

Por dentro de uma auditoria de TI

Sexta-feira, 7 janeiro de 2005 - 15:02

Em dezembro de 2003, Sheila Beauchesne deixou seu cargo de CIO na problemática Martha Stewart Living Omnimedia, na cidade de Nova York, para se tornar vice-presidente sênior e CIO da Bluegreen, uma gigante do mundo dos imóveis e operadora de resorts na Flórida. Empresa em expansão, a Bluegreen bateu recordes de faturamento e lucro em 2003, atingindo US\$ 438,5 milhões de receita em 2003, 29% maior que 2002. Com este crescimento em mente, George Donovan, CEO da empresa, pediu a Sheila para transformar o departamento de TI com 60 funcionários em uma "empresa de serviços públicos" que forneceria à Bluegreen uma infra-estrutura de tecnologia da informação robusta e à prova de falhas. Donovan também queria que Sheila oferecesse aplicações para aprimorar as atividades de vendas e marketing da Bluegreen.

A executiva queria estrear com toda força. Mas, antes de poder começar a pensar em transformar a TI da Bluegreen em uma fornecedora de crescimento, Sheila precisava ter uma idéia clara do que a empresa estava gastando com tecnologia. Ela também queria comparar os gastos de TI da Bluegreen com os de outras organizações de tamanho similar. Mas havia um problema: a contabilidade da área não era suficientemente detalhada. Sheila tinha apenas uma vaga idéia de quanto seu departamento estava custando à sua empresa. A CIO precisava de uma auditoria de tecnologia.

"Auditorias fazem parte da função do CIO como administrador do orçamento de TI de uma organização", diz Susan Dallas, diretora de pesquisa do Gartner nos EUA. Os CIOs são, hoje, os guardiões de provavelmente a maior parte dos gastos de uma corporação. "Se eles não souberem para onde todo este dinheiro está indo, não poderão gerenciá-lo e não terão controle sobre ele", completa Susan. Auditorias de TI também se enquadram em qualquer manual de melhores práticas. Uma pesquisa com 103 executivos de TI realizada recentemente pela revista CIO, editada pelo IDG nos Estados Unidos, mostra que 79% deles auditavam seus custos, 72% calculavam o custo total de propriedade de sistemas e 66% avaliavam suas operações em comparação às empresas consideradas referências na gestão de tecnologia.

A revista CIO apresentou a Sheila a idéia de conseguir uma auditoria de TI para a Bluegreen. A executiva concordou e, assim, a Global Information Partners (GIP), empresa de consultoria de TI com dez funcionários, fundada em 2001, iniciou o trabalho. A GIP realizou uma auditoria na Bluegreen entre fevereiro e março e fez uma apresentação final em 1.º de abril. A auditoria consumiu sete semanas e 80 horas do tempo da equipe da Bluegreen - gastas coletando dados sobre funcionários, custos de hardware e software e o número de usuários suportados - e outras incontáveis horas de perguntas de acompanhamento sobre assuntos como operações do help desk e o número de funcionários em tempo integral dedicados a diversas funções em TI. A GIP estima que uma auditoria desse escopo custaria cerca de US\$ 85 mil a uma empresa do tamanho da Bluegreen.

Hoje, os resultados da auditoria estão ajudando Sheila a decidir onde concentrar sua energia. Agora ela também possui algo inestimável para todos os CIOs: informações concretas sobre áreas em que seus custos e níveis de serviço não se igualam aos de outras empresas de tamanho similar. São dados que podem ser usados para criar projetos e justificar gastos adicionais em TI para o CEO, Donovan, e o CFO, John Chiste. "Se eu puder mostrar ao meu CEO que estamos em um nível abaixo na avaliação, é uma boa informação que eu terei quando quiser justificar onde talvez seja preciso alterar os padrões de gastos", explica a CIO.

Começa a auditoria

Em 12 de fevereiro de 2004, em um escritório apertado e sem janelas na sede da Bluegreen, os três auditores da GIP se reuniram às 9 horas da manhã para preparar sua primeira reunião com Sheila e Krista Parker, auditora financeira de TI da Bluegreen, que a CIO havia escolhido para ser a guardiã da auditoria. O objetivo da reunião é fazer com que os auditores descrevam suas metodologias de auditoria e benchmarking, aprendam mais sobre como a Bluegreen e seu departamento de TI operam e discutir o que Sheila quer extrair do processo.

Os auditores - o fundador da GIP, Ted Williams, junto com Gail Small e David Burkett (o quarto auditor da GIP não estava presente na reunião) - ficam impressionados com as grossas

pastas que a assistente de Sheila forneceu-lhes em preparação para a reunião inicial. O material contém seis planilhas com um total de 96 perguntas que Small enviou por e-mail a Sheila oito dias antes, bem como um organograma, descrições de 17 postos diferentes no departamento de TI da Bluegreen, uma lista das aplicações de negócio em uso, descrições de projetos em andamento, informação sobre o quadro de pessoal de help desk, suporte a rede, manutenção de servidor, desenvolvimento de aplicações e mais. Também existem números sobre software e hardware, falhas anuais de servidor, usuários finais suportados, desktops e laptops substituídos a cada ano, volumes de chamadas ao help desk e capacidade de armazenamento. "Nunca alcançamos este nível de organização", reconhece Burkett. O auditor estima que 85% a 90% dos componentes de coleta de dados da auditoria estão completos e acredita que a auditoria será relativamente fácil.

Williams explica que a GIP vai avaliar a Bluegreen em relação a empresas de tamanho similar, com objetivos de negócio similares, que apresentam desempenho acima da média. A GIP obtém dados comparativos realizando pesquisas informais e também comprando-as de outras empresas de pesquisa de TI e benchmarking. O banco de dados da GIP inclui ainda informações que a empresa coletou ao longo de auditorias anteriores. As primeiras dúvidas são tiradas. Sheila esclarece que TI não cobra seus custos da empresa, que não existe contabilidade centralizada para gastos de tecnologia e que uma parcela dos custos totais de TI da empresa é passada para as unidades de negócio da Bluegreen.

Surgem as dúvidas

Quando a reunião introdutória termina, os auditores começam a analisar os dados que a Bluegreen forneceu. Eles procuram anomalias. Burkett digita números dos arquivos em uma planilha no seu laptop e faz "cálculos brutos" para validar os dados da Bluegreen e ter certeza de que os entende. Small rabisca anotações em um caderno espiral. Não demora muito para que Burkett e Small comecem a descobrir discrepâncias. Burkett acha que os números fornecidos pela Bluegreen para seu orçamento de hardware de desktop são pequenos demais para serem corretos. Com base em mais de 30 anos de experiência em TI, ele desconfia que ou o número não inclui alguns PCs, ou a empresa está usando alguns PCs muito antigos. De qualquer forma, a Bluegreen não está gastando o suficiente. Burkett resolve checar os dados com Parker.

Além disso, Burkett acha que os dados fornecidos pela Bluegreen para o número total de funcionários que desenvolvem aplicações (30) deveria ser maior do que o número de funcionários que só mantêm as aplicações existentes (49). Ao discutir a discrepância com Parker, percebe que os números oferecidos não representam funcionários em tempo integral - isto é, o volume de tempo dos funcionários dedicados a uma função específica - mas o número de funcionários que desempenham esta função em qualquer dia determinado. Burkett diz que empresas como a Bluegreen, em geral, não medem os níveis de pessoal em termos de funcionários em tempo integral. Por isso, as perguntas feitas dessa maneira produzem respostas que, freqüentemente, geram confusão. Parker diz a Burkett que terá que fazer as perguntas novamente para obter uma contagem mais precisa de funcionários em tempo integral. Burkett estava certo ao observar essa discrepância. Os resultados da auditoria final mostram que 19,5 funcionários desenvolvem aplicações novas e 13,1 mantêm aplicações existentes.

Small considera correta a estimativa da Bluegreen para usuários potenciais de help desk (dez). Saber que o número total de usuários de help desk é inferior ao número de pessoas que trabalham no help desk vai ajudar Small a entender a carga que pesa sobre o help desk e por que seu serviço não chega a ser excelente. Tendo em vista que o help desk era uma das áreas que Sheila enfatizava, a GIP quer garantir que sua avaliação seja sólida. Small também duvida do tempo que a Bluegreen forneceu para a duração média das chamadas ao help desk: dois minutos. Ela observa que dois minutos não bastam para um usuário descrever um problema ou reinicializar. Williams especula que, se forem realmente dois minutos, as pessoas provavelmente estão pedindo mudança de senha.

Perguntas de esclarecimento, como as feitas por Small e Burkett quando analisaram os arquivos, são rotineiras e relativamente fáceis de abordar. Mas existe uma pergunta muito menos direta e mais problemática: como Parker e os auditores vão detectar quanto a Bluegreen gasta realmente na corporação com software de desktop, software de servidores e hardware específico, como PCs, thin clients, laptops, servidores e impressoras? A pergunta é difícil de responder porque

todos os custos de aquisição são fundidos, seja para hardware, software ou servidores. Em outras palavras, a Bluegreen não rastreia seus gastos com TI detalhadamente.

Duas maneiras de calcular custos

Para resolver este problema, Burkett esboça duas abordagens em uma reunião. A primeira usa um grupo de referência composto de duas organizações do setor público, uma empresa seguradora e duas empresas de serviços públicos. O conceito é utilizar dados deste grupo de referência para preencher as lacunas nos números da Bluegreen. Quando não recebe informação da Bluegreen, Burkett insere as médias do grupo de referência para custos de hardware e software.

A segunda abordagem é usar um call center em Indianápolis como um modelo para o resto da empresa. Parker tem muitos números sobre gastos com TI da Bluegreen neste call center. Burkett pode, então, aplicar os preços do call center ao resto da empresa para determinar os gastos totais com hardware e software. "Estamos usando basicamente os mesmos fornecedores em toda a empresa, portanto, os mesmos custos teriam sido incorridos", explica Parker. Nas quatro semanas seguintes, Burkett e Parker se comunicam cerca de três vezes por semana por telefone e e-mail, dando prosseguimento a perguntas e pesquisando dados adicionais. Enquanto isso, os auditores também estão examinando os níveis de pessoal de help desk e TI em geral.

No dia 8 de março, três semanas após a primeira reunião, Burkett manda um e-mail a Parker pedindo-lhe para fazer circular uma planilha entre gerentes de TI que os ajudará a determinar o número de funcionários em tempo integral dedicados a funções de TI diferentes. Quatro dias depois, Parker devolve a planilha e Burkett finalmente tem seus dados sobre os funcionários em tempo integral. Agora ele possui a informação necessária para dizer a Sheila se ela tem pessoal suficiente destinado a desenvolver aplicações novas e como os níveis de sua equipe se comparam aos grupos de benchmark.

Em uma apresentação PowerPoint com 40 slides, em 17 de março, Burkett mostra os resultados preliminares a Sheila e Parker. Williams e Small participam da reunião. Sheila fica agradavelmente surpresa ao ver como são baixos seus custos mensais com hardware thin client, desktop e laptop. Mas ela não concorda com o modo como Burkett calculou custos anuais de hardware e software para dispositivos clientes na empresa. Ele usou uma taxa mista, ou seja, o custo médio de todos estes dispositivos. Sheila acha que terá uma visão mais exata se multiplicar o número de desktops na empresa por uma taxa de desktop, o número de servidores por uma taxa de servidor, o número de laptops por uma taxa de laptop, ao invés de multiplicar o número total de dispositivos clientes por uma taxa fundida de dispositivos clientes. Burkett concorda em recalcular.

Sheila aponta um problema similar com os cálculos de custo de pessoal. Burkett usou médias em três categorias: gerencial, administrativa e profissional. A CIO pede para computar os salários individuais de funcionários e contratantes de TI em sua equação de custos de pessoal. Burkett tem reservas quanto a lidar com estes dados privados e por isso Parker se oferece para calcular salários médios em categorias mais gerais, como help desk, suporte a servidor, suporte a dispositivos clientes, manutenção de aplicações e desenvolvimento de aplicações.

A CIO também está preocupada com o método de Burkett para calcular custos do servidor. Ele usou os preços que a Bluegreen pagou por equipamento de computação nos call center de Indianápolis como modelo para o que a empresa paga em outras áreas. Mas, de acordo com Sheila, a Bluegreen não paga uma quantia padrão para todos os servidores. O custo varia conforme a função e o tamanho do servidor. E, tendo em vista que os servidores da Bluegreen em Indianápolis são diferentes dos servidores em seus resorts e na sede, os dados que a GIP obteve sobre custos de servidor não são exatos.

Quanto aos custos do help desk, Sheila está encantada em ver que, mesmo se comprar um novo sistema de rastreamento e relatório de chamadas para o help desk (o que tem cogitado), os custos do help desk continuarão inferiores aos do grupo de referência. (A GIP calculou o custo de pessoal por chamada e o custo total por chamada. O custo total por chamada da Bluegreen é mais de 30% inferior ao do grupo de referência de organizações de benchmark.) É uma informação que ela vai usar na hora de pedir mais dinheiro para comprar um novo sistema de help desk.

Burkett encerra a reunião fazendo algumas recomendações preliminares: criar centros de custos adicionais de TI para desktops, servidores e help desk para obter dados mais detalhados sobre os gastos com TI; rastrear quais usuários procuram o help desk com mais frequência, para identificar uma "cura" para suas chamadas, isto é, mais treinamento ou equipamento novo; e continuar comprando thin clients ao invés de PCs (se os usuários finais estiverem satisfeitos com eles) porque seu suporte sai muito mais barato do que o de PCs.

Análise final

No dia 1.º de abril, o grupo se reúne na elegante sala da diretoria da Bluegreen. William, da GIP, abre a reunião parafraseando Peter Drucker: "Se você não avalia, não pode gerenciar". Faz uma introdução aos slides que Burkett está prestes a mostrar dizendo: "Vamos dar-lhes informações que provavelmente vocês já sabem, validar algumas de suas iniciativas e fornecer idéias novas". Ele admite que pode haver inconsistência e incentiva o grupo a discuti-las ao longo da apresentação. Burkett assume o comando e explica que usou o call center da Bluegreen em Indianápolis como modelo para determinar os gastos totais de TI. "No geral seus custos são baixos comparados aos do grupo de referência, mas você está fornecendo serviço de qualidade mais baixa. Eles estão gastando mais; eles têm mais pessoal; eles podem fornecer níveis mais altos de serviço". Burkett destaca dois slides: um gráfico mostra que os funcionários de TI da Bluegreen suportam o dobro de sistemas que o grupo de referência; o outro slide indica que, para suportar dispositivos clientes, a Bluegreen desembolsa metade do que custa ao grupo de referência. Ele alerta que estes slides, embora possam parecer positivos, também indicam que TI na Bluegreen não está fazendo algumas coisas que deveria, como gerenciamento de ativos e proteção contra vírus, o que poderá prejudicá-los.

A melhor notícia para a CIO é que a GIP considera as taxas de telecomunicações da Bluegreen "muito competitivas". A Bluegreen gasta por ano aproximadamente US\$ 54 mil a menos do que o grupo de referência. À medida que percorre slides e números, Burkett chama atenção para exceções e faz alertas - onde os custos com telefonemas locais e de longa distância não foram incluídos, onde software corporativo não foi computado nos custos de TI corporativos, por exemplo. Burkett pára regularmente para incentivar perguntas da equipe de TI. A maior parte do tempo, faz-se silêncio. Mas, quando Burkett menciona tempo de atividade do servidor e qualidade de serviço, um dos funcionários Sheila diz que acha que os números fornecidos pela GIP para tempo de atividade de servidor fazem a Bluegreen parecer melhor do que realmente é. Sheila concorda, dizendo que 97% de tempo de atividade não é bom, principalmente em comparação aos 99,8% do grupo de referência.

O help desk, como Sheila suspeitava, também apresenta muito espaço para melhoria. As taxas de abandono de chamada da Bluegreen são surpreendentemente altas, 48,3%, contra 4,6% do grupo de referência. E o help desk demora mais de um minuto e meio para atender chamadas, quase o dobro do grupo de referência.

As recomendações

Tendo em vista que os profissionais do help desk da Bluegreen também são encarregados de configurar equipamentos novos e carregar software em máquinas, os auditores recomendam aumentar o número de membros do help desk e dedicar dois destes funcionários exclusivamente a atender chamadas para o help desk. Os auditores também recomendam que a Bluegreen realize uma pesquisa de satisfação de clientes do help desk.

Considerando-se que é muito difícil calcular os custos totais de TI na corporação, a GIP aconselha a Bluegreen a centralizar todos os gastos de tecnologia e cogitar o desenvolvimento de um catálogo de serviços de TI - com preços padrões e objetivos de nível de serviço - pelos quais TI poderia cobrar à empresa. Os auditores também sugerem que o departamento de informática discuta com a empresa requisitos de disponibilidade do servidor. TI deve identificar as causas principais de falha do servidor e instalar software de monitoração de performance.

Passados cerca de 75 minutos, Burkett encerra. "Perguntas? Comentários? Acharam útil?" pergunta. Um gerente observa que Sheila pode usar os resultados da auditoria para justificar gastos adicionais de TI. "Absolutamente certo!", exclama a CIO. "Vou preparar um resumo destes resultados,

entregar aos meus superiores e dizer-lhes: "é isso que precisamos fazer e, a propósito, custa dinheiro. Temos que investir e está na hora de fazermos isso se quisermos crescer?"

Munida das descobertas e recomendações dos auditores, no dia 20 de abril Sheila promove seu primeiro briefing executivo trimestral de TI. Ela conversa com o CEO Donovan, o CFO Chiste e John Maloney, presidente da operação de resorts da Bluegreen que representa os principais clientes corporativos de TI. Sheila inicia sua apresentação em PowerPoint enfatizando que os números vêm de uma fonte externa objetiva. Ela inclui todas as recomendações da GIP. "Não queria que eles pensassem que eu tinha suprimido as recomendações que não me agradavam."

Os achados da GIP levaram a uma discussão sobre o estado de TI da Bluegreen, quais projetos ela deve empreender e que profissionais precisa contratar. Usando os slides dos auditores, a CIO mostra que, em comparação ao grupo de referência, ela tem menos funcionários suportando servidores Windows e o help desk; e que, por causa disso, o tempo de atividade do servidor e o suporte ao usuário final são afetados.

Sheila explica que o sistema de contabilidade da empresa não lhe fornece a visibilidade necessária dos custos de TI para que ela possa gerenciá-los; um sistema de gerenciamento de ativos lhe permitiria obter um modelo de custo total de propriedade mais acurado para TI e aprimoraria o serviço no help desk. Donovan quer saber quantos servidores, computadores desktop, laptops, thin clients e locais em campo seu grupo de TI suporta. Tendo acabado de conversar sobre isso com a GIP, Sheila sabe as respostas. E, ao fornecer os números ao CEO (72 servidores e 1.646 desktops, laptops e thin clients em 97 locais), a CIO é capaz de dar-lhe uma idéia melhor de como o crescimento da Bluegreen afetou TI e do desafio de suprir futura demanda por serviços de tecnologia.

Donovan também quer saber o que acontece com usuários finais que nunca conseguem ter acesso ao help desk e por que o custo do help desk por dispositivo na Bluegreen é superior ao do grupo de referência. Sheila explica que, em alguns casos, usuários finais que não conseguem alcançar o help desk tentam resolver seu problema por conta própria e, em outros casos, eles ligam para alguém que conhecem dentro de TI. Ela diz que o custo do help desk por dispositivo é alto pois a empresa suporta muito equipamento antigo e uma variedade de sistemas operacionais.

Quando a reunião de 90 minutos termina, CEO e CFO aprovam o pedido de Sheila para contratar dois funcionários de suporte técnico em campo, dois técnicos de help desk e um engenheiro de rede. Eles também autorizam a compra de um novo sistema de gerenciamento de ativos e help desk que não estava no budget de 2004.

Além disso, a CIO faz o CFO entender que ela precisa de capacidade de relatório melhor dos sistemas de contabilidade da empresa. Eles concordam que Parker vai trabalhar com alguém da contabilidade para proporcionar a melhor maneira de fornecer a TI as informações necessárias para rastrear custos. Sheila diz que a auditoria aumentou sua confiança ao participar da reunião. "Senti que minha história fazia sentido, eu tinha toda a informação de que precisava." E, como ela conseguiu tanta coisa naquela reunião, está no caminho certo para transformar a TI na Bluegreen.

Descobertas e recomendações:

Cite Problemas que os auditores identificaram e recomendações à Bluegreen para abordá-los.

Descobertas e recomendações

Problemas que os auditores identificaram e recomendações à Bluegreen para abordá-los.

Descoberta: O sistema de contabilidade não fornece visibilidade suficiente sobre custos de TI para que a Bluegreen possa gerenciá-los adequadamente.

Recomendações: 1. Centralizar todos os gastos com TI dentro do departamento de TI. 2. Gerar relatórios sobre custos de depreciação associados a equipamentos.

Descoberta: Help desk tem pessoal insuficiente e precisa melhorar o nível de serviço.

Recomendações: 1. Dedicar recursos adicionais ao help desk. 2. Monitorar as razões que levam usuários finais a procurar o help desk, para determinar a existência de alguma causa inerente que precise ser abordada - a necessidade de fornecer treinamento em computador para usuários finais, por exemplo. Isso poderia reduzir o número de chamadas. 3. Instalar um novo sistema de relatório e rastreamento de chamadas.

Descoberta: Desenvolver novas aplicações custa tanto quanto suportar aplicações existentes.

Recomendação: Os desenvolvedores de aplicações precisam interagir mais com usuários corporativos, utilizar metodologias mais rigorosas para desenvolver código e estabelecer procedimentos para garantir que novas aplicações de negócio cumpram ou excedam o ROI definido nos business cases.

Descoberta: O tempo de atividade do servidor é abaixo da média.

Recomendações: 1. Debater com usuários corporativos seus requisitos de disponibilidade de servidor. 2. Dedicar recursos adicionais a identificar as causas do tempo de inatividade e tomar medidas para evitá-lo. 3. Implementar software que vai reportar a performance do servidor.

Descobertas adicionais: 1. Os custos de suportar dispositivos clientes são quase 50% inferiores aos de outras organizações. 2. Thin clients são uma maneira eficiente de equipar usuários finais, contanto que lhes proporcionem a funcionalidade de que necessitem.

Recomendação adicional: Para ambas as descobertas, auditores recomendam desenvolver um sistema de gerenciamento de ativos.

MERIDITH LEVINSON, REVISTA CIO