

Consultoria em Tecnologia

# Otimizando o valor de negócios de TI

Como a gestão do portfólio de investimentos de TI  
ajuda a promover uma alta performance



*High performance. Delivered.*

• Consultoria • Tecnologia • Outsourcing

CIOs estão cada vez mais sobrecarregados. Eles estão sob constante pressão para demonstrar o valor de TI – tendo que disponibilizar as mudanças e capacidades que as empresas precisam para alcançar uma alta performance e ao mesmo tempo demonstrar que a tecnologia pode sustentar e até expandir a estratégia do negócio. CIOs devem elaborar portfólios de investimentos de TI que estejam alinhados com a agenda dos CEOs sem aumentar-lhes a complexidade, além de fazer o planejamento em tempo real, para antecipar e maximizar a utilização de recursos finitos de TI.

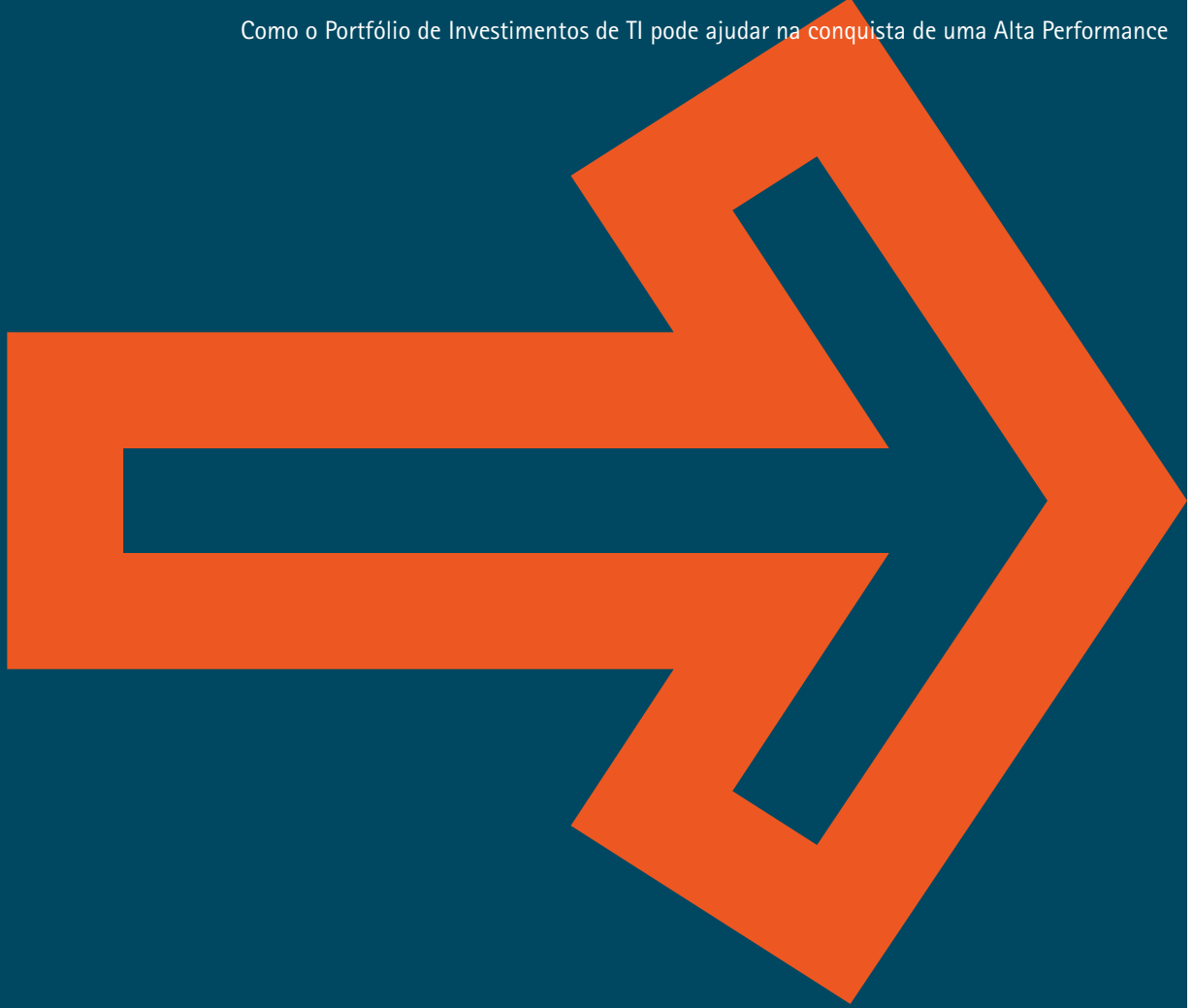
A pesquisa High Performance IT da Accenture indica que sustentar o nível correto de investimento de TI é crítico para a manutenção da produtividade tanto da empresa como da função de TI. O que é "correto"? Nossa pesquisa indica que para a maioria das grandes empresa "correto" significa que pelo menos 40% do orçamento global de TI estão focados em investimentos discricionários voltados para o desenvolvimento de capacidades de negócios automatizadas. Nossa pesquisa também indica que os líderes em execução de TI industrializam suas capacidades de planejamento e de prestação de serviços para assegurar que os recursos necessários de TI estejam disponíveis e devidamente capacitados para cumprir os objetivos de negócios do portfólio de investimentos de TI. Fazer a conexão entre o alinhamento de negócios e um planejamento mais dinâmico de TI é crítico para alcançar uma alta performance, e para muitas organizações o maior desafio é melhorar a maneira como elas fazem os investimentos e tomam as decisões-chave de planejamento de TI.

Muitas empresas fazem investimentos significativos em "ferramentas de governança" para superar estes desafios, mas a automação sozinha não pode resolver todos os problemas. A transformação da gestão do portfólio exige uma visão clara do planejamento e da execução da demanda de TI, de modo a fazer a melhor combinação de pessoas, processos e ferramentas.

A falha em assegurar as melhorias necessárias pode muitas das vezes resultar na insatisfação com a operação de TI, independentemente do nível de investimento. Onde inexistem processos eficazes, é comum existir pouca disciplina na tomada de decisões e na determinação de prioridades em relação ao portfólio de investimentos de TI. Nestas circunstâncias, também é comum os projetos terem continuidade (e persistirem em ser financiados) mesmo quando as razões originais para tal investimento não mais forem válidas, com um orçamento substancial de TI sendo gasto em projetos "obrigatórios", sem nenhum

valor aparente de negócios, e com um aumento descontrolado da complexidade dos sistemas e processos da empresa.

Em resumo, os CIOs devem gerenciar e utilizar seus recursos de TI de modo a agregar o maior valor de negócios possível através da utilização de tecnologia. Estes recursos dividem-se em 4 categorias: profissionais altamente capacitados, aplicativos de negócios; infra-estrutura; e serviços automatizados. Considerando a pressão constante para reduzir custos, os CIOs precisam "gerenciar a função de TI como uma empresa"—gerenciando estes recursos de maneira produtiva e dentro do orçamento—ao mesmo tempo em que flexibilizam o mix de recursos para antecipar futuras demandas. Uma boa governança é fundamental para que isto aconteça. Enquanto o desenho de processos-chave pode ser diferente—o que se aplica ao pessoal pode não se aplicar aos aplicativos, por exemplo—muitos dos temas são consistentes.



- **Fazendo o que é certo**—priorizando e selecionando os investimentos certos alinhados com os imperativos estratégicos e operacionais.
- **Fazendo as coisas da maneira certa**—antecipando o impacto de demandas futuras, gerenciando os suprimentos de maneira proativa e comprometendo-se com soluções que maximizam o valor de negócios.
- **Cumprindo os compromissos**—alocando os recursos certos quando necessário, maximizando a utilização e monitorando a entrega consistente com a solução, cronograma e orçamento.
- **Garantindo os benefícios**—assegurando que os benefícios sobre os quais o portfólio de investimentos se baseou são realmente entregues à empresa.

Uma boa governança envolve a criação de processos integrados que cumpram estes objetivos tanto no nível de portfólio como de projeto. As decisões de governança precisam se focar não apenas em quão eficazmente a solução de TI suporta a estratégia de negócios, mas também em como ela pode ser melhor utilizada com os recursos disponíveis. Ao tomar estas decisões, é preciso ter em mente os outros imperativos dos CIOs—tais como reduzir a complexidade, renovar os aplicativos legados, garantir a segurança e a necessidade de prestar serviços a um custo mais baixo e de maneira mais confiável e que melhor atenda às necessidades de negócios.

# Então o que é necessário para se conseguir uma gestão mais eficaz e responsiva do portfólio de ativos de TI de uma empresa?

## Uma situação modelo: A Estrutura de Gestão de Portfólio de Investimentos da Accenture

A Accenture desenvolveu a Estrutura de Gestão de Portfólio de Investimentos, um modelo de diagnóstico para ajudar CIOs e principais executivos de negócios a alinhar os investimentos de TI com as necessidades de negócios e melhorar a gestão de recursos limitados de TI. [Ver Figura 1.]

Na maioria das organizações, as funções de negócios e de TI são envolvidas em cada elemento da gestão do portfólio de alguma maneira; no entanto, elas raramente são vinculadas uma à outra. Empresas de alta performance possuem uma visão integrada de todos os aspectos do planejamento e execução do portfólio e utilizam as melhores práticas em todas estas áreas. A estrutura da Accenture, bem como o seu diagnóstico de suporte, ajuda as

empresas a definir as responsabilidades para os elementos-chave da estrutura de governança e o modelo operacional para cumpri-las. Assim são definidos os dados (por exemplo, informações gerenciais) necessários para ajudar na tomada de decisões, juntamente com os processos e ferramentas necessários para manter uma supervisão e um controle eficazes.

O resultado: as empresas podem ter um melhor entendimento sobre a maturidade de seus processos de governança, identificar áreas para ações de alto retorno financeiro e desenvolver um plano de transformação para melhorar a performance.

## Princípios para orientar a transformação

Ao aplicar a estrutura da Accenture, os seguintes princípios podem ser utilizados para orientar a transformação:

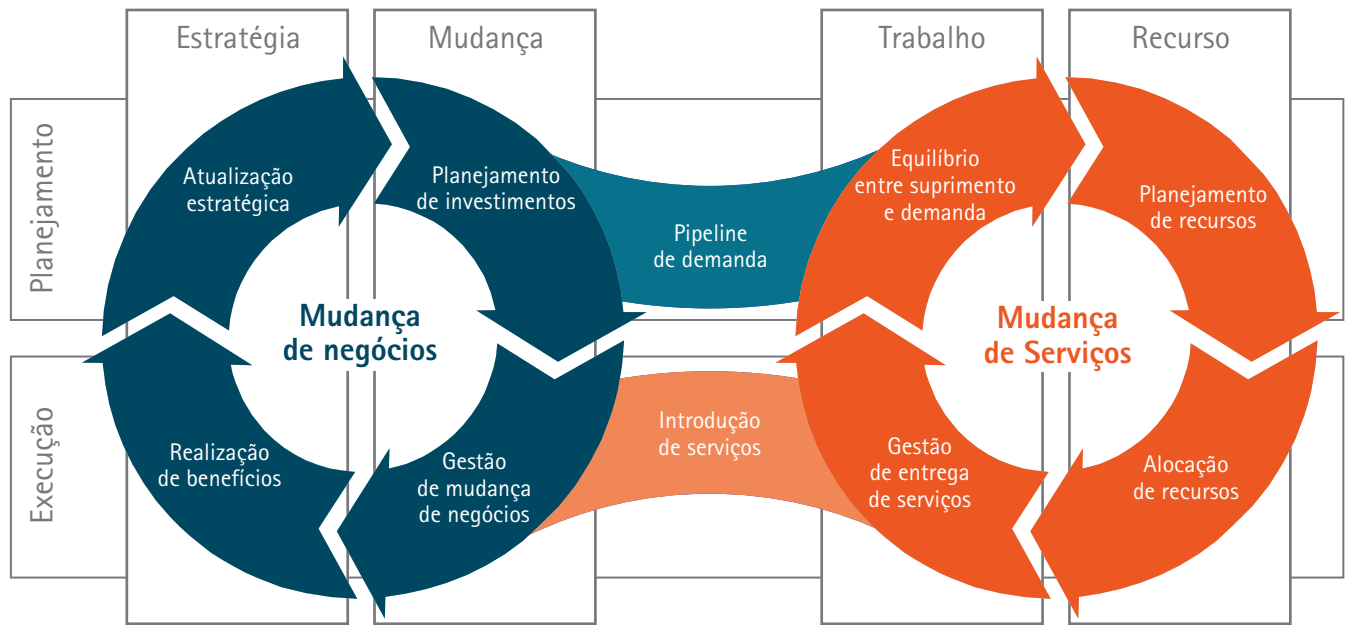
### 1. A Gestão do Portfólio de Investimentos é uma questão corporativa, não apenas uma questão de TI

É muito comum executivos de negócios e de TI terem dificuldade em colaborar entre si porque eles têm a tendência de ver os objetivos de gestão de portfólio de maneira diferente. É importante estabelecer um entendimento compartilhado sobre a interdependência entre o planejamento e a execução de negócios e de TI – isto ajuda na melhor tomada de decisões e assegura que todos trabalhem para a obtenção dos mesmos resultados.

### 2. Planejamento é hábito, não um evento único

O ritmo das mudanças nos negócios dos dias de hoje faz com que programas de mudanças de três anos ou mais se tornem obsoletos. Nossa experiência mostra que dois anos deve ser o limite máximo para um grande programa de mudança. As organizações devem implementar processos para revisar e atualizar o portfólio de investimentos regularmente, de preferência

Figura 1: A Estrutura de Gestão de Portfólio de Investimentos da Accenture



trimestralmente. Deve haver um entendimento claro dos projetos incluídos no portfólio e das justificativas de negócios para a sua inclusão.

**3. Sempre existem oportunidades para simplificar a arquitetura e o modelo operacional de negócios.**

Para a maioria das organizações, a simplificação contínua da arquitetura de negócios/TI é um objetivo de longo prazo que ajuda a promover custos mais baixos e valor de negócios mais alto. Mas o ambiente de governança é vital para possibilitar que a função de TI cumpra a jornada do estado atual para o estado futuro desejado. Abordada de maneira adequada, a gestão de portfólio de aplicativos pode criar oportunidades para a simplificação de toda a arquitetura de TI.

**4. A entrega dos serviços não pode ser comprometida**

O objetivo principal da função de TI é disponibilizar serviços estáveis, padronizados e industrializados para a empresa, de maneira que a ajude a gerar valor de negócios e a avançar

em direção a uma alta performance. Os investimentos de TI que são necessários para preservar os níveis de serviço já existentes precisam ser articulados em termos de negócios e tratados como não-discricionários.

**5. Os incentivos devem estar alinhados com a estratégia e o valor de negócios**

Com frequência, incentivos de negócios disparam investimentos de TI que não dão suporte e algumas vezes até mesmo interferem com a estratégia de negócios. O resultado é que gestores de projetos algumas vezes tentam valorizar os investimentos para que eles passem a fazer parte do portfólio ou encontram maneiras de esquivar-se de processos estabelecidos de governança. Os incentivos precisam promover comportamentos alinhados e os processos de governança precisam facilitar os resultados correspondentes.

**6. Mudanças regulatórias podem (e devem) trabalhar a seu favor**

A conformidade regulatória acaba promovendo mais e mais

investimentos em TI, mas os custos e benefícios devem ser cuidadosamente avaliados. Uma governança robusta de investimento de TI pode ajudar as organizações a pensar de maneira mais arquitetônica a sua abordagem às mudanças regulatórias, explorando-as de modo a promover a vantagem competitiva ao invés de "forçar" mudanças de última hora e muitas vezes exceder-se nos gastos durante o processo. As empresas precisam definir claramente as categorias de mudança, seja como "regulatórias" ou "de conformidade" – evitando termos ambíguos, tais como "mandatórias" – ao mesmo tempo em que implementam uma forte governança para ajudar a assegurar que demandas não-discricionárias sejam controladas para permitir o máximo de investimentos discricionários.

**7. O que é mais importante deve receber atenção primeiro**

É importante focar a atenção da gestão em projetos que apresentem os maiores riscos de planejamento e de execução, e reconhecer que nem todos os projetos exigem o mesmo nível de governança. A regra 80-20 é a que

A pesquisa High Performance IT da Accenture indica que sustentar o nível correto de investimentos de TI é crítico para se manter tanto a produtividade de negócios como a de TI. O que é "correto"? Nossa pesquisa indica que para a maioria das empresas "correto" significa que pelo menos 40% do orçamento global de TI sejam focados em investimentos discricionários voltados para o desenvolvimento de capacidades de negócios automatizadas.

prevalece aqui. Ela pode ajudar a organização a focar a maior parte de seus esforços de análise e sua governança "corporativa" nos programas e projetos com as maiores verbas, a maior complexidade, o maior impacto de negócios ou aqueles com os riscos mais significativos.

#### **8. As pessoas são uma parte essencial do processo**

Os componentes de gestão de pessoas e mudanças são normalmente os maiores desafios na transformação da gestão do portfólio. Para se fazer as mudanças necessárias de maneira bem sucedida, as pessoas em todos os níveis devem entender porque isto é importante, bem como o seu papel em fazer da mudança um sucesso. Decisões de gestão de portfólio afetam virtualmente toda a organização, e muitas pessoas não irão compreender de imediato o que se espera delas ou porque elas devem adotar os novos processos e comportamentos. Implementar novas maneiras de trabalhar exige uma intensa gestão de mudanças, organizada de acordo com um programa estruturado e não como

um mero experimento logístico.

#### **9. Projetos precisam ter recursos suficientes alocados**

Na ausência de uma alocação equilibrada, direcionada às prioridades, os projetos de TI freqüentemente não dão certo por conta de recursos inadequados. Projetos com recursos insuficientes acabam normalmente capturando recursos de outros projetos, prejudicando o progresso e a confiabilidade por todo o portfólio. Tais problemas podem ser resolvidos ao se vincular as solicitações de recursos às necessidades de negócios e priorizá-las adequadamente. É importante ter em mente que existe um índice ideal com relação a alocação de projetos: a menos que os projetos estejam 80 a 90% alocados, qualquer progresso significativo torna-se improvável.

#### **10. Informações gerenciais consistentes geram melhores decisões**

É freqüente as organizações utilizarem soluções de planejamento técnico que acabam produzindo grandes volumes

de dados mas muito pouca informação. Eles se privam de informações gerenciais de qualidade ao utilizar compilações de dados fragmentadas e sobrepostas que não apresentam informações factíveis e muito menos levam a ações relevantes. O CIO deve definir quais informações gerenciais irão promover a melhoria na tomada de decisões e utilizar esta definição para efetivamente concretizar a visão da empresa, desta forma superando a necessidade de novos processos e ferramentas.

## Ferramentas e resultados de transformação

Para ajudar a assegurar que a gestão do portfólio de TI opere de maneira eficiente, o CIO irá precisar de ferramentas adequadas. Estas ferramentas incluem uma ampla gama de aplicativos de gestão de TI, tais como ferramentas de Gestão de Projetos e de Portfólio (por exemplo, CA Clarity, HP Project e Portfolio Management), ferramentas de desenvolvimento de Arquitetura Corporativa (por exemplo, Troux), ferramentas de Gestão de Serviços de TI (por exemplo, BMC Remedy), bem como ferramentas que suportem atividades tais como gestão de testes e de requisitos. Para garantir os melhores benefícios por parte de todas estas ferramentas, as organizações precisam contar com uma arquitetura integrada de ferramentas de modo a evitar soluções múltiplas para um mesmo problema e

a garantir o compartilhamento de dados conforme a necessidade.

Ferramentas automatizadas não são uma solução por si mesmas. A nossa experiência mostra que elas somente funcionam quando integradas a uma solução de gestão de portfólio transformada. Isto exige:

- Um claro entendimento do problema que as ferramentas devem ajudar a resolver – e os resultados esperados.
- Claros desenhos de processos de governança que dêem suporte aos resultados esperados e que complementem a funcionalidade das ferramentas.
- Um claro entendimento do processo e dos pontos de integração de softwares entre as ferramentas.

- Investimento em atividades de mudança de negócios para gerar a aceitação e adoção entre os usuários finais.

A ausência de quaisquer destes elementos pode enfraquecer significativamente a eficácia das ferramentas de governança de TI e, conseqüentemente, prejudicar todo o ambiente operacional. Muitas organizações seguiram nessa direção e perderam tempo e dinheiro.

## Construindo uma história de valor

A transformação da gestão do portfólio de investimentos de TI (incluindo quaisquer investimentos em ferramentas) exige um sólido business case para justificar os custos. Contudo, isto nem sempre é o suficiente, sendo o comprometimento executivo muitas das vezes um fator realmente crítico para se iniciar e sustentar a transformação.

O projeto econômico para a transformação da gestão do portfólio de TI é bastante forte. O CIO estará melhor preparado a maximizar a capacidade de desenvolvimento para dar suporte às iniciativas de negócios, interromper projetos que dificilmente trarão benefícios de negócios, e ajudar a assegurar soluções de projeto que simplifiquem o ambiente de TI. Além disso, aumentarão as eficiências das operações de gestão de portfólio e de projeto, haverá melhorias na utilização de recursos e um aumento na convergência dos resultados dos projetos com aquilo que foi planejado.

Garantir o comprometimento dos principais executivos das organizações é, é claro, um pré-requisito para uma transformação bem-sucedida, o que vai ao encontro do desejo dos mesmos de "mudar a maneira como as coisas são feitas por aqui". Uma maneira impactante de se conseguir fazer isto é demonstrar quão importantes são os resultados da transformação, tais como ter acesso a novos fluxos de informações gerenciais, uma vez que os novos processos e ferramentas tenham sido implementados. Esta abordagem funciona porque os principais envolvidos conseguem visualizar resultados tangíveis que irão tornar seu trabalho muito mais fácil e com muito mais valor agregado.

Eles acabam se sentindo motivados a dar suporte e a defender a iniciativa – e a eliminar questões que possam impedir o seu progresso.

No final das contas, a mensagem é clara: uma governança de portfólio

eficaz aumenta o valor de cada um dos seus elementos. Imagine a quantidade de valor adicional que seria agregado através de um pequeno aumento percentual no índice interno de retorno sobre os investimentos de TI. Adicione a isto o rápido desenvolvimento de soluções – juntamente com uma maior integração e coordenação entre os projetos – e o projeto se torna cada vez mais forte. Leve em consideração o melhor planejamento das capacidades e recursos necessários para o suporte à estratégia corporativa em constante evolução, e o projeto se torna irresistível.

É claro que a gestão do portfólio de investimentos de TI sozinha não garante nem garantirá uma alta performance da função de TI – as decisões certas, alinhadas à estratégia de negócios, ainda são necessárias. Mas com a governança certa, é muito mais provável que as melhores decisões sejam tomadas em primeiro lugar.

Para mais informações sobre como otimizar o valor de negócios da função de TI da sua organização, entre em contato com Tim Newman através do e-mail [tim.newman@accenture.com](mailto:tim.newman@accenture.com)

Copyright © 2008 Accenture  
Todos os direitos reservados.  
Accenture, seu logotipo e Resultado: Alta Performance, são marcas registradas da Accenture.

## Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e outsourcing. Combinando experiência ímpar, conhecimento profundo sobre todos os setores econômicos e funções de negócio, e extensa pesquisa junto às mais bem-sucedidas organizações no mundo, a Accenture colabora com seus clientes, quer sejam empresas ou governos, para ajudá-los a alcançar altos níveis de performance. Com mais de 180.000 profissionais em 49 países, a companhia teve receitas líquidas de U\$ 19,70 bilhões no ano fiscal encerrado em 31 de agosto de 2007. Sua página na internet é [www.accenture.com](http://www.accenture.com).