



Como evitar a armadilha do alinhamento em TI

Por Jean-Claude Ramirez, Gustavo Camargo e Daniel Becker

BAIN & COMPANY

Baseado no artigo “Avoiding the Alignment trap in Information Technology”, de autoria dos sócios da Bain & Company: David Shpilberg, Steve Berez, Rudy Puryear e Sachin Shah. Publicado no MIT Sloan Management Review, Fall 2007, Vol 49, n.1

Jean-Claude Ramirez é Partner, Gustavo Camargo e Daniel Becker são Consultores, todos no escritório da Bain & Company em São Paulo.

A tecnologia da informação é um gargalo terrível ao crescimento para muitas empresas, principalmente porque os executivos focam nos remédios errados para seus problemas de TI.

A Charles Schwab & Co., uma grande empresa de serviços financeiros, cresceu em função de sua capacidade em tecnologia da informação. TI foi o fator que permitiu à jovem corretora oferecer a seus clientes comissões mais baixas do que as corretoras tradicionais. Algum tempo depois, quando comissões mais baixas se tornaram padrão na indústria, a Schwab se transformou em uma corretora on-line completa e, em 1998, já tinha uma parcela considerável de seus lucros gerados nas operações on-line. Porém, nos anos seguintes, os competidores alcançaram a Schwab, alguns até mesmo ultrapassaram-na. Diversas corretoras, tanto as econômicas quanto as mais completas, conseguiam cobrar comissões mais baixas que a Schwab.

Surpreendentemente, TI se tornou parte do problema na Schwab, ainda mais levando-se em conta sua estratégia de usar a tecnologia para se diferenciar de seus competidores. Pelas estatísticas da própria empresa, as respostas da área de TI eram cada vez mais caras e demoradas e os engenheiros estavam gastando cada vez mais tempo consertando bugs nos sistemas. Enquanto isso, diversos projetos grandes e ambiciosos estavam atrasados - incluindo um sistema para contabilização de impostos que a Schwab acreditava que ajudaria seus clientes mais lucrativos -, e a lentidão no progresso desses projetos impedia a empresa de responder à altura aos progressos feitos pela concorrência.

Ainda assim, a empresa continuava gastando mais e mais dinheiro nesses projetos por não enxergar uma alternativa. "Nós dizíamos: precisamos continuar

investindo nestes projetos porque estamos 'meio-grávidos' e você não pode estar meio-grávido", lembra Débora McWhinney, presidente da Schwab Institucional. A luz vermelha se acendeu completamente quando a Schwab percebeu que estava gastando 18% de sua receita com TI enquanto seus principais concorrentes gastavam menos de 13%, uma desvantagem de custo de centenas de milhões de dólares anuais.

Essa situação exemplifica um cenário verificado em muitas das empresas com as quais trabalhamos: o diagnóstico dos problemas de TI (e as prescrições típicas para resolve-lo) está freqüentemente errado.

Empresas que buscam entregar resultados melhores agregando TI focam em alinhamento, que é o nível com que o grupo de TI entende as prioridades do negócio e direciona seus recursos, define seus projetos e fornece informações consistentes com essas prioridades. Quase todas as empresas com que trabalhamos reconhecem que TI e as prioridades do negócio devem estar ligadas. Em outras palavras, o gasto de TI deve estar ligado com as estratégias de crescimento da empresa. A governança e o ownership dos projetos de TI devem ser compartilhados. De tanto repetir, virou um mantra entre os executivos: a falta de alinhamento condena TI à irrelevância ou ao fiasco.

Até aí tudo bem. Mas em nosso trabalho com dúzias de executivos e dezenas de empresas das mais diversas indústrias começamos a enxergar um padrão: mesmo em empresas focadas em alinhamento, os resultados de negócios dependentes de TI eram marginais, por vezes até declinantes.

Por que um bom nível de alinhamento não se materializa em bons resultados? Baixo desempenho em TI pode ser resultado não apenas de desalinhamento, mas também de complexidade - dos sistemas, de aplicativos e de infra-estrutura. Na Schwab, por exemplo, a enorme complexidade dos sistemas de TI não era resultado da vontade do time de TI. Cada uma das diversas divisões da empresa estava criando suas iniciativas, direcionadas para suas necessidades

competitivas. Os esforços de TI em satisfazer os diversos (e, por vezes, conflitantes) interesses resultavam em um conjunto bizantino de sistemas que podiam até resolver necessidades pontuais por um tempo, mas não avançavam o negócio da empresa como um todo.

A complexidade não desaparece simplesmente porque a área de TI aprende a alinhar seus esforços. O oposto também pode acontecer. Áreas de TI bem alinhadas desenvolvem soluções customizadas para atender demandas específicas de cada necessidade de negócio, porém, ao mesmo tempo, negligenciam as necessidades de padronização e upgrade de sistemas legados. O resultado é uma camada de complexidade nova por cima da anterior, tornando as melhorias de sistemas e de infra-estrutura cada vez mais difíceis. Os custos crescem, atrasos se acumulam e a fragmentação dificulta a coordenação entre as unidades de negócio. Richard Connel, CIO da seguradora norte-americana Selective Insurance Group, nos disse: "Alinhar uma área de TI com desempenho ruim aos objetivos do negócio não garante que os objetivos sejam atingidos". Essa é a armadilha do alinhamento.

Desarmando a armadilha do alinhamento

Para testar esses padrões e entender as causas dos problemas de TI nas empresas, fizemos uma pesquisa com mais de 500 executivos seniores ao redor do mundo. Depois, aprofundamos a pesquisa em entrevistas detalhadas com 30 CIOs e outros executivos seniores de empresas em diversos setores.

O primeiro ponto confirmado rapidamente foi que a Schwab não estava sozinha nos esforços de alinhar TI à sua estratégia de crescimento. Somente 18% dos entrevistados concordavam que suas empresas tinham os gastos de TI bem alinhados com as prioridades do negócio, e apenas 15% acreditavam que sua TI era altamente eficiente, dotada de sistemas confiáveis, sem excesso de complexidade e capaz de entregar os projetos respeitando as funcionalidades, prazos e

orçamentos previamente combinados.

A pesquisa também mostrou que 75% dos entrevistados acreditavam que suas equipes de TI não eram altamente alinhadas nem eficientes, confirmando, mais uma vez, os padrões que tínhamos visto (veja o quadro "O caminho para o crescimento orientado por TI"). Essas empresas ocupam o que chamamos de 'zona de manutenção'. TI, nesses casos, tem desempenho abaixo da média, é subvalorizado e mantido distante do core business. A empresa orça apenas o necessário para manter os sistemas funcionando, TI não gera muito valor para o negócio, e também não se espera que gere. Empresas na 'zona de manutenção' tiveram um crescimento anual de 2% abaixo dos comparáveis - e tiveram gastos de TI em linha com a média.

Apenas um em cada cinco executivos entrevistados disse que suas empresas eram altamente alinhadas, mais uma vez confirmando nossas impressões. Quando estudamos os 11% das empresas nas quais TI era altamente alinhada, mas não era eficiente, encontramos empresas que estavam em pior situação do que as da 'zona de manutenção'. Apesar de terem gastos com TI 13% superiores à média de mercado, o crescimento médio nos três anos anteriores era 14% inferior à média.

Esses resultados foram surpreendentes, pois ressaltaram o padrão que observamos em diversas empresas com grandes orçamentos de TI e grande alinhamento, mas sem muitos resultados positivos para mostrar (veja "TI: Esperança vs. Realidade").

Nossas impressões foram sendo refinadas pelos casos da Schwab e diversas outras empresas que estão aprendendo a romper a armadilha e criar uma organização de TI que potencialize o crescimento ao invés de limitá-lo. O número de empresas que obtiveram sucesso nessa tarefa é pequeno: em nossa pesquisa, apenas 7% dos entrevistados disseram que a TI de suas empresas era altamente alinhada e eficiente. Essas empresas tiveram um crescimento médio 35% superior às empresas que participaram da pesquisa.

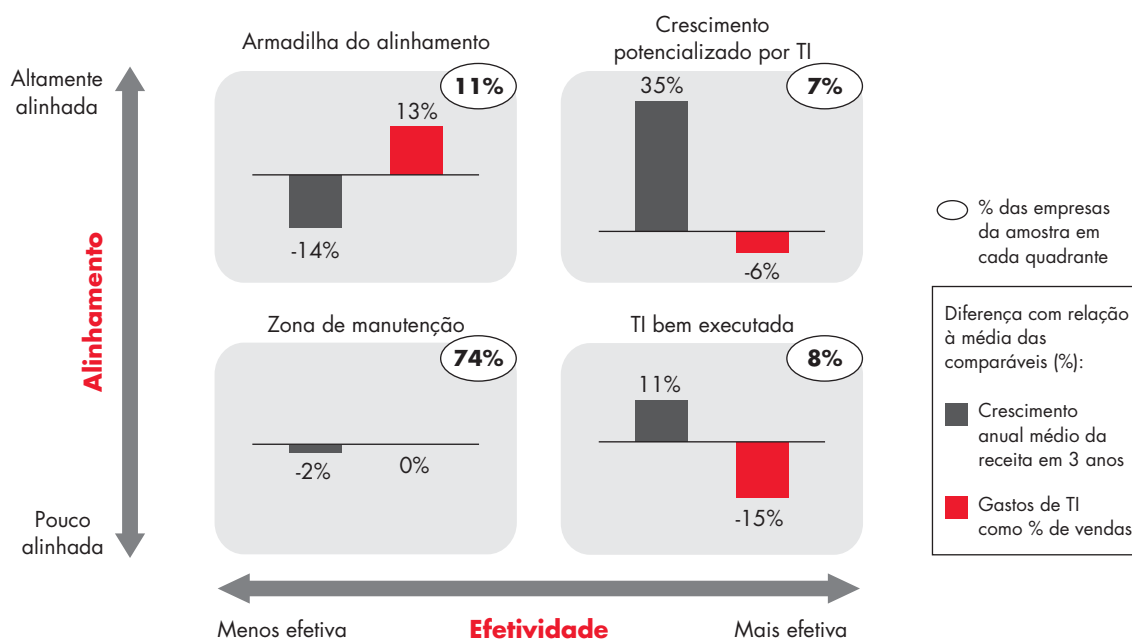
O caminho para o crescimento orientado por TI

Nossa pesquisa revelou um padrão com relação ao descontentamento e falhas em TI. Ele vem em duas direções: ineficiência na entrega dos projetos dentro do prazo e do orçamento e ineficiência em alinhar a complexidade adicionada aos objetivos do negócio. Nos casos mais sérios, os problemas causaram mais perdas do que o simples não-funcionamento dos módulos adicionais. Nós chamamos este quadrante, no topo esquerdo do gráfico, a "armadilha do alinhamento".

Onze por cento dos participantes de nossa pesquisa tinham caído na armadilha do alinhamento. Essas empresas gastavam em TI 13% mais do que a média e tinham um crescimento 14% menor que a média. No quadrante abaixo delas, quase três quartos dos participantes de nossa pesquisa permanecem na "zona de manutenção". Nesse caso, os projetos de TI são tratados como pequenos consertos, menos alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. O crescimento é ligeiramente inferior à média apesar dos gastos de TI em linha com a média de mercado.

Os resultados nos demais participantes da pesquisa são bem melhores. Aproximadamente metade deles foca mais na execução e sua eficiência em entregar os projetos no prazo e dentro do orçamento, resultando em custos de TI 15% inferiores à média das empresas na pesquisa. Apesar de não ter os gastos de TI profundamente alinhados aos objetivos do negócio, as empresas cresceram 11% acima da média. No último quadrante, no topo direito do gráfico, estão as empresas altamente eficientes na execução dos projetos de TI e no alinhamento deles com os objetivos estratégicos. Seu crescimento médio ao longo de três anos foi 35% maior que a média e seus custos de TI 6% inferiores. Contrariando o senso comum, o caminho para o crescimento orientado por TI depende primeiro da alta eficiência na execução dos projetos e, apenas depois, do alinhamento entre TI e os objetivos do negócio.

**11% das empresas estão na armadilha do alinhamento;
7% atingiram o crescimento potencializado por TI**



Nota: n = 50.4 respostas
Fonte: Análise Bain

Mais surpreendente, eles estavam gastando 6% menos em TI do que a média. Isso, em empresas muito grandes, pode representar, além do crescimento agressivo, alguns milhões de dólares em custos evitados.

Como essas empresas chegaram a esse ponto? Apesar de cada uma ter seguido o seu próprio caminho, existem algumas abordagens comuns. Algumas foram rápidas no diagnóstico de onde estavam em termos de eficiência e alinhamento (veja "Diagnosticando o seu problema de TI"). Para a maioria das empresas, a tarefa mais importante foi deixar, num primeiro momento, a preocupação com o alinhamento de lado e focar no aumento da eficiência da área de TI. Para que a TI potencialize o crescimento, o primeiro passo é crucial - e é onde as empresas costumam errar com maior frequência. Empresas da 'zona de manutenção', que tentam se mover para cima no nosso gráfico, aumentando o alinhamento ao invés de se mover para a direita primeiro, garantindo a eficiência, tipicamente terminam na situação contraditória em que a Schwab se encontrava. Elas estão viajando para o lugar correto, mas estão seguindo por uma estrada que não as conduz para lá. Por acreditar que o alinhamento é a questão-chave para seus problemas de TI, elas podem acabar gastando fortunas sem resolver seus problemas.

Investindo em eficiência

A lendária incapacidade das áreas de TI em fazer as coisas rapidamente virou um mito para as pessoas de fora de TI e uma frustração para as de dentro. "Esta pequena modificação que eu estou pedindo vai levar três meses?", pergunta uma gerente de vendas incrédula. O gerente de TI sabe que não é uma mudança tão pequena - por culpa de diversos sistemas sobrepostos e ajustes que precisam ser feitos -, mas ele não pode esperar que ela entenda toda a complexidade de TI decorrente da modificação que parece tão simples. Ambos enxergam os sistemas de TI como um pântano: os projetos simplesmente afundam. Algumas empresas gastam mais de 80% de seus orçamentos de TI em manutenção, consertos, upgrades e outras

rotinas, e menos de 20% em desenvolvimento de novas aplicações e funcionalidades.

No total, 85% dos entrevistados reconheceram que suas empresas não eram altamente eficientes. Elas estavam na 'zona de manutenção' ou na 'armadilha do alinhamento'. Apenas 15% se posicionavam no grupo altamente eficiente. Isso em si já traz enorme resultado para a empresa. Empresas altamente eficientes em TI que não se consideram altamente alinhadas estavam gastando 15% menos e tendo um crescimento 11% maior. Esses números, sozinhos, já justificam grandes investimentos na busca por maior eficiência.

Tornar a área de TI de sua empresa mais eficiente não significa necessariamente substituir a equipe. Você trocaria todo o pessoal de TI apenas para perceber que os problemas são os mesmos. Em nossa experiência, encontramos três princípios críticos importantes para levar a empresa à alta eficiência.

Ênfase na simplicidade. "Simplicidade é a maior sofisticação". As palavras são de Leonardo Da Vinci, mas o mantra deveria ser entoado por todos os CIOs. O primeiro passo de qualquer empresa deveria ser a busca incansável por reduzir a complexidade ao invés de aumentá-la. No curto prazo, a maneira mais rápida e barata de atender pequenas necessidades de desenvolvimento é criar "adendos" ao sistema. Porém, ao longo do tempo esses vários adendos vão se transformando numa colcha de retalhos, e acabam aumentando a complexidade. Reduzir a complexidade significa desenvolver e implementar padrões para a empresa toda, substituir sistemas legados e eliminar os adendos, construir novas soluções em uma infraestrutura simplificada, padronizada, ao invés de sucessivas customizações e adições de novos layers de sistemas. Essa abordagem requer mais tempo e recursos no primeiro momento, mas resulta em menos custos no futuro. Esse investimento inicial elevado em si já é suficiente para dificultar que as empresas sigam esse princípio.

Trazar os recursos das fontes adequadas. Uma organização de TI eficiente precisa de uma ampla

gama de recursos: de pessoal para help desk à criação e integração de aplicações inovadoras para os negócios. Tradicionalmente, as empresas faziam o máximo possível dentro de casa. Hoje, praticamente qualquer recurso de TI está disponível no mercado por diversos fornecedores diferentes. Escolher a fonte mais adequada para um recurso - maximizando a eficiência e minimizando o custo - é, portanto, uma questão crítica. Um método útil para decidir a fonte mais adequada é fazer uma série de perguntas.

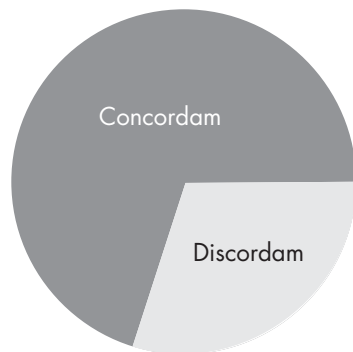
Primeiro: nossa área de TI consegue adicionar valor com esses recursos de forma a justificar a manutenção desta atividade dentro de casa? Terceirizar, seja direcionando o trabalho para um fornecedor externo ou comprando soluções prontas, é quase sempre mais

barato do que fazer dentro de casa. Ainda assim, usar recursos internos faz mais sentido em aplicações estratégicas para o negócio ou críticas para a diferenciação no mercado. Ao criar uma área de crédito para consumo, o Banco Fibra adquiriu uma financeira no Sul que utilizava um pacote de mercado para controlar a operação. Logo no início dessa nova operação, eles perceberam que o controle sobre o desenvolvimento de funcionalidades, produtos e interfaces de relacionamento com os parceiros lojistas era estratégico para se diferenciar em qualidade e oferecer um bom serviço aos lojistas. Assim, os códigos-fonte do antigo sistema foram adquiridos e o banco assumiu integralmente o controle sobre seus sistemas. Em pouco tempo foi possível resolver os

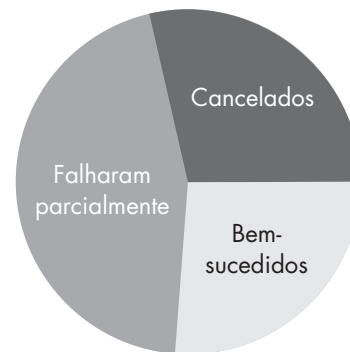
TI: Esperança vs. Realidade

Mesmo nas empresas que reconhecem a importância de TI, alocam orçamento suficiente e buscam ativamente alinhar TI ao negócio, os resultados são decepcionantes:

70% concordam com a afirmação "Em nossa empresa, TI é altamente relevante para permitir o crescimento"



Enquanto 24% dos projetos de TI falharam em entregar o valor prometido



Fonte: Pesquisa anual de gestão da Bain (n=359). Pesquisa de ferramentas de gestão da Bain.

principais gargalos dos sistemas de relacionamento com parceiros e encaminhar a criação de produtos há muito tempo demandados pela área comercial. As mudanças já podem ser percebidas nas conversas com lojistas e os novos produtos vão permitir um relacionamento ainda mais profundo e rentável com os parceiros.

Outra pergunta: se a terceirização parece ser a melhor opção, podemos aprender a terceirizar eficientemente? Muitos dos CIOs com quem conversamos enfatizaram que eles precisavam de um conhecimento profundo sobre a tarefa ou projeto que estava sendo terceirizado para poder controlar os fornecedores com relação aos custos e desempenho. Isso significa, geralmente, fazer a tarefa internamente por um tempo, até entendê-la bem, e só depois terceirizá-la. A TAM, por exemplo, entendia muito bem como operar um call center, e chegou a ganhar vários prêmios de excelência na área. Quando resolveu terceirizar a área, a empresa decidiu manter uma das células internamente para garantir a manutenção da qualidade e o suporte técnico à operação terceirizada.

Criando controle de ponta a ponta. As empresas não conseguem criar eficiência se não mantiverem o controle sobre TI e o negócio, garantindo que entreguem resultados dentro do prazo e orçamento esperados. Parece óbvio, mas em muitas empresas só vemos isso no papel. Pesquisas sugerem que mais de três quartos dos projetos de TI são cancelados ou falham em entregar os resultados esperados respeitando o orçamento e os prazos. As ordens dos executivos por si só geralmente não são suficientes. Controle efetivo demanda mudanças na organização: os executivos recebem as informações que precisam para medir o desempenho de TI; o pessoal de TI é controlado por seus resultados; os gestores da operação garantem ao pessoal de TI os recursos necessários e acompanham o trabalho compartilhando a supervisão do projeto.

Isso pode significar uma mudança radical na maneira como TI funciona.

Uma boa estrutura de governança precisa criar uma série de parâmetros internos para manter TI no caminho. É conveniente que as decisões sejam discutidas em colegiado e operacionalizadas por TI, já incumbida de manter a operação com perfeição, dentre outras tarefas que só são percebidas em caso de falhas. "O ideal é que as decisões de TI não sejam tomadas apenas pelo principal executivo de TI ou por ele em conjunto com o presidente pois, quando feito dessa forma, os usuários não se solidarizam com o projeto, não entendem a razão de se priorizar um projeto em detrimento a outro", constata Regina Pistelli, que ocupou cargos de CIO em várias empresas, dentre elas o Laboratório Fleury. Segundo ela, muitas empresas ainda decidem TI a portas fechadas, comportamento que sofre do mesmo mal do não-planejamento e da indefinição de prioridades, todos resultando em retrabalho e prazos não cumpridos. Esse modelo de governança tem ajudado a empresa a manter sua eficiência (*TI Inside, dez/2005*).

Da eficiência ao crescimento

A eficiência é tão importante que as organizações presas à armadilha do alinhamento geralmente percebem que é melhor abrir mão de alinhamento e se mover para baixo e para a direita em 'TI bem executada', focando temporariamente em eficiência à custa de alinhamento. Isso pode significar, por um momento, abrir mão de algumas aplicações específicas que foram customizadas em sistemas legados.

Uma empresa que está seguindo esse caminho é a Santa Elisa, que se tornou a segunda maior produtora de açúcar e álcool do país fazendo uma série de aquisições e está atualmente em busca do sistema de gestão que integrará todas as suas unidades. Hoje, a produção de cada uma das usinas já é monitorada de uma sala de controle, mas a maioria dos softwares foi desenvolvida internamente. Esses sistemas "caseiros" são eficientes, pois foram desenvolvidos de forma muito alinhada com o negócio, analisando as peculiaridades de cada usina. Porém, o ponto-chave

para o grupo é a padronização: um software desenvolvido para uma usina dificilmente funciona em outra usina, além da dificuldade em consolidar as informações e construir um sistema de gestão que possa dar uma visão geral do negócio. Por não serem padronizados, cada usina precisa replicar uma estrutura de TI, gerando custos maiores. Além da padronização e dos custos, os sistemas "caseiros" dificilmente seguem os padrões internacionais de auditoria e de práticas administrativas que os investidores tanto prezam (Exame, 10/10/2007, p.156-158).

Mas a principal tarefa para a empresa é mover TI para o quadrante superior direito, em que, além da alta eficiência e do alto alinhamento, o gasto de TI é menor do que a média. Nesses casos o crescimento de receita é consideravelmente maior, e TI parece estar potencializando o crescimento ao invés de limitá-lo. Empresas potencializadas por TI criam uma área e estratégia de TI que suportam os objetivos principais do negócio. Eles expandem a governança e os processos de tomada de decisão que garantem eficiência e alinhamento ao longo do tempo. Mais do

Diagnosticando sua doença de TI

As empresas podem começar o diagnóstico de suas forças e fraquezas em TI fazendo algumas perguntas sobre alinhamento e eficiência:

EFICIÊNCIA

- Os nossos projetos de TI estão terminando no prazo, respeitando o orçamento e entregando as funcionalidades exatamente iguais ao que foi especificado pelo usuário (com as modificações apropriadas) para atingir os objetivos de negócio desejados?
- Nossos sistemas de TI rodam tranqüila e confiavelmente?
- Nosso portfólio de aplicações tem algumas redundâncias de sistemas que fazem funções iguais ou semelhantes?
- Nossa infra-estrutura de TI é consolidada em alguns poucos locais?
- Nós terceirizamos os recursos certos?

ALINHAMENTO

- Nossa organização de TI entende profundamente as prioridades de negócios?
- As prioridades dos nossos projetos de TI estão alinhadas com os requisitos de negócio?
- As áreas de negócio participam ativamente dos projetos e investimentos de TI?
- Nossos sistemas fornecem informações precisas, de forma correta, no prazo adequado e no lugar certo?
- Na gestão de questões críticas de TI (como arquitetura e infra-estrutura), nós balanceamos bem as necessidades da organização como um todo com as das unidades de negócio?

que criar controle em torno de um determinado processo, por exemplo, a governança atravessa as fronteiras das áreas. Isso torna possível a criação de sistemas mais simples, baratos e, ainda assim, melhores. Adicionalmente, os executivos das áreas de negócio são envolvidos no desenvolvimento dos sistemas, em geral assumindo a responsabilidade pelo seu sucesso. Para isso TI deve ser um parceiro altamente confiável tanto na definição de expectativas sobre funcionalidades, prazos e custos como na entrega consistente dos produtos combinados.

A combinação entre alta eficiência e alto alinhamento é uma posição ocupada inicialmente apenas por empresas pioneiras como FedEx, Wal-Mart e Dell. TI permitiu-lhes virar o jogo e atender os consumidores de uma forma que seus competidores não conseguiam. Hoje, um número pequeno de empresas continua atingindo esses patamares, algumas delas em indústrias que nem são intensivas em TI.

A Nestlé é uma dessas empresa. Há quase sete anos, a maior empresa mundial de comida e bebida iniciou um projeto chamado Global Business Excellence, ou GLOBE. O projeto juntava dezenas de sistemas de ERP das diversas unidades de negócio em um ERP único, criando um desenho de sistema padrão e um modelo operacional mundial, permitindo pequeno grau de diferenciação em cada mercado local. Tão importante quanto isso foi o CEO Peter Brabeck-Letmathe dar a Chris Johnson, executivo de uma unidade de negócio - e não de TI -, controle sobre os resultados do GLOBE. GLOBE "é uma iniciativa de negócio", disse John em uma entrevista à CNN, acrescentando que, caso se tratasse de uma iniciativa apenas de TI", acho que ele (Bradeck-Letmathe) não teria me escolhido para o projeto".

Até 2006, Johnson e o time do GLOBE já tinham padronizado o gerenciamento dos dados, sistemas e processos operacionais em mais de 80% das unidades da Nestlé, economizando US\$1,6 bilhões. Eles também reduziram o número de data centers de 100 para apenas quatro no mundo inteiro. Essa consolidação e

simplificação - TI eficiente - teve muitas ramificações. Antes do GLOBE, a empresa codificava os lotes de produção e os clientes de maneira diferente em cada mercado. Então eles nunca sabiam, realmente, quanto de cada produto tinha sido vendido (na verdade, eles não sabiam nem quantos produtos - SKUs - eram vendidos no total. Enquanto isso, aproximadamente 56% dos dados guardados nos diversos sistemas eram 'lixo', mostrando anormalidades como vendedores promovendo produtos que já tinham sido descontinuados. A limpeza do banco de dados do negócio de água nos Estados Unidos gerou, sozinha, uma economia de US\$300 mil por ano.

Brabeck-Letmathe também credita a potencialização do crescimento às mudanças de TI-negócios. Como o GLOBE é fortemente alinhado como plataforma de dados de fornecedores e clientes da empresa inteira, o programa não acompanha - intencionalmente - seus benefícios de forma independente. Mas ele provê informações granulares aos gestores da empresa em todo o mundo permitindo que eles gerenciem suas unidades da melhor forma possível. Desde a implantação do GLOBE, a Nestlé viu suas receitas crescerem de US\$50,5 bilhões para US\$80,8 bilhões. Obviamente, o crescimento não pode ser creditado exclusivamente ao novo ERP. Mas, mesmo assim Brabeck comentou: "Eu estou absolutamente convencido de que o GLOBE nos catapultou para uma vantagem de uns cinco anos sobre a maior parte das empresas de bens de consumo".

A maioria das empresas de sucesso que entrevistamos - as que já tinham começado o processo de potencialização de crescimento por TI - retratava o movimento rumo ao quadrante superior direito como um desafio continuado e não como um processo que se completa. Um exemplo é a Ticket Serviços, presente no Brasil desde 1976 e uma das maiores empresas no setor de vale-refeição. A companhia atende a cerca de 50 mil empresas e 4,5 milhões de usuários por meio de uma rede de 280 mil estabelecimentos credenciados. A competição com outros players fez com que a empresa

percebesse a necessidade de lançar novos serviços em um curto espaço de tempo, caso contrário seria engolida pelos concorrentes. Para isso, precisou reestruturar a sua área de TI e implantar novas tecnologias de ERP, CRM e BI. O processo começou em 2000, com o investimento de R\$100M no seu Centro de Gestão Compartilhada. Porém, conseguir o feito não foi uma tarefa das mais fáceis, e o segredo não estava em TI, mas sim no negócio (*TI Inside, ago/2007*).

Assim como na Nestlé, a gestão de TI integrada com o negócio foi o pilar para conseguir mais coerência nas aplicações. O CIO da empresa, Sérgio Oliveira, explica que explorar novas oportunidades tem levado a Ticket a crescer 15% a cada período e reduzir em 12% os gastos com TI por ano. "Fizemos o nosso primeiro investimento de alto volume e conseguimos agilidade e qualidade nos projetos que apresentamos", afirma. Como forma de fazer com que TI e as outras áreas conversassem, o departamento de tecnologia passou a vivenciar o dia-a-dia no ambiente de negócio e vice-versa. "As pessoas de negócios estão reconhecendo as oportunidades e passam a identificar novas condições de eliminar gargalos e barreiras de forma continuada. Isso tem facilitado muito a comunicação entre as áreas", avalia o CIO.

Uma governança eficiente de TI ajuda a manter o ambiente o mais simples possível. Mas, por vezes, a complexidade pode começar a aumentar. Um bom indicador é a porcentagem dos gastos de TI necessários à manutenção dos sistemas - "manter as luzes acesas" - em comparação com os gastos no desenvolvimento de novos produtos. O crescimento dessa relação é um sinal para o CIO de que pode ter chegado a hora para uma nova rodada de simplificação.

Essas empresas conseguiram interromper a espiral descendente que marca muitas áreas de TI com uma receita clara. Em nossa experiência e pesquisas, as empresas que alcançaram os maiores crescimentos com os menores custos foram as que conseguiram manter baixa complexidade, buscar os recursos de

pessoal e softwares das fontes mais adequadas e criar controles de ponta a ponta conectados aos resultados do negócio. Então, e só então, as melhores empresas tentaram alinhar sua área de TI com os objetivos estratégicos do negócio, usando princípios de governança que ultrapassam as linhas da organização e responsabilizando o pessoal de negócios pelas iniciativas-chave de TI. Com um TI eficiente e alinhado, essas empresas colocaram TI no seu devido lugar no século 21: no centro dos processos de negócios que definem a posição competitiva de uma empresa no mercado.



O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o *status quo*.

O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

BAIN & COMPANY

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Tel.: 55 11 3707 1232

E-mail: jean-claude.ramirez@bain.com

Para mais informações, por favor visite www.bain.com.