que tenha poderes delegados do *business* para rapidamente aprovar as mudanças de orçamento e priorizar as demandas voltadas à retomada dos negócios.

Um projeto importante pode ser o inimigo de um projeto ágil nesse momento. Priorize projetos de rápida execução, que tragam resultados imediatos. Vale muito mais dez projetos pequenos entregues do que apenas um de grande porte, desde que os pequenos sejam rápidos e eficientes. Além da velocidade, tem a questão do risco: a probabilidade de todos os dez projetos pequenos saírem errados é baixa; já um grande projeto importante “patinar” é tão comum que nem vale a pena estimar a probabilidade.

Aqui vale se lembrar do ditado muito falado e pouco executado: o “ótimo é inimigo do bom”. Mantenha isso como lema no 2º semestre de 2009.

4. Pense a infraestrutura estrategicamente e use “*Cloud*” taticamente

Estamos vivenciando uma ruptura de conceitos em TI. Até recentemente, o fator principal para a decisão era a solução tecnológica, mesmo quando a empresa estava contratando outsourcing. Os novos modelos de entrega “*cloud*” são baseados em serviço e já não é tão importante a tecnologia aplicada para sustentar o serviço. TI terá que se adaptar a isso. No momento de recuperação, pense em SaaS e *Cloud Services* para atender rapidamente às demandas de *hosting*, aumento de capacidade e entrega de serviços, ao invés de desenvolver sistemas em contratos de curta duração. Isto é o que as empresas ágeis estão fazendo. Depois, a médio prazo, você poderá analisar esse impacto e planejar a sua infraestrutura. A tática é usar mecanismos de entrega rápida (o que está pronto, sem adaptar) e depois, na estratégia de médio/longo prazo, incluir as alternativas customizadas apenas onde o diferencial competitivo seja claro.



5. **Faça um Plano Estratégico de TI, mas não inclua 2009**

Sempre foi bom ter um Planejamento Estratégico e sempre será, mas separe em duas visões, uma para 2009, tática, e outra mais estratégica.

Para 2009, vale construir algo com um caráter tático e reativo ao *business*, priorizando a velocidade, o que por vezes poderá ficar temporariamente desalinhado com a estratégia. Já para 2010 sintonize as diretrizes e caminhos do negócio com as diretrizes e caminhos da TI, contudo, não gaste muito tempo elaborando portfólio de projetos, porque eles mudam muito, principalmente em momentos de retomada como o atual. O plano estratégico deve focar em diretrizes e na governança que podem até se fundir.

6. **Prepare a Arquitetura e Segurança para ser ágil e flexível**

Tradicionalmente, a arquitetura limita a flexibilidade ao impor padrões, e a segurança limita a agilidade ao impor normas de prevenção e homologação. Para a retomada, a TI precisa ser mais ágil e flexível, ou seja, precisa ajustar sua arquitetura para acrescentar capacidade rapidamente e ao mesmo tempo adaptar-se às mudanças.

Sugerimos no primeiro item desta lista que a empresa faça um auto-diagnóstico. Paralelo a isso, aproveite e desenvolva uma lista das arquiteturas antigas a descartar (padrões e normas limitantes) e uma lista de novas tecnologias, padrões e normas a adotar ainda em 2009. Esteja pronto antes da retomada da economia. Pode ser necessário se reorganizar e fortalecer esta área, sem esquecer que um pé da arquitetura deve apoiar a TI no dia-a-dia (padrões e segurança) e o outro deve preparar a TI do futuro (novas tecnologias, atualizações e padrões).

E lembre-se: o desempenho da TI está diretamente atrelado à agilidade para contratar recursos e implantar tecnologias, e à flexibilidade para acompanhar a dinâmica do *business*. O grau de capacitação da TI dependerá, portanto, da sua capacidade em gerir a arquitetura.

7. **Consolide seu modelo de *Sourcing* vinculado aos *KPIs* do Negócio**

A era de um único provedor de TI que resolve todos os seus problemas acabou. A adoção de *multisourcing* é uma realidade. O termo mescla provedores de TI e de negócios (*BPO*). A tecnologia precisa entender isso e não ter olhos apenas para seus provedores tradicionais (*ITO*). Uma área de gestão de contratos será vital. Pode ficar até fora da TI, mas tem que existir. A complexidade de fazer gestão de terceiros irá aumentar demasiadamente, pois a empresa irá lidar com um *pool* de provedores nunca visto antes.

Fornecedores externos agregam agilidade, já que podem acrescentar recursos muito rapidamente, nas não são flexíveis, justamente por serem especialistas. Contudo, se você administrar inúmeros fornecedores, um com cada especialidade, esta variedade lhe propiciará a flexibilidade necessária para a retomada da economia. No plano tático, faça



a pré-seleção de fornecedores que completem as suas deficiências, tanto em agilidade (aqueles que podem adicionar recursos rapidamente), como em variedade (aqueles que somam competências que sua TI não tem). Com um mapa bem definido e contratos pré-negociados, você terá ao seu lado parceiros para reagir rapidamente no momento em que a demanda do *business* chegar.

Uma informação importante é que os modelos de *SLAs* utilizados até hoje não servem mais. Defina novos *SLAs* de tal forma que eles tenham um *KPI* do negócio associado. Eles podem tanto estar atrelados ao atendimento de datas importantes para o *business*, quanto ao sucesso do lançamento de novos serviços e ao aumento de capacidade de entrega dos negócios. Essa alteração facilita a gestão do dia-a-dia e ajuda a falar a linguagem do negócio.

Neste contexto é importante lembrar, ainda, da importância de uma equipe qualificada para planejar o multisourcing. Muitas vezes as empresas decidem fazer esse trabalho internamente, o que é um risco. Contar com a ajuda de uma consultoria especializada pode ser um grande diferencial.

Sobre a TGT

Com mais de dez anos de mercado, a TGT Consult é composta por ex-diretores do Gartner, e faz consultoria em Estratégia, Arquitetura, Processos e Governança, além dos tradicionais Diagnósticos de Outsourcing e de TI customizados para o mercado brasileiro. Com atuação nacional e internacional, a empresa conta com clientes como Nestlé, Vale, Sul América, Globo, TAM, Vivo, Petrobras, Souza Cruz, Sadia, Grupo Fiat, BASF, Dupont, Eletropaulo, Cosan, Rodobens, ONS entre outros.

Mais informações:

Assessoria de Imprensa

Fundamento Comunicação Empresarial

Katia Silva – ksilva@fundamento.com.br (11) 5095-3871

Liliane Magalhães – lmagalhaes@fundamento.com.br (11) 5095-3888