

Gestão Estratégica de Ativos e Portfólios de Projetos de TI

Conhecimento e ativos de TI são, na nova economia, os mais valiosos patrimônios de uma organização. Infelizmente, são também os que ainda carecem de métodos e ferramentas para sua administração. Este artigo apresenta o ‘Mapa Estratégico’, extensão da ferramenta *Balanced Scorecard*, que se propõe a medir a Prontidão dos ativos intangíveis de uma empresa, ou seja, seu Alinhamento com a Estratégia da organização. É sugerida também uma expansão do Mapa Estratégico do Capital Informacional, de forma a permitir a gestão de todos os ativos de *software* de uma corporação, independente de sua granularidade.

por Paulo Vasconcelos

Há muito tempo o Alinhamento Estratégico da organização de TI com o negócio aparece no topo da lista de prioridades dos CIO’s de todo o mundo. Vários modelos e ferramentas foram sugeridos, com a promessa de promover tal sincronização. No entanto, estudos e pesquisas¹⁻² revelam que boa parte das estruturas de TI ainda não consegue acompanhar a dinâmica do mundo dos negócios. Segundo Paul Strassmann, o Alinhamento Estratégico é bem sucedido quando¹:

- **Agrega real valor ao plano de negócios;**
- **Não resiste às mudanças;**
- **Combate a resistência às mudanças; e**
- **É Planejado.**

A ferramenta proposta por Robert Kaplan e David Norton no livro “Mapas Estratégicos”³ pode ajudar as organizações de TI na realização dos itens da lista acima, principalmente no fator Planejamento. O Mapa Estratégico é a representação visual da estratégia de uma empresa. Sua principal finalidade é demonstrar a Prontidão de determinado ativo intangível para atendimento dos processos internos críticos: gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. Ele se torna uma visão consolidada das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento). Os ativos intangíveis foram estruturados em 3 grandes grupos: Capital Humano, Capital Organizacional e Capital da Informação. De acordo com os estudos conduzidos pelos autores e parceiros ao redor do globo, para o chamado Capital da Informação, o grande objetivo das empresas é a “disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia”³.

Infelizmente, os modelos existentes para estruturação da arquitetura de TI (*Gartner, Zachman Framework* e o *Index Model*⁴, por exemplo) não foram considerados na elaboração dessa nova proposta. Os ativos de TI foram divididos em 4 grupos: Sistemas Transacionais, Aplicações Analíticas, Aplicações Transformacionais e Infra-Estrutura de Tecnologia. Trata-se de uma visualização mais pobre do que aquelas propostas anteriormente. Uma aplicação Transformacional (aquela que altera drasticamente um ou mais processos de negócio), por exemplo, pode ser também Analítica ou Transacional. O caráter estratégico (transformacional) de uma aplicação deveria ser tratado como outra dimensão. A infra-estrutura de TI virou um imenso ‘guarda-chuva’ que abriga tanto Gestão de Dados, Segurança e Riscos, Educação e P&D. De qualquer maneira nada impede que uma empresa, ao adotar a ferramenta, crie uma visão própria dos seus ativos de TI.

A parte do Mapa Estratégico que avalia a Prontidão do Capital da Informação (CI) apresenta as principais iniciativas da empresa, organizadas por processos estratégicos. Na sequência do relatório são apresentados e pontuados todos os ativos de TI, estruturados nos 4 grupos apresentados anteriormente. Os critérios de pontuação também podem variar de empresa para empresa. Em um dos exemplos apresentados é usada a seguinte escala:

1. OK. Ativo atende plenamente os requerimentos do negócio
2. Leves Melhorias são necessárias
3. Novos desenvolvimentos a caminho
4. Novos desenvolvimentos atrasados
5. Grandes Melhorias necessárias
6. Nova Aplicação necessária

A figura abaixo apresenta um exemplo do Relatório de Prontidão do Capital da Informação⁵:

	Gestão de Operações		Gestão de Clientes		Inovação	
Processos Estratégicos	Minimizar Problemas	Dar Resposta Rápida	Venda Cruzada da linha de produtos	Migrar para canal adequado	Entender segmentos de clientes	Desenvolver novos produtos
Aplicações Transformacionais		Auto-atendimento do cliente [4]	Auto-gestão da carteira do cliente [4]			
Aplicações Analíticas	Análise da qualidade do serviço [2]	Sistema de gestão de dados de melhores práticas [3]	Rentabilidade do Cliente [3]	Sistema de gestão de dados de melhores práticas [2]	Rentabilidade do Cliente [3]	Sistema de gestão de dados de melhores práticas [2]
Aplicações Transacionais	Monitoramento de Incidentes [6] Gestão de Problemas [2]	Distribuição da força de trabalho [3] Gestão de Problemas [2]	Arquivo integrado de Clientes [2]	CRM/Gestão de Propostas [6] CRM/Gestão de Pedidos [2] CRM/Automação da força de vendas [4]	Feedback do Cliente [2]	Gestão de Projetos [2]
Infra-Estrutura Tecnológica	Baseada na Web [3] Integração de telefonia computadorizada [4]	Integração de telefonia computadorizada [4] Sistema automatizado de resposta telefônica [3]	Software de CRM (Pacote) [2] Baseada na Web [3]	Baseada na Web [3] Integração de telefonia computadorizada [4]	Software de CRM (Pacote) [2]	
Nível Agregado de Prontidão	X	X	?	X	✓	✓

Figura 1 – Relatório de Prontidão do Capital da Informação

Mesmo que os critérios de pontuação sejam bastante subjetivos, o relatório de prontidão propicia uma visão geral da distância a ser percorrida pela área de TI no sentido de se alinhar com a estratégia da empresa. O exemplo acima mostra que o *Consumer Bank* tem muito a fazer para apoiar suas operações e a gestão de relacionamento com clientes.

O Mapa Estratégico e respectivos relatórios de prontidão são excelentes subsídios para a elaboração do portfólio de projetos da área de TI. A criticidade dos processos de negócio destacados e o *gap* dos ativos de TI para realização dos macro-requerimentos apresentados passam a ser os critérios de maior peso no processo de priorização de projetos. Outros critérios provenientes das áreas de negócio e que também exercem influência direta no processo de seleção de projetos são: Aumento de Receitas e/ou Lucros; Redução de Custos; Retorno sobre o Investimento (ROI); e, Ciclo de Vida do Produto. A área de TI deve contribuir com critérios técnicos como Prazo de Implementação, Riscos, Custos, etc.

Dever de Casa

Mapas estratégicos, relatórios de prontidão e ferramentas de gestão de portfólios cumprem bem sua função de comunicação da organização de TI com o restante da empresa, mas representam muito pouco no contexto de uma verdadeira Gestão Estratégica de Ativos de TI. A verdadeira gestão, consequência de princípios, processos, padrões e métricas bem definidos, conhece o estado de seus ativos e projetos nos mínimos detalhes. No mundo dos ativos tangíveis, um gerente de almoxarifado sabe dizer, de forma rápida e certa, a quantidade de parafusos e brocas que estão sob sua responsabilidade. A intangibilidade dos ativos de *software* não pode servir como desculpa para que tal nível de controle não seja exercido. É uma pena que os ativos de software tenham chegado ao ponto de serem tratados da mesma forma que o Capital Humano e o Capital Organizacional, esses sim, intangíveis e imensuráveis por natureza.

A baixa qualidade dos sistemas desenvolvidos, os contantes atrasos e a eterna “reinvenção da roda” são fruto dessa falta de controle (além de outras, obviamente e infelizmente). O fato é que se as indústrias de produtos tangíveis funcionassem como TI funciona hoje, o ciclo de desenvolvimento de veículos, por exemplo, seria de 20 e não de 2 anos. A reusabilidade (espinha dorsal da economia de escala) é uma lenda no mundo de TI, utópica para alguns, de mau-gosto para outros tantos. Isso porque é impossível reutilizar algo que não se conhece, não se sabe como foi feito e, muitas vezes, nem mesmo onde está armazenado! E algo só pode ser reutilizado plenamente se ele for concebido e tratado com tal objetivo.

Mas, finalmente, a indústria de TI está ganhando um padrão que deve incentivar e facilitar a correta gestão de ativos de *software* e, principalmente, sua reutilização. O *OMG (Object Management Group)* está lançando a primeira versão do *RAS (Reusable Asset Specification)*⁶, totalmente baseada em padrões abertos (*UML, XML, etc*) e apoiada por grandes *players* (IBM, Microsoft, etc), a *RAS* propõe um padrão simples para organização e gerenciamento dos ativos de *software*. A simplicidade começa na definição de ativo de *software*: uma peça que fornece a solução para determinado problema em determinado contexto. São utilizadas apenas 3 dimensões na classificação de um ativo:

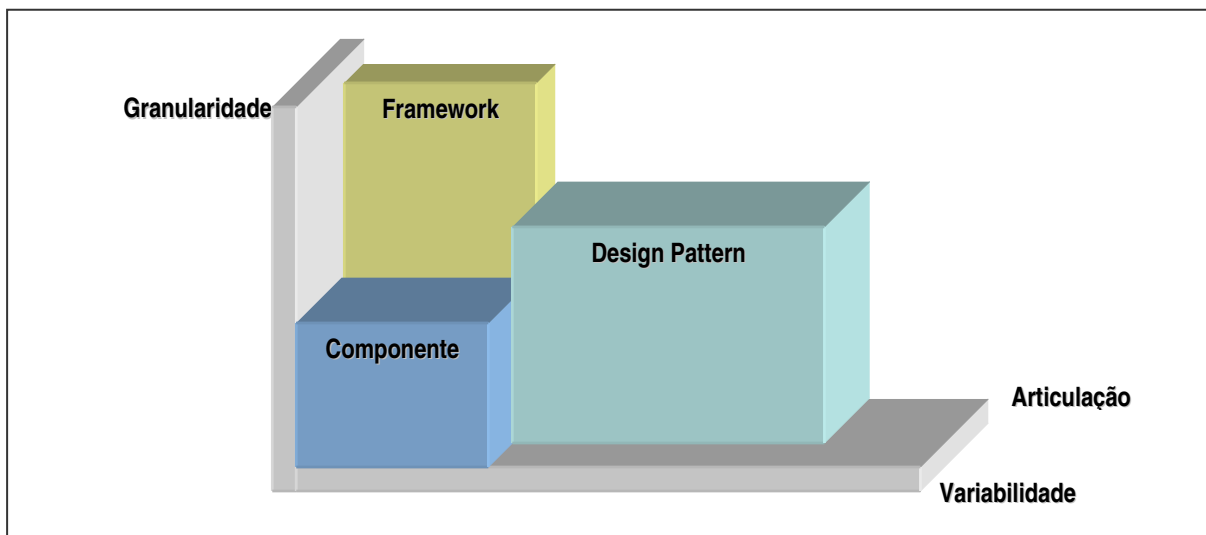


Figura 2 – Tipos de Ativos de Software

A **Granularidade** indica o número de problemas endereçados pela ativo. A ilustração acima mostra que o *Framework* resolve um número maior de problemas que o *Componente* e o *Design Pattern*. A **Variabilidade** indica a capacidade de modificação de determinado ativo e também sua visibilidade. Portanto o *Design Pattern* do gráfico acima é muito mais maleável e visível que o *Componente*. Por fim, a **Articulação** mostra o grau de completitude de determinado ativo – em outras palavras, sua **Prontidão**. No exemplo acima, o *Componente* está pronto para uso, ao contrário do *Design Pattern* e do *Framework*.

De acordo com o RAS, os ativos de *software* receberiam uma “etiqueta” XML com a seguinte estrutura:

Ativo:
Perfil: Tipo de Ativo
Descrição Textual
Classificação: .Características-chave .Comportamentos .Palavras-chave
Solução: Artefatos que formam o Ativo: .Requerimentos .Modelos .Código .Programas de testes .etc
Utilização: Informações sobre como usar o ativo
Ativos Correlatos: Relacionamento com todos os demais ativos com características semelhantes.

Figura 3 – “Etiqueta” RAS

A especificação RAS apresenta em detalhes os padrões de documentação, empacotamento e armazenamento de ativos de *software*. Apesar do foco explicitado em seu próprio nome, *Reusable Asset*, nada impede sua extensão e utilização no inventário de todos os ativos de *software* de uma organização. Como demonstra o SPMF (*Software Portfolio Management Facility Specification*)⁷, todos os ativos podem ser relacionados com a estratégia de negócios (seguindo conceitos apresentados por Robert Kaplan e David Norton em “Organização Orientada para a Estratégia”), sua funcionalidade, capacitação e funções.

Aqui temos o relacionamento direto dos Mapas Estratégicos e Relatórios de Prontidão com o Ativo de Software Real da organização. A abrangência e profundidade deste novo “mapa estendido” é que reduzirão a subjetividade das pontuações atribuídas no mapa apresentado na figura 1 acima. Somente com este inventário realmente completo podemos garantir o total controle e administração dos ativos e investimentos de TI.

Referências:

1. “The Squandered Computer”, Paul Strassmann
The Information Economics Press, 1997
2. “Follow the Money – Special Issue on Alignment” – CIO Insight
<http://www.cioinsight.com/category2/0,1426,283878,00.asp>
3. “Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis”,
Robert Kaplan e David Norton
Editora Campus, 2004
4. “Constructing Blueprints for Enterprise IT Architectures”, Bernard Boar
Wiley, 1999
5. “Medindo a Prontidão Estratégica dos Ativos Intangíveis”, Robert Kaplan e David Norton
Harvard Business Review, Fev/2004
6. “Reusable Asset Specification”, OMG Adopted Specification ptc/04-06-06
<http://www.omg.org/docs/ptc/04-06-06.pdf>
7. “Software Portfolio Management Facility (SPMF) Specification”, OMG Document number cem/2001-06-02
<http://www.omg.org/docs/cem/01-06-02.pdf>
8. “Practical Software Reuse” Michael Ezran, Maurizio Morisio e Colin Tully
Springer, 2002

