

SAINDO DA CRISE

Proposta para TI para 2º semestre de 2009

Introdução

Ao que tudo indica, o Brasil foi um dos países que tem conseguido sobreviver melhor aos impactos negativos causados pela crise mundial que teve início no 2º semestre de 2008. Já existem sinais de que a economia está começando a girar novamente, e alguns analistas afirmam que a crise aqui já acabou, apesar de ainda recebermos informações de que grandes empresas apresentam resultados com quedas substanciais em seus lucros relativos ao período de crise.

Recentemente foi publicado pela Unctad, "braço" das Nações Unidas que analisa o comércio exterior e o desenvolvimento, que "o Brasil será o 4º destino preferido no mundo para o investimento estrangeiro direto de grandes empresas entre os anos de 2009 e 2011".

Como as áreas de TI foram desafiadas a cortarem seus custos em resposta à crise, podemos deduzir que o orçamento que TI tem hoje em mãos não corresponde ao que projetava ter quando preparou seu orçamento para 2009. Com menos recursos, o desafio para TI agora é outro: como acompanhar a "correria" que as áreas de negócio provavelmente irão impor para se recuperarem o mais rápido possível das perdas ocorridas nos últimos 12 meses?

A TI não terá tempo para planos estratégicos sofisticados, mas a TI tem que estar pronta para, mais do que nunca, agir e responder rapidamente. Elencamos a seguir sete dicas importantes para que a TI não caia na armadilha de passar uma imagem de lentidão, ou seja, ao invés de dizer "não tenho os recursos" deverá dizer "vou resolver seu problema já". Para fazer isso, deve mesclar a visão de curto prazo (2009) com a visão estratégica, mas entendendo bem as suas diferenças.

1. Preparação da TI

Faça um levantamento rápido e prático do que você tem, tanto em recursos humanos quanto em capacidade da infraestrutura, para definir o seu limite, ou seja, ter em mãos a certeza de quais compromissos você pode assumir com a

SAINDO DA CRISE

Proposta para TI para 2º semestre de 2009

demanda quando ela crescer, e evitar falsas promessas. Este auto-conhecimento é fundamental para você não ficar em uma situação de descrédito perante o business.

A partir daí, comece a mapear as alternativas, para poder responder a si mesmo: onde vou buscar os recursos na hora que precisar. Você não pode, hoje, contratar recursos para ter capacidade excedente, mas pode preparar-se tendo selecionado quais fornecedores e quais contratos entram em vigor para poder 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, e isso inclui 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 os negócios perdidos, mesmo que a solução de TI a ser adotada não esteja alinhada com o direcionamento estratégico da TI.

3. Forme já o seu WAR ROOM para recuperação

Não será diferente do que a história tem mostrado. Virá uma avalanche de demandas para TI. Todas as áreas de negócio que também tiveram retrações orçamentárias e, conseqüentemente, foram obrigadas a engavetar alguns projetos, virão com força total. Reconsidere seus processos de “aprovação das demandas da TI” para que momentaneamente ele seja mais dinâmico e mais objetivo. 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 a retomada dos negócios.

O projeto importante pode ser o inimigo do projeto rápido, 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,

SAINDO DA CRISE

Proposta para TI para 2º semestre de 2009

desde que os pequenos sejam rápidos. Além da velocidade, tem o risco: todos os dez projetos pequenos saírem errados é uma probabilidade baixa, mas um grande projeto importante “patinar” é tão comum que nem vale a pena estimar a probabilidade.

Vale lembrar-se de algo que é 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 decisão era a solução tecnológica, mesmo quando se 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. 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 (use o que está pronto, sem adaptar) e depois, na estratégia de médio/longo prazo, inclua as alternativas customizadas apenas onde o diferencial competitivo seja claro.

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

Plano Estratégico: sempre foi bom ter um, e sempre será. Mas não pense em plano para o 2º semestre de 2009, separe em duas visões, uma para 2009, tática, e outra mais estratégica.

O plano deve sintonizar as diretrizes e caminhos do negócio com as diretrizes e caminhos da TI, contudo, não gaste muito tempo no plano elaborando portfólio de projetos, porque eles mudam muito, principalmente em momentos de retomada como a atual. O plano estratégico deve focar em diretrizes e na governança que podem até se fundir. Já o plano 2009 tem caráter tático e reativo ao business,

SAINDO DA CRISE

Proposta para TI para 2º semestre de 2009

priorizando a velocidade, o que por vezes poderá ficar temporariamente desalinhado com a estratégia.

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

Ser ágil é ter a capacidade para acrescentar capacidade rapidamente. Ser flexível é ter a capacidade de adaptação às mudanças. 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 isso.

Sugerimos no primeiro item desta lista, que você faça um auto-diagnóstico, pois bem, aproveite e inclua a lista das arquiteturas antigas a descartar (padrões e normas limitantes) e inclua uma lista de novas tecnologias, padrões e normas a adotar ainda em 2009, porque precisa estar 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 pé deve preparar a TI do futuro (novas tecnologias, atualizações e padrões).

A capacidade da TI está diretamente atrelada à agilidade para contratar recursos e implantar tecnologias, e a 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 já acabou faz tempo. A adoção de multisourcing é uma realidade. Multisourcing mescla provedores de TI e de negócio (BPO). TI precisa enxergar isso também, 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.

SAINDO DA CRISE

Proposta para TI para 2º semestre de 2009

Fornecedores externos acrescentam agilidade: eles podem acrescentar recursos muito rapidamente. Mas não são flexíveis, justamente por serem especialistas. Mas se você administrar vários fornecedores, um com cada especialidade, a 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 que a demanda do business chegar.

Sinto em dizer que os SLAs que você usou até agora, não servem mais. Defina novos SLAs de tal forma que eles tenham um KPI do negócio associado, isso facilita a gestão do dia-a-dia, e ajuda a falar a linguagem do negócio. Os novos SLAs podem estar atrelados ao atendimento das datas importantes para o business, ao sucesso do lançamento de novos serviços, ao aumento de capacidade de entrega do business, etc..

Este texto foi reproduzido em várias mídias com autorização da TGT Consult

Elaborado pela TGT Consult. © 2009

Contatos: diretoria@tgtconsult.com.br