

## As Novas Regras da Gerência de T.I.

Do editorial anterior podemos sintetizar que passado o estágio inicial de construção da infra-estrutura, o grande poder transformador da T.I. dá-se no aspecto macro-econômico, no compartilhamento da mesma pelo conjunto dos negócios e da sociedade. Para a empresa, a vantagem, quando existe, em geral é temporária. Importante, mas de curta duração e difícil de ser sustentada.

A Internet acelera o processo de comoditização da Tecnologia da Informação e ao mesmo tempo, coloca pressão crescente para que a empresa incorpore a infra-estrutura à sua maneira de fazer negócio. À toda a cadeia de valor – atividades primárias e de suporte, à interface como os cliente e às fronteiras de sua rede de valor – fornecedores, parceiros, prestadores de serviço.

O que hoje assistimos é a combinação de 2 leis. A de Moore - o poder do microprocessador dobra a cada 18 meses – com a de Metcalf – quando uma rede aumenta de tamanho, o seu custo expande-se linearmente, enquanto seu valor cresce exponencialmente. Logo, a despeito do custo decrescente da T.I., os gastos com a tecnologia mantêm-se elevados, ou ascendentes e são parte inerente do custo de se fazer negócio. A questão que se impõe é: como administra-los, segundo tal perspectiva?

Nicholas Carr, cujo artigo citei no Editorial #16, diz que quando um recurso se torna essencial à competição, mas inconsequente, do ponto de vista estratégico, os riscos que cria tornam-se mais importantes do que as vantagens que proporciona. Um exemplo disto ainda está vivo na mente de cada um de nós brasileiros: o efeito devastador do apagão de 2001, apesar de nenhuma empresa, hoje em dia, construir sua estratégia de negócios em torno do uso da eletricidade!

De modo similar, a indisponibilidade da T.I. pode tirar da empresa a capacidade fazer produtos, prestar serviços, conectar-se aos clientes... Em suma, paraliza-la, sem mencionar a possibilidade de causar danos irreparáveis à sua imagem e reputação. Consequentemente, o exercício de avaliação de riscos operacionais relacionados à tecnologia torna-se tema obrigatório do planejamento de qualquer negócio e precisa ser amplo o bastante, na consideração de causas – falhas técnicas, quebras de segurança, obsolescência, fornecedores pouco confiáveis, terrorismo, entre outras.

Contudo, o destaque dos riscos não fica com as catástrofes. É, retomando o tema, a possibilidade de gastos excessivos, ou absolutamente desnecessários, a longo prazo. No entanto, dado o caráter essencial da infra-estrutura de T.I., precisa-se proceder de modo criterioso, na distinção entre o que é imprescindível, o que é postergável e aquilo que pode simplesmente ser descartado.

A título de exemplo, pense por um instante: qual a real necessidade de equipamentos e softwares mais poderosos, quando a maioria dos PC's de sua empresa pouco faz além de editar documentos, produzir planilhas, ou enviar e-mails? Ou guardar coisas muitas vezes irrelevantes, ou inúteis?

Claro, as estratégias de marketing dos fornecedores são bastante efetivas e atraentes, na indução de gastos. É do jogo. Entretanto, como ocorre com qualquer “commodity”, o questionamento da alta administração deve aumentar e as negociações tornarem-se mais duras no futuro. Neste sentido, o artigo de Carr propõe algumas novas regras para o gerenciamento de T.I.:

- **Gaste menos** – dado que a comoditização de T.I. tende continuar, a penalidade por gastar mais aumenta. Afinal, se está mais difícil obter vantagem, através da tecnologia, fica mais fácil para a empresa obter desvantagem de custo, como resultado do gasto.
- **Siga, não lidere** – esperar reduz os riscos de se comprar algum fiasco tecnológico, ou algo fadado à rápida obsolescência. A medida que as capacidades de T.I. tornam-se mais homogêneas, está mais difícil obter vantagem por estar no estado da arte.
- **Foco nas vulnerabilidades, ao invés das oportunidades** – se é pouco usual alguma companhia obter vantagem competitiva pelo uso distinto de uma infra-estrutura madura, a interrupção na disponibilidade desta pode ter efeitos devastadores. Um risco ainda maior, quando a tendência é por se terceirizar grande parte da mesma.

A Tecnologia da Informação está no cerne do processo de criação de valor para os clientes da grande maioria das empresas. Portanto, não comporta riscos, nem custos dispensáveis. Considere isto seriamente, quando pensar o futuro do seu negócio.