

## Desenhando a Estratégia para TI

---

“Estratégia<sup>1</sup> é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo”. O primeiro passo, portanto, é estabelecer qual o seu objetivo, para então definir a sua estratégia.

O objetivo, em TI, deve acomodar vários temas que citaremos a seguir, para então ser criado um objetivo unificado. Primeiro pense nos objetivos da empresa em relação à TI, respondendo às seguintes perguntas:

- A empresa está satisfeita com o resultado entregue pela TI hoje, ou isso tem que mudar?

- Qual o papel da TI na organização: deve propor inovação? Deve administrar processos? Deve gerenciar contratos? Deve ser a mais eficiente? Deve ser barata (no sentido de gastar pouco e fazer pouco) ou deve ser eficaz (no sentido de priorizar o melhor resultado mesmo que isso custe mais que a média)? Deve influenciar as decisões do negócio? Deve concentrar os investimentos ou deve apenas administrar os investimentos em TI financiados pelo negócio?

Citamos esses exemplos para instigar a sua mente, pois na maioria das empresas o objetivo da TI não é claro. Considere que cabe ao CIO “descobrir” o papel da TI e traduzi-lo na estratégia, de forma a manter o alinhamento de objetivos e entendimento correto do papel da TI na organização.

Depois, no segundo plano, analise os objetivos da TI. Comece avaliando seus pontos fortes e pontos fracos. O que a equipe interna precisa, ou seja, tem orgulho do que fazem no dia-a-dia, ou deveria ser melhor? O serviço e os processos da TI estão bem definidos? Os controles necessários são aplicados, funcionam? Existem falhas que precisam ser corrigidas impreterivelmente (segurança e desempenho principalmente).

Some os objetivos e filtre aquilo que é “fundamentalmente importante” para ser alcançado. Só o fundamental deve ser definido como objetivo, porque objetivos muito amplos levam a uma “depreciação” do valor desses mesmos objetivos.

A partir daí, junto com a equipe de TI, deve-se definir a missão (o que é muito parecido com os objetivos, mas filtrando aquilo que é fundamentalmente

---

<sup>1</sup> Fonte da citação: Wikipedia

## Desenhando a Estratégia para TI

---

importante) e a visão da TI: onde estaremos no futuro. Muitas vezes as empresas confundem missão e visão, por isso vamos simplificar isso nos próximos parágrafos.

Missão é aquilo que devemos fazer e obedecer todos os dias, deve ser uma mensagem clara que todas as pessoas possam lembrar e praticar. Por exemplo, a missão da TI pode ser: “entregar soluções de forma rápida, sem defeitos, e manter as soluções implantadas sempre disponíveis”; nesse exemplo, cada funcionário da TI consegue lembrar que “sem defeitos” é fundamentalmente importante, que o “espírito da TI” é entregar e manter, ou seja, é um prestador de serviços. Nesse outro exemplo, “a missão da TI é buscar soluções que alavanquem o resultado dos negócios no Brasil e no exterior”; nesse caso fica claro que é missão da TI buscar e propor inovações nos negócios, e que seu papel é internacional.

Já a visão é um estado que deverá ser alcançado no futuro, não é o que fazemos em cada jornada diária, mas é o que alcançaremos ao final das jornadas, o que dá à visão um ar mais inspirador e até “glorioso” e que “alimenta e motiva” as pessoas para que se esforcem no dia-a-dia. Exemplos são: “ser reconhecida como a mais eficaz TI na entrega de soluções”; “levar a empresa ao ranking das mais inovadoras do nosso setor”; “ser o melhor lugar para se trabalhar”, etc.

Mais adiante virá o planejamento, que definirá como vamos executar a nossa missão e como isso vai nos levar ao destino final, quando completaremos nossa visão. O planejamento dá a visão de tempo, espaço e recursos: o que ocorre, em qual ordem, para podermos chegar ao destino, mas planejamento é diferente de ainda não é a estratégia.

### Aplicando a Teoria na Prática

Para construir a estratégia, defina uma referência futura: qual deveria ser o papel da TI na empresa, qual a nossa visão de onde devemos chegar e qual a nossa missão a ser executada no dia a dia. Isso definirá “como será a TI”.

A partir dessa referência, faça a subtração do que temos hoje: executamos o papel da TI? Quanto falta para completar a visão? O que executamos hoje atende à nossa missão? A diferença é o GAP, ou seja, o que falta. A estratégia é sua escolha: quais as alternativas para eliminar os GAPs.

## Desenhando a Estratégia para TI

---

GAPs podem ser:

### ***Recursos:***

Pessoas insuficientes, pessoas não capacitadas e recursos financeiros insuficientes. Como o mercado de TI cresce mais rápido que a formação de profissionais é comum ter GAPs de recursos humanos.

### ***Capacidade:***

Conhecimento não disponível (tecnologia, linguagens, etc.), crescimento orgânico maior que crescimento dos recursos (capacidade para crescer), capacidade em excesso (sobram recursos imobilizados), acesso à mercados ou tecnologias, acesso a fornecedores, barreiras comerciais, barreiras geográficas e outros. Normalmente esse GAP está relacionado à dificuldade da TI em explicar a necessidade de investimento em capacitação.

### ***Processos:***

Falta de maturidade ou definição de processos, indisciplina e desempenho. Por exemplo, dois processos de grande atenção hoje são: gestão da demanda e gestão de portfólio, isso porque é comum encontrar uma demanda muito maior que a capacidade da TI.

### ***Metodologias e ferramentas:***

Os métodos estão disponíveis? O GAP se refere à metodologia para desenvolvimento de sistemas, ferramentas de gestão da TI, para projetos, capacity plan, para help desk, scheduling, controle de horas, gestão de contratos, asset management, método para negociação, etc., mas cuidado para não confundir com os processos. Um mesmo processo pode ser sustentado por diferentes ferramentas e metodologias.

### ***Qualidade:***

Excesso de falhas, erros, bugs, indisponibilidade de sistemas, e outros problemas que influenciam a qualidade e desempenho

## Desenhando a Estratégia para TI

---

### ***Arquitetura:***

GAP quando os legados impedem que se introduzam o novo. É o que ocorre no sistema bancário brasileiro, que preso ao mainframe está limitado em alternativas para evolução. Porém, quando a arquitetura é bem gerenciada, ela prepara a TI para a evolução.

### ***Organização:***

A distribuição de pessoas por função, o organograma e as competências estão adequados? Por vezes o GAP não é relativo à TI de hoje, mas para executar a missão e visão, pode ser necessário ajustar a organização.

## **Escolha das alternativas: ESTRATÉGIA**

O ponto central de uma estratégia é fazer escolhas, e definir o que fazemos e o que não vamos fazer. A lista anterior não é exaustiva, apenas exemplifica como classificar os GAPs, cada empresa precisa criar a sua lista, com os seus GAPs, para definir a sua estratégia e responder: “**qual alternativa vamos escolher para eliminar esses GAPs**”.

As escolhas: para cada GAP você vai analisar: vou eliminá-lo fazendo mudanças internas, desenvolvendo um projeto, contratando uma consultoria, contratando um serviço, comprando uma ferramenta e treinando meu pessoal (e note que treinamento deve ser aplicado em 100% das escolhas).

A estratégia pode ser outsourcing, multisourcing, treinar, desenvolver, capacitar, comprar. É a soma das escolhas compõem uma estratégia. Ao se eliminar os GAPs estaremos fazendo as mudanças necessárias para se chegar aos objetivos iniciais.

## **Planejamento da Implantação**

O próximo passo é planejar como executar a estratégia.

Agrupam-se as alternativas escolhidas para consolidarem-se em projetos. Os projetos são estimados em recursos e duração, são analisadas as interdependências para então serem organizadas no tempo: o que executa, quando, em qual sequência, com quais recursos, sponsors e financiamento.

## Desenhando a Estratégia para TI

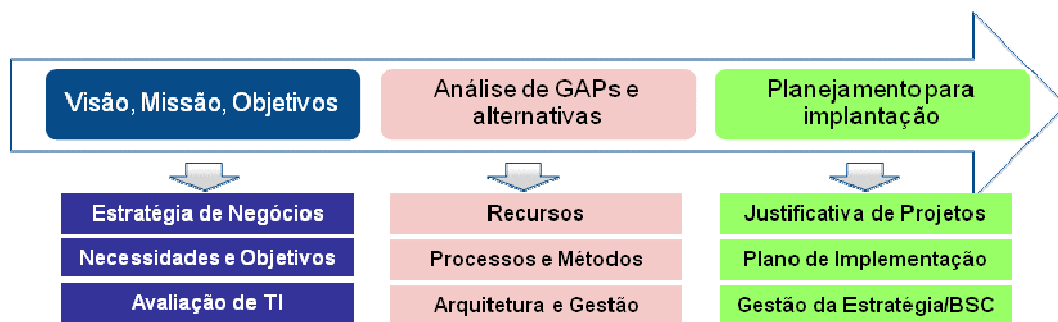
Os projetos para executar a estratégia podem ser de caráter interno da TI, como reforma organizacional, redesenho dos processos, capacitação da equipe, escolha de novos fornecedores (sourcing) e outros; assim como podem ser projetos de caráter corporativo, como revisão do processo de gestão da demanda, melhorias no ERP, Integração, e outros projetos que impactam diretamente o business.

Seguindo a hierarquia de decisões aqui descritas, partimos da análise do negócio, passando pelo papel da TI e chegando aos projetos para execução da estratégia, isso significa que estes projetos estarão alinhados com as expectativas e necessidades do negócio.

Devem ainda ser definidos os controles dos projetos, que “medem” a execução da estratégia. Opcionalmente esses controles podem ser organizados dentro dos princípios do Balanced Scorecard (BSC). A partir daí, o CIO poderá acompanhar os indicadores de execução da estratégia.

### Não existe “estratégia genérica”

Em estratégia não existe “*one size fits all*”, não adianta copiar. Cada estratégia é única: atende à missão, visão e objetivos específicos e elimina GAPs específicos de uma determinada empresa, portanto, não existe estratégia “*genérica*”. O que serve para uma empresa não serve para outra.



Elaborado pela TGT Consult. © 2009

Contatos: [diretoria@tgtconsult.com.br](mailto:diretoria@tgtconsult.com.br)