

Quando a Gestão Baseada em Atividade encontra-se com a Tecnologia da Informação

Por [Tad Leahy](#) - Disponibilizado em www.bfmaq.com em Abril/2001
Título Original: "When Activity-Based Management Meets IT"

Tradução/Adaptação: **Prof. Luiz Roberto Nascimento** (lroberto@plugnet.com.br)
Mestrando AD HOMES/Radial II (www.mestrado.org.br)
Gerente Financeiro PRÓ-SAÚDE ABASH

Aplicando a ABM (Activity Based Management) à Tecnologia de Informação(TI) ajuda as empresas maximizar os recursos de TI e promove a compreensão de como esta função crítica atende às necessidades de todos os departamentos.

Não foi fácil para os executivos de finanças começar utilizar a apropriação de custos de TI ou determinar se sua companhia estava gastando dinheiro sabiamente em tecnologia. Os Departamentos de TI apresentam freqüentemente "faturamento" contra clientes internos que geram custos com os recursos computacionais usados, mas baseando-se na carga de serviços de TI relacionadas às atividades reais dos profissionais podem ser mais úteis. Se custear, utilizando conceitos da (ABM)Gestão Baseada em Atividade, será o único caminho que as companhias poderiam compreender melhor estes custos, para aumentar a consciência financeira dentro do departamento de TI e permitir que, todos os empregados da companhia, possam usar os serviços de TI mais eficientemente.

De certa forma, profissionais de TI são como bombeiros, às vezes não têm muito a fazer, à exceção da resposta a chamada ocasional de alguém cujo *E-mail* não está funcionando, outras vezes, quando estão sofrendo com um projeto grandioso, como

instalar um novo sistema, ficando extremamente ocupados. "O pessoal de TI tem altos e baixos em sua carga de trabalho", diz John L. Daly, presidente da Executive Education Inc., uma companhia de educação profissional em Chelsea, Michigan. "Tem períodos em que não há realmente muito a fazer, com exceção do tipo transacional de trabalho, tal como substituir PC's ou resolver problemas de software. Seu trabalho real ocorre quando há uma mudança expressiva que acontece dentro da companhia, tal como o crescimento rápido, que pode requer mudança para um edifício novo ou ampliação de pessoal".

"O pessoal de TI pode elencar suas atividades com valor agregado ou não, baseadas nas horas gastas em tarefas diferentes, número de usuários de serviços e os tipos diferentes de chamadas do pessoal de apoio de TI," diz Scott Gamster, Gerente Sênior da Experio Solutions, um fornecedor de soluções de e-business em Dallas. Como pode um negócio reduzir períodos de tempo de valor—não-agregado de TI? Uma possibilidade é terceirizar alguns trabalhos, sendo os que o ABC/M(Activity Based Cost/Management) possa ajudar. "Se está considerando uma solução de terceirização, você necessita compreender todas as atividades do departamento de T.I. assim que você pode decidir quais atividades devem ser terceirizadas e as que necessitam permanecer internas", diz Steve Player, Sócio da equipe de Consultores de Negócio da Arthur Andersen em Seattle.

Custeio Baseado em Atividade(ABC) pode também ajudar os departamentos de TI a julgar os custos verdadeiros das compras sob avaliação. Os empregados técnicos podem "avaliar o impacto que a compra de TI tem em suas atividades, incluindo avaliações, tais como: quais trabalhos podem ser eliminados e quais atividades podem ser automatizadas", Gamster sugere. O Sr. Steve Player concorda: "você necessitará determinar o quanto essa compra custará para que o pessoal de TI opere durante sua vida útil", diz. "Companhias querem sempre fazer compras estratégicas, mas não observam que o custo será para que seu pessoal opere, mantenha e promova periodicamente atualizações de equipamento."

Jonathan Schiff, Professor da Contabilidade na Fairleigh Dickinson University e Presidente da Schiff Consulting Group Ltd. em Monsey, N.York, sugere um outro

benefício de iniciativa de *ABC/M*(Gestão/Custeio Baseada(o) em Atividades) de T.I.: Se houver muito *'turnover'* no departamento de T.I., colocando o custeio baseado em atividade(*ABC*) em ação, pode ajudar a revelar porque os empregados estão saindo e pode permitir à companhia trabalhar em melhorias, de modo que os talentos não saiam.

Naturalmente, dizer ao Depto. de T.I. quais atividades terceirizar pode ser difícil. A melhor forma é fazer o departamento de T.I. aceitar sua própria implementação do sistema de *ABC/M*. Os gerentes de finanças podem servir como facilitadores e educadores dos princípios de *ABC/M*, mas gerentes de T.I. necessitam sentir que a iniciativa do custeio parte deles. Às vezes o Depto. de T.I. aceita o *ABC/M* mais facilmente se já estiver implementado em outra área da companhia. Dessa maneira, gerentes de tecnologia podem ver como funciona. *"Dá à iniciativa mais credibilidade que o pessoal de T.I. necessita"*, diz Schiff. *"Se o ABC/M não foi aplicado em outra área da organização, é menos provável que sejam receptivo à ela."*

A Solução Compartilhada Dos Serviços

Os Departamentos de T.I. tendem a observar com mais atenção os custos e preços de seus serviços, quando fazem parte de um ambiente compartilhado de serviços. Isto porque na estrutura de serviços compartilhados - quando as funções de apoio administrativo, como: Recursos Humanos, T.I. e Legal, são consolidadas e distribuídas em todas as divisões da companhia – o Depto. de T.I. tem que negociar, com os clientes internos, quais os serviços o departamento fornece e o que *'cobrar'* pelos serviços. *"Se as cobranças do T.I. são arbitrárias, o ABC/M pode ajudar definir 'a cobrança' mais claramente em níveis de acordo com o serviço, assim os clientes internos aceitam mais facilmente o que estão pagando"*, diz Steve Player.

Bill Budicin, Diretor da Keystone Consulting Group em Chicago, diz, *"colocar a área de T.I. numa situação de serviços compartilhados, pode despertar excitação para que comecem a implementar um mecanismo melhor de custeio de seus serviços. Você percebe o que acontece, onde o departamento de T.I. atua em um sistema de serviços compartilhados, começando a desenvolver os princípios de ABC/M."*

Em 1996, Clarica, uma companhia de seguro em Waterloo, Ontário, começou a usar o *ABC/M* para melhorar a compreensão dos custos com o centro de serviços compartilhado corporativo, que inclui: T.I., Finanças, Assuntos Corporativos, Desenvolvimento Estratégico, Recursos Humanos, a equipe de funcionários Legal e a Manutenção. Em consequência desta iniciativa de custeio, as funções compartilhadas da companhia foram ajustadas de acordo com o nível de serviço (*SLAs=Service Level Agreements*) com clientes internos e começaram a criar 'faturamentos' mensais para faturar contra outras unidades de negócio pelos serviços fornecidos.

"Tendo a implementação de ABC/M concluída em nossas áreas de serviços compartilhados, ajuda a assegurar que as 'cobranças' de um departamento aos clientes internos não eram arbitrários; eram baseados no consumo, e este vai para o nosso Departamento de T.I., também", diz Andrew Beacom, líder de projeto de finanças. "Facilita um melhor entendimento dos custos associados com os serviços de T.I. Estamos num estágio agora onde podemos projetar um custo médio que cada cliente interno pague pelo T.I. nos 12 meses seguintes, baseados em dados históricos de ABC/M desse cliente. Cada cliente recebe uma taxa mensal básica nesta projeção, que lhes ajuda a partir de incorrer de uma elevada conta do T.I. em qualquer mês particular."

Uma Aproximação Prática

Naturalmente, o Departamento de T.I. não precisa atuar num arranjo compartilhado dos serviços para executar com sucesso o *ABC/M*. Na Key Corp., um banco em Cleveland, Ohio, o Departamento de T.I. vem utilizando o *ABC/M* desde 1995, de acordo com John Burmaster, Vice-Presidente Sênior e Gerente de Finanças da Divisão de Serviços ao Cliente. Assim, Burmaster e seus colegas identificaram entre 250 e 300 atividades da organização do T.I. e dos departamentos de operações, e determinaram o custo de cada atividade. Dividiram o trabalho executado pelo Departamento de T.I. em três categorias principais: atividades típicas de manutenção; iniciativas principais de desenvolvimento, tais como executar novos sistemas; e o que Burmaster chama de "projetos meio-de-campo" como atualizar *softwares* existentes. Assim, a execução baseada em atividades ajudou a destacar os tipos de custos do T.I. que eram fora das normas.

"O benefício número um de utilizar este processo, estava mostrando, a clientes internos, exatamente qual o custo pelo uso serviços

de T.I., que eliminou a indicação de que as 'cobranças' eram arbitrárias ou injustas", diz Burmaster. "ABC/M revelou quais os custos reais eram de nossos projetos de T.I. e a quantidade de recursos que foram requeridas para terminar tarefas-relacionadas com T.I. Nós juntamos custos detalhados da informação para cada uma das atividades de T.I., bem como com os procedimentos necessários e estrutura na qual usar essa informação, que ajudou no encaminhamento do trabalho de T.I. que está sendo feito."

Burmaster acrescenta que sua organização escolheu a terceirização de todas as funções da T.I. por causa do tipo de trabalho executado lá e os dados de ABC/M que sua equipe recolheu sobre o escritório. *"O resultado de todos estes esforços foi uma redução no custo da T.I. de 5 a 6 por cento anualmente, desde que a ABC/M foi introduzida na organização e na área de T.I. cinco anos atrás",* Burmaster diz.

Qual é o objetivo final ? Seria ideal que uma pessoa de T.I. pudesse eventualmente sentar-se com clientes internos e apresentar-lhes um menu dos serviços fornecidos pelo Depto. de T.I., concluindo o preço para cada um dos serviços. *"O menu poderia ser refinado o bastante de modo que, serviços de T.I. e manutenção, fossem fixados os preços de acordo com a urgência e da necessidade de cada serviço em particular",* diz Paul Bierbusse, Gerente Sênior da Gemini, Ernst & Young em Atlanta. *"Por exemplo, se você necessitasse do Departamento de T.I. para atender a seu pedido dentro de 90 minutos, a 'cobrança' seria mais elevada do que se necessitasse atendimento em 24 horas. Isso permite que T.I. 'cobre' por ter que 'se virar' para atender as demandas urgentes de alguns clientes internos. Então, no fim do mês, você receberia uma 'cobrança' que detalha todos os serviços que você consumiu - por exemplo, seis serviços de alta prioridade, quatro serviços de baixa prioridade, cinco cursos de treinamento e quatro instalações de PC's, tudo em uma 'cobrança'."*

Com ABC/M o pessoal de T.I. e gerentes de finanças pode avaliar cada atividade de T.I. nos termos de seu valor à companhia e comparados com os custos atuais. Uma apropriação baseada em atividade promove também mais comunicação entre a T.I. e usuários sobre custos e serviços. Ajuda eliminar a disputa sobre 'cobranças' injustas para serviços de T.I., porque põe todos no mesmo nível em termos de preços. E dá ao pessoal de T.I. uma idéia melhor do custo das atividades associadas com todas as compras ligadas a atualização. ABC/M pode mesmo ajudar 'levantar o véu' do mistério

que cerca muitos Departamentos de T.I. e permite ao pessoal dentro da organização a compreender melhor como os recursos de tecnologia corporativa podem trabalhar para eles.

Evitando Compras de T.I. “Sem Valor”

Suas compras de T.I. atendem às necessidades da companhia? Se sua organização for como muitas companhias, que acabam comprando *software* com base na apresentação do vendedor, a resposta provavelmente é 'Não'. Aproximadamente 20 a 30 por cento dos *softwares* vendidos às companhias não atingem as expectativas, de acordo com Doculabs Inc., uma consultoria de *software* e avaliação em Chicago. "*T.I. pode ser um buraco negro para dinheiro*", diz James Watson, CEO(Presidente) da Doculabs. "*Corporate America está frustrada porque não sabe o que acontece com o Departamento de T.I., mesmo existindo algumas ferramentas de mensuração do impacto do T.I. nos negócios.*" Acrescenta que a implementação do ABC/M no Departamento de T.I. ainda é um sonho para muitas empresas, em parte por que é difícil concordar com as atividades desempenhadas pelo Departamento de T.I.

Doculabs, com uma lista de clientes que inclui Bank One, Cisco Systems, GE Capital, Sprint e FedEx, avalia *software* observando a estabilidade do vendedor do *software* e questionando o vendedor sobre tudo a respeito do produto. Ela também incorpora informações do seu parceiro, Forrester Research. Para estes serviços, Doculabs cobra algo entre Us\$30,000 e Us\$300,000. Se estiver além do orçamento, existem medidas práticas que você pode tomar para superar a limitação das compras, que tornam-se 'empobrecidas', relacionadas ao T.I.:

- Mensurar quanto as compras futuras serão suportadas no Planejamento Estratégico, como cadeia de suprimento principal ou desenvolvimento de um canal de distribuição para *e-business*.
- Conduzir a análise do Custo-Benefício para observar quanto será capaz de economizar com a compra dos produtos.
- Examinar o impacto que a compra trará no trabalho do pessoal.

- Ter certeza que o *software* será de fácil utilização pelo pessoal.

S.Paulo, 26 de Maio de 2003.

Adm. Luiz Roberto Nascimento
CRA-SP-57867