

Reagindo à Crise

Em 2008 as empresa brasileiras estavam em ritmo de expansão acelerado, demandando mais projetos que a TI podia entregar. Expansão de filiais, melhorias em sistemas, upgrade do ERP, expansão do data center... parecia que não teria fim! Porém, em meio a momento de prosperidade que há muito era esperado no Brasil, a crise financeira internacional deixou todos perguntando: esta crise de crédito vai prejudicar mesmo o Brasil? Neste White Paper, traçamos um roteiro de 10 regaras de curto prazo, para sobreviver à crise.

1. Postergue as aquisições de Hardware

Com a redução do crédito no mercado externo e revisão dos planos de crescimento podemos esperar o corte do investimento em todas as regiões. Além disso, a subida do dólar vai provocar o aumento do custo de importação do hardware, elevando os preços. A expansão do data center e os serviços “on-demand” vão ficar mais caros. Em casos raros que se possa manter o preço antigo, antecipe o contrato para proteger-se do aumento, mas quando o processo ainda está em estágio de planejamento, postergue o projeto até que os preços do dólar e as condições de crédito se estabilizem.

2. Antecipe a contratação de licenças de software e manutenção

As licenças de software demoram mais tempo para serem ajustadas, pois não há importação. A transferência ao exterior se dá pelo pagamento de royalties, em percentual proporcional ao volume vendido, ou seja, o preço do software nacionalizado não é comercializado em dólar, e nesses casos, antecipe o contrato. Para os softwares de mainframe, CAD, ERP e alguns outros, há uma referência em dólar, mas você pode forçar para que o fornecedor obedeça à lei brasileira, que obriga que os contratos sejam firmados em real. Não esqueça de riscar a cláusula de reajuste e lembre-se que a manutenção é proporcional à licença e, portanto, sem reajuste automático.

3. Avalie seu portfólio de projetos de infra-estrutura e sistemas

Tomara que a crise não se aprofunde, mas e se acontecer? Prepare já a sua estratégia de portfólio, elegendo quais os projetos são prioritários e quais podem

Reagindo à Crise

ser “cortados” para que quando a ordem chegar você não corte o que é importante.

Mantenha: projetos que vão terminar nos próximos 6 meses, - projetos que produzem resultado financeiro imediato (3 a 12 meses), projetos estratégicos, que sejam necessários para a sobrevivência da empresa no longo prazo (e que precisam estar terminados quando o mercado reaquecer).

Candidatos à suspensão: infra-estrutura para à expansão de capacidade (já que a demanda não cresce na crise), atualização de tecnologia (funcionou até aqui, pode esperar um pouco mais), desenvolvimento de baixo valor agregado - sistemas departamentais, projetos de melhoria e performance do sistema, upgrade de versão de software, etc., sistemas não estratégicos que ainda vão demorar mais de 6 meses para terminar.

4. Inicie os projetos que reduzem a despesa operacional da TI

A maior despesa da TIC é com telecomunicações. Este pode ser um excelente momento para migrar para VoIP, pois tem impacto imediato na conta. Lembre-se de incluir o call center no seu case de VoIP.

Faça um estudo de TCO da TI, buscando a melhoria de produtividade e otimização dos processos da TI, você pode encontrar “quick-wins” para reduzir a despesa. Implantar ITIL é caro e demorado, por isso não é o momento para fazer, mas se você já fez, melhor ainda, porque o TCO vai fluir mais rapidamente.

5. Contenção de custos de atendimento e manutenção

A melhor forma para reduzir o custo do suporte é reduzir a demanda por suporte, e a maior demanda em TI é gerada por chamados de usuário para “como faço isso” e “parou de funcionar”. Nos dois casos, a causa principal é a troca do sistema, a mudança, a atualização ou mesmo o acréscimo de funcionalidade.

Primeiro, crie uma política determinando o período do mês em que é autorizada a entrada de sistemas e pacotes, e fora dessa janela, fica proibido aplicar qualquer atualização, mudança ou software novo. No momento de crise, para reduzir custos, feche a janela. No momento de expansão, abra a janela. Você

Reagindo à Crise

pode estar pensando no Change Management ITIL, mas estamos falando de algo mais simples, que você pode fazer hoje mesmo, sem investir, e que funciona!

Em seguida, monitore o número de chamados, classifique-os e avalie o impacto criado ao fechar ou abrir a janela. Daí é só calcular a redução do número de atendentes, do número de horas de manutenção e a redução dos contratos de manutenção (nesse último, aumente o tempo de resposta e tempo de solução, para reduzir o custo).

6. Redução do outsourcing via SLA

Na maioria das empresas, no Brasil, cerca de 50% do gasto da TI é destinado aos contratos de serviço e outsourcing. Depois de telecom, o outsourcing é seu principal alvo para corte de custos. Trabalhe a tolerância: maior tempo de espera no help desk, mais tempo para resolução de problemas, nomeie os sistemas não críticos e permita uma redução da disponibilidade para eles e dilatação do prazo de projetos. Faça estas “ofertas” para o seu fornecedor em troca de uma redução no preço do serviço.

7. Renovação de contratos de outsourcing via RFP

Verifique os contratos a vencer em 2009, crie uma lista e estabeleça a sua estratégia de negociação. Faça a RFP sempre que possível: nós temos conseguido de 15% a 30% de redução do valor de contratos de outsourcing por meio de uma boa estratégia de RFP. Aproveite a oportunidade, pois 2009 vai ser um ano mais difícil para os fornecedores e eles podem ceder mais no preço.

8. Asset Management - consolidação dos contratos e revisão de T&C

Os contratos de licenciamento de software e mesmo de outsourcing costumam ser bem complexos, e por isso, é comum o cliente exigir menos do que tem direito, pois nem sabem ao certo o que está no contrato. Quando analisamos os contratos em conjunto, podemos identificar overlaps e duplicidade de serviços que, ao serem eliminados, podem reduzir o custo para o fornecedor e o preço pago pelo comprador.

Além de eliminar a duplicidade, na avaliação de contratos vamos encontrar multas e penalidades que nunca foram aplicadas, na maioria das vezes porque são

Reagindo à Crise

absurdas, mas que estão inseridas na estrutura de custo e risco do fornecedor. Ao eliminar as penalidades inúteis, podemos negociar reduções de preços, pois o fornecedor reduz seu risco legal e financeiro.

Ainda nesse tema, também é comum encontrar contratos e itens de fatura para serviços e licenças que existiram no passado, mas que não são mais utilizados, e continuam na fatura por simples esquecimento. Um pouquinho aqui, um pouquinho ali, e na soma chegamos a valores razoáveis que, em momento de crise, podem fazer grande diferença.

9. Plano de sobrevivência: como manter tudo funcionando com tantos cortes?

Faça um plano de transição, válido para 1 ou 2 anos no máximo e contrate serviços de curta duração (outsourcing de um ano), evitando a compra de equipamentos. Avalie as opções de virtualização para maximizar a ocupação do data center ou mesmo cloud computing para sistemas não críticos. A estratégia é desafogar o data center até que a crise passe. Para sistemas, avalie as opções de software como serviço (SaaS), mantendo a mesma estratégia de contratação de curto prazo.

10. Pode ser a sua vez do Software Livre

Experimente os softwares livres como alternativa para o desenvolvimento de sistemas, use já. Para servidores, prefira expandir o Linux nesse momento.

Muitos clientes nos perguntam sobre software livre no desktop, mas este é um tema mais complexo. Para ambientes com alto uso de ferramentas office, nada adianta migrar para software livre pois o custo de suporte pode suplantiar o custo da licença. Para aplicações simplificadas, como emulador de terminal, ou desktops que rodam apenas um ou dois aplicativos, sem troca de arquivos com o mundo exterior, pode-se pensar no software livre. Mas avalie tecnicamente, sem paixões.

Elaborado pela TGT Consult. © 2008

Contatos: diretoria@tgtconsult.com.br