

Série Especial

Prêmio Profissional de TECNOLOGIA da INFORMAÇÃO 2008

▶ atalho

O setor de serviços precisa de agilidade. As demandas chegam de todos os lados, e é preciso lançar produtos antes da concorrência, com qualidade e capacidade de atendimento. Nesse setor, a velha conversa de alinhar TI e negócios faz cada vez menos sentido: na verdade, o negócio depende de TI para sobreviver — o negócio e a TI são a mesma coisa. Nesta reportagem, diretores de TI mostram como reformam os sistemas de informática para deixar a empresa mais ágil. Eles recorrem à ITIL, à SOA, a reformas nos processos, a uma gestão de TI mais colegiada. Está dando certo, mas não deu certo ainda.

Enquanto muitos gestores de TI ainda tentam alinhar a TI aos negócios, Fabiano Borges, gerente de tecnologia da informação do Sem Parar, nem consegue separar as duas coisas. Na área em que a empresa atua, a área de TI não dá suporte: ela é o negócio. O Sem Parar cobra pedágio e estacionamento por meio de máquinas automáticas. Quando vê na televisão alguma notícia sobre privatização de rodovias ou inauguração de shopping center, Fabiano se interessa: caso o Sem Parar ganhe a concorrência, Fabiano ganha trabalho.

Fabiano classifica a fase atual da empresa como de “crescimento explosivo”. A empresa conta hoje com 1 milhão de usuários, e deve fechar o ano com 1,2 milhão. A TI precisa acompanhar o crescimento.

Numa outra empresa de serviços, a ACS, o diretor de TI vê nos computadores a chance de transformar a empresa. “Na área de TI, os profissionais estão ligados

no que acontece no mundo”, diz Carlos Maurício Ferreira, diretor de TI da ACS. “Eles são mais capacitados. Podem doar essa capacitação para transformar a empresa.”

Quando Fabiano aceitou o emprego no Sem Parar, há três anos, a área de TI tinha uma estrutura bem simples: uma área dava assistência técnica ao usuário, e cuidava de uma infra-estrutura no limite, sem seguir processo nenhum — pelo menos nenhum processo formal. O sistema que dava suporte às operações tinha ficado velho; era difícil de manter. O sistema velho serviu a empresa, diz Fabiano, mas quando ela era bem menor. Ela precisava de flexibilidade.

Fabiano foi o primeiro administrador profissional de TI dentro do Sem Parar. O primeiro ano foi de consultoria. Ele levantou as necessidades e os pontos deficientes. Depois melhorou alguns itens de infra-estrutura. Atualizou o

servidor de banco de dados, comprou um sistema de armazenamento e criou um help desk.

A TI começava a acompanhar o ritmo da empresa.

Organizando a demanda

O mais básico estava feito, mas a TI do Sem Parar estava longe de ser eficiente. “Como não havia gestão de TI”, diz Fabiano, “a TI acabava sendo gerida por quem chegava primeiro.” Fabiano precisava organizar a demanda para que a TI pudesse atender direito os usuários. Na ACS, Carlos sabe bem o que é isso: há cerca de oito meses, recebeu a tarefa de montar um grande call center, para uma multinacional, em 20 horas. “O cliente precisava lançar um produto, e tinha que ser rápido, para não perder mercado.” No setor de serviços, a empresa precisa lançar novos serviços velozmente; uma das principais tarefas da área de TI é dar velocidade à

Serviços

A TI é o negócio

Marco Aurélio Gois dos Santos



Fabiano, do Sem Parar: depois de organizar a demanda de TI, projeto de SOA para atualizar aplicativos.



Spada, da Ticket: para convencer a empresa da importância da SOA, evitou termos técnicos.



Carlos, da ACS: o call center novo para um cliente multinacional ficou pronto em 20 dias.

empresa.

No Sem Parar, Fabiano buscou a ajuda dos outros diretores e gerentes para organizar a demanda; explicou a importância de determinar prioridades de atendimento. “Eu não tinha uma fila de gestores na minha porta clamando por governança”, diz Fabiano. Em vez disso, ele tinha muita gente reclamando de problemas e exigindo soluções. Fabiano mostrou que existia mais demanda do que capacidade de atender. Sem organizar as tarefas numa fila, explicou Fabiano, a área de TI não conseguiria ajudar a empresa.

A interação entre as áreas se transformou num comitê de gestão de mudanças. Hoje, as prioridades de atendimento são determinadas pelos gestores das próprias áreas. Fabiano estima que isso

funcione em 80% dos casos. “Os outros 20% fazem parte da agitação do dia-a-dia, dos imprevistos, das decisões mais imediatas.”

A ACS investiu em certificados ITIL há três anos, e a ITIL foi importante para ajudar a pôr projetos em fila; ela ajuda a área de TI a se organizar por processos e a melhorar em etapas. Carlos atribui à ITIL boa parte do sucesso da área. “ITIL é o que há de melhor para gerenciar mudanças com qualidade”, diz Carlos. “Em vez de contar com qualidades individuais, a ITIL padroniza, garantindo a qualidade de entrega.”

Ao organizar as tarefas em fila, Fabiano recorreu a uma habilidade que ele ganhou quando trabalhava como consultor da Accenture. Na época, ele começou a associar a gestão de pessoas à teoria dos jogos e ao conceito de sistemas abertos, que reagem a cada intervenção. “Quando você lida com TI, é mais fácil: você muda um servidor de rack e ele não reclama. Com pessoas, a brincadeira é muito diferente.”

Questão de arquitetura

Depois de organizar as demandas que chegavam à área de TI, Fabiano passou a analisar o sistema que a empresa usava. Não era possível incorporar novos módulos ao sistema (pelo menos, não de modo fácil);

por isso, o sistema não crescia com a empresa. Os processos de negócio não eram embutidos no software, então cada mudança no negócio resultava em um grande esforço para mudar o sistema.

Fabiano constatou que o principal problema do sistema era de arquitetura. “Como já vínhamos pensando em gestão por processos, a opção por SOA (arquitetura orientada a serviços) foi quase natural.”

José Rubens Spada, diretor de TI da Ticket, também buscou na SOA um jeito de transformar a área de TI numa área mais ágil. A TI desenvolvia aplicativos de forma tradicional; cada área de desenvolvimento resolvia seus próprios problemas. Spada queria um desenvolvimento mais padronizado, com código reutilizável, e encontrou respostas na SOA. Ele evitou termos técnicos para convencer os colegas da importância do projeto. Em vez disso, explicou o

conceito de serviço e disse que, recorrendo a uma arquitetura de serviços, a Ticket ficaria mais rápida na arte de lançar novos produtos. O projeto da Ticket começou em junho de 2007 e deve terminar em fevereiro de 2009.

Para Fabiano, o segredo está no aparente paradoxo de ir mais rápido sem ter pressa. No começo da reforma nos sistemas do Sem Parar, a equipe implementava novos algoritmos toda semana. Fabiano trabalhava tanto que não tinha tempo de estudar como cada mudança influía nos negócios. “A solução foi colocar o pé no freio, reduzir o ritmo das implementações.”

A parte do sistema que cuida do ciclo de vida de uma transação (da captura da informação no pedágio à arrecadação e à cobrança) já opera dentro da nova arquitetura. Fabiano pretende instalar até o fim do ano o módulo de relacionamento com clientes.

No decorrer do projeto, Fabiano aprendeu que processos bem definidos são importantes. Aprendeu também que, por mais que seja necessário ter agilidade, o planejamento é muito importante quando se lida com assuntos que têm impacto na fundação do negócio. Na ACS, Carlos chegou à mesma conclusão quando precisou instalar um call center em 20 dias. “Eu mesmo achei que não ia dar, até fazer o planejamento e perceber que era possível.”

Fabiano ainda demora três meses para reescrever todos os aplicativos. Às vezes, se sente frustrado, quando um problema no sistema atual lhe faz lembrar como seria melhor trabalhar com um sistema novo, de arquitetura nova. Manter o sistema velho dá muito trabalho. “Mas eu não posso fazer a nova solução cair do céu”, ele se conforma, “então tento conviver com essas duas realidades.” Sem pressa.

patrocínio



O profissional 24 x 7

No setor de serviços, o profissional de TI não tem a opção de desconhecer o negócio da empresa. “É outro tipo de profissional, com mentalidade 24 por 7”, diz Jairo Okret, sócio-diretor responsável pela prática de TI da Korn/Ferry. “O cliente experimenta imediatamente qualquer coisa que aconteça, seja boa ou ruim.” Explica-se: no setor de serviços, o cliente não compra um produto e vai embora usá-lo, mas ele compra relacionamento, a convivência com os funcionários da empresa de serviços. De que tipo é o sistema de TI, não importa. Ele precisa funcionar. Em serviços, uma falha de TI se reflete imediatamente na relação com o cliente e, por consequência, nos negócios.