

A gestão dos computadores

Como adequar o sistema de informática às necessidades de sua empresa de forma contínua e econômica

Por Peter Wolfram

O gerente de sistemas, ou qualquer profissional que tenha como tarefa fazer a atualização tecnológica de uma empresa, enfrenta o desafio de encontrar o sistema correto pelo melhor preço e de conseguir se desfazer de modo eficaz da tecnologia obsoleta. Administrar os recursos de informática se tornou uma enorme dor de cabeça para a maioria das empresas. De acordo com o autor deste artigo, um plano corretamente elaborado permite fazer economias em cada uma das etapas relacionadas ao gerenciamento do ciclo vital das empresas. O autor apresenta quatro regras básicas para aumentar a produtividade dos computadores PC e diminuir a espiral de custos que inevitavelmente acompanha a atualização tecnológica (gastos com treinamento de pessoal, tempo e novos suportes). Ele relata a experiência de companhias que instalaram o Windows 95 e mostra as vantagens de recorrer ao leasing e de terceirizar o gerenciamento de computadores para controlar os custos e a capacidade tecnológica.

■ *Peter Wolfram é chairman e CEO da MFP Technology Services, empresa de consultoria especializada em tecnologia, com sede em Mississauga, Ontário, Canadá.*

Quando se trata de gerenciar recursos tecnológicos, muitas empresas lutam com dificuldade para manter o controle. Sistemas díspares e obsoletos, custos crescentes, orçamentos apertados, o ciclo de vida mais curto dos produtos para microcomputadores e a maior complexidade dos sistemas podem tolher a capacidade de um gerente

de manter sua tecnologia competitiva e atualizada em relação às últimas tendências.

No início, a aquisição de equipamentos de informática era uma decisão relativamente direta e objetiva: "Precisamos de alguns PCs; vamos comprá-los". Infelizmente, essas compras espontâneas abriram uma virtual caixa de Pandora de

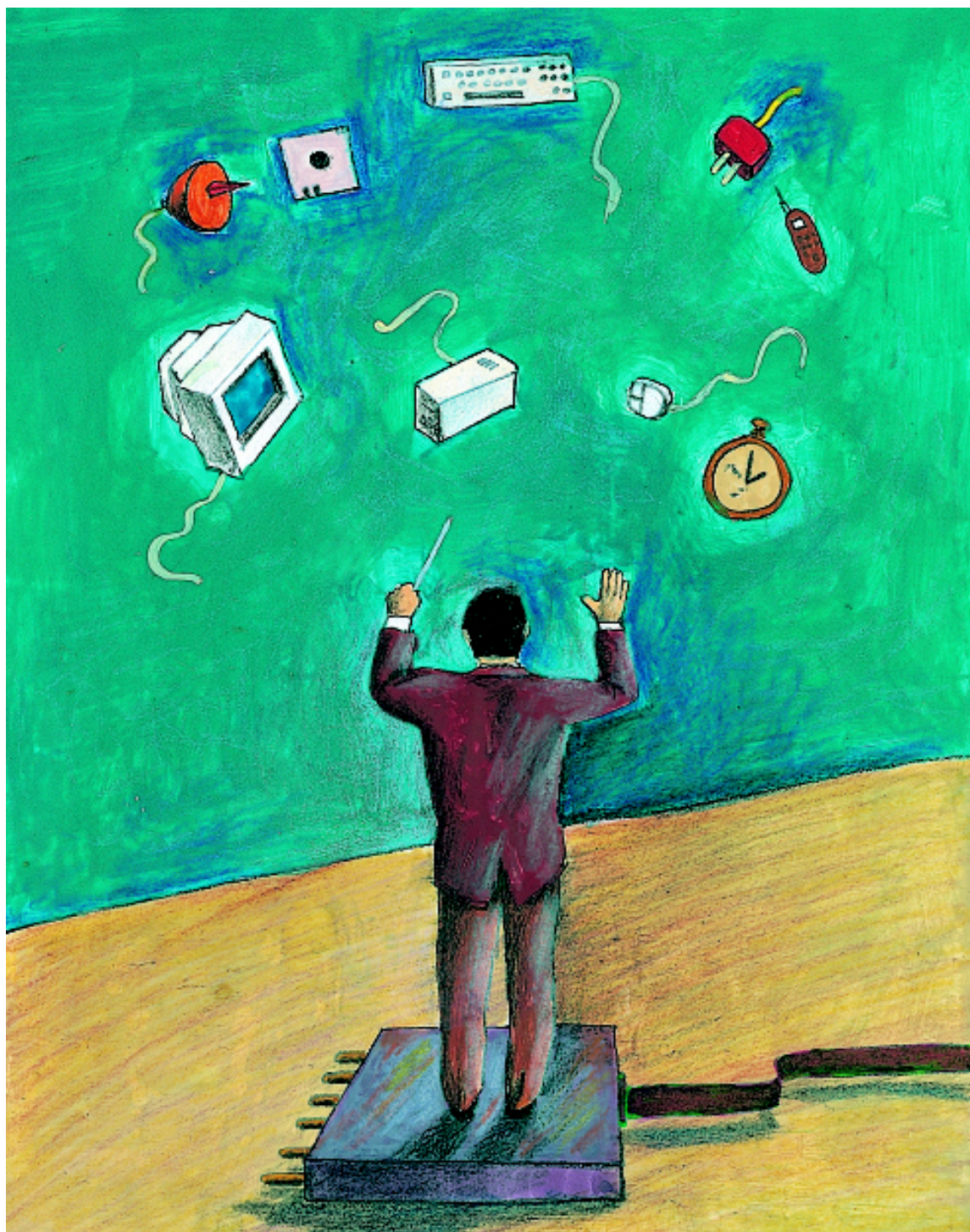
problemas, responsáveis pelo desperdício de centenas de milhares de dólares das empresas.

Um alto executivo ilustra com precisão a situação atual. Quando indagado sobre quantos PCs ele possuía na empresa, respondeu: "Uns 40 mil – talvez 10 mil mais, 10 mil menos". Isso já diz tudo. Mais perturbador ainda é o fato de ele ser apenas um dos muitos executivos que responderiam da mesma maneira.

Custos associados

Nos últimos anos, o investimento das grandes organizações em computadores deslocou-se de uma instalação específica, controlável e segura – o mainframe – para a mesa de milhares de usuários, produzindo uma verdadeira febre de compra de produtos de informática. Infelizmente, no afã de adquirir a última palavra em computadores, a tendência dominante passou a ser, desde então, comprar antes de pesquisar. Em outras palavras, o preço do computador isoladamente – e não o custo total – tem sido o fator predominante na decisão de compra. Muitos gerentes já descobriram, no

Muitas empresas lutam com dificuldade para manter o controle, quando se trata de gerenciar os recursos tecnológicos



Máximo Campos Leyba

entanto, que os custos associados podem ser significativos.

O Gartner Group, firma de consultoria dos EUA especializada em tecnologia de informação, estima que o custo de um microcomputador em cinco anos chegue a US\$ 41,5 mil, entre equipamento, programas, uso, manutenção e treinamento (*veja artigo na página*

100 em *HSM Management* nº 2 deste ano). A situação torna-se ainda mais desafiadora quando observamos as implicações da chegada do Windows 95 em termos de hardware. Estima-se que mais de US\$ 11 bilhões das vendas de equipamentos no mundo entre 1995 e 1996 tenham ocorrido por conta disso. Afinal, segundo o mesmo Gartner Group, apenas 25%

dos PCs instalados atualmente têm capacidade suficiente para rodar o Windows 95.

Quais são os custos associados a isso? O Gartner Group avalia que o custo de atualização para adequação ao Windows 95 pode variar entre US\$ 400 e US\$ 3 mil por sistema, dependendo da configuração do novo equipamento, do treinamento



O custo de mudar os computadores de uma mesa para outra pode, com o efeito-cascata, variar de pouco mais de US\$ 300 a aproximadamente US\$ 1.000 por unidade

Máximo Campos Leyba

necessário e do número de aplicativos que tiverem de ser atualizados.

Imaginemos, por exemplo, uma empresa com uma base instalada de 10 mil PCs que constatou que 4 mil estão obsoletos e está desenvolvendo um processo de gerenciamento de tecnologia e aquisição que a ajudará a migrar para o Windows 95. Fazendo as contas, percebe-se que ela gastará no mínimo US\$ 1,6 milhão. É fácil constatar que um processo organizado de compras, que previsse a adaptação às inovações tecnológicas de acordo com as necessidades da empresa, teria sido um caminho mais econômico e inteligente.

Regras básicas

Um processo organizado de compras permite controlar os recursos tecnológicos e, assim, manter uma vantagem competitiva. Em outras palavras, já não basta comprar a mais recente e fantástica tecnologia disponível no mercado; é preciso considerar os aspectos relativos ao ciclo de vida do produto – planejamento da aquisição, pesqui-

sa e compra, gerenciamento de ativos e desativação.

Quando é a hora certa de atualizar? Como você pode aproveitar ao máximo seus sistemas? Mais importante ainda, como você pode obter e manter o controle de seus recursos de computação?

Atualmente não é viável, nem prático, simplesmente acrescentar mais tecnologia ao problema. Para conseguir controlar os recursos

O preço do computador isoladamente – e não o custo total – tem sido o fator predominante na decisão de compra

disponíveis, os executivos de informática precisam encontrar uma forma de gerenciar os ativos de tecnologia que possuem e também aqueles que planejam adquirir no futuro.

Quando o gerenciamento dos recursos tecnológicos é bem-feito, pode-se economizar em cada estágio do ciclo de vida dos equipamentos, ou no planejamento da compra, ou na busca de maneiras eficazes de utilizar o que já existe na empresa. Em seguida, apresentamos quatro regras básicas a considerar nesse importantíssimo processo.

1. Controle o sistema e os usuários

Em primeiro lugar, é essencial estabelecer padrões corporativos. Um dos problemas da proliferação de PCs nas casas é que todo mundo se tornou um “perito” em tecnologia. No local de trabalho, esses usuários têm o hábito de adquirir programas sem levar em consideração os problemas que podem ser criados em outras áreas, principalmente nas de suporte e administração. Esses custos ocultos são muitas

vezes ignorados ao se tomar uma decisão de compra.

Uma empresa que estava pronta para migrar para o Windows 95, por exemplo, constatou que as placas de rede de seus PCs não eram totalmente compatíveis com o novo sistema operacional. A atualização significava, portanto, não apenas comprar novos computadores, mas também modificar os antigos. Com o custo de US\$ 300 por nova placa – mais uma taxa de instalação de US\$ 25 –, o esquecimento inicial de questões como adaptação das configurações e dos padrões utilizados pela empresa ao Windows 95 acarretou uma conta adicional de US\$ 700 mil.

Outra companhia verificou que um grupo de usuários instalou nos computadores de seu departamento drivers de vídeo que, como no exemplo anterior, não eram compatíveis com o Windows 95. Novamente isso significou custos de substituição que não haviam sido originalmente previstos.

Nesses dois casos, a definição prévia de padrões corporativos teria contribuído para a economia de dinheiro e para a construção de um alicerce para as aquisições futuras. Assim, ao desenvolver uma estratégia de compra de tecnologia, trabalhe em conjunto com seus usuários para definir as configurações ideais para a empresa. Publique um catálogo de produtos padronizados para a empresa e não se desvie dele – a economia no futuro pode ser enorme.

Depois que os padrões estejam estabelecidos e os usuários devidamente controlados, ainda há algumas perguntas por responder: Quanto eficiente você é para sair e comprar produtos no mercado? Quantos funcionários estão envolvidos com os fornecedores? Qual é a eficiência de seu processo de licitação? Seus

Publique um catálogo de produtos padronizados para a empresa e não se desvie dele – a economia no futuro pode ser enorme

fornecedores oferecem contratos de serviço abrangentes? E, mais importante ainda, onde você pode cortar custos sem comprometer as metas?

2. Seja um comprador inteligente

A pesquisa e a compra de produtos de informática podem se tornar um pesadelo administrativo, dependendo da complexidade e do porte de suas operações. Se a opção for fazê-las com funcionários da própria empresa, alguém terá a tarefa inglória de conduzir toda a tramitação administrativa, o que inclui o processamento de pedidos, a emissão de pedidos de compra, o acompanhamento e os pagamentos.

Isso pode consumir tempo e

recursos valiosos. Na verdade, o custo administrativo de comprar, configurar e instalar computadores em uma grande companhia varia entre US\$ 750 e US\$ 1.250 por unidade, dependendo do volume anual de aquisições. Muitas empresas, sejam pequenas ou grandes, estão estudando a possibilidade de terceirizar atividades específicas desse processo, como a de pesquisa de preços e os produtos – estes, com leasing.

Já existem, em vários países (Brasil incluído), empresas especializadas na terceirização do gerenciamento de equipamentos de informática e em leasing. Uma empresa de grande porte desse tipo geralmente tem a infra-estrutura necessária para encomendar milhões de dólares em equipamentos de diversos fornecedores e instalá-los em diferentes locais. Se for eficiente, pode fazer pagamentos parcelados a uma série de fornecedores e consolidar essas faturas para o cliente em uma única cobrança trimestral, por exemplo.

Há ainda outras vantagens em trabalhar com uma companhia de leasing. Primeiramente, uma companhia inteligente será neutra em relação a fornecedores e pode pesquisar no mercado equipamentos semelhantes a preços mais baixos. Segundo, para ela, os lucros são provenientes do desenvolvimento de um relacionamento de leasing de longo prazo com sua clientela. Ou seja, fazer outros negócios com um mesmo cliente é muito mais importante do que vender produtos. Por outro lado, revendedores de equipamentos de informática estão mais concentrados em vender produtos novos, de última tecnologia.

São inúmeras as oportunidades de fazer economia se você souber onde

A alternativa NC

Recentemente empresas como Oracle, Sun e IBM têm proposto uma nova plataforma capaz de reduzir o alto custo de propriedade dos PCs para as empresas. O Network Computer (NC) é um computador sem disco rígido nem driver de disquete que puxa seus programas de um servidor toda vez que é ligado. Com isso, seria possível reduzir gastos com treinamento e manutenção, além de centralizar o gerenciamento de sistemas. Os NCs ainda estão em fase de desenvolvimento, mas já vêm sendo estudados por grandes corporações, principalmente no setor bancário.

A pesquisa e a compra de produtos de informática podem se tornar um pesadelo administrativo



As compras espontâneas abriram uma virtual caixa de Pandora cheia de problemas, responsável pelo desperdício de centenas de milhares de dólares das empresas

Máximo Campos Leyba

procurar. Às vezes, modelos fora de linha, ou com pouco tempo de uso, podem se adequar perfeitamente a suas necessidades. Você ainda receberá um equipamento com garantia e assistência técnica totais por apenas uma fração do custo de um novo. Em alguns casos, a substituição total dos computadores da

empresa pode ser um desperdício de recursos. Reformar equipamentos antigos e adquirir tecnologia nova pode ser uma combinação de alta eficiência de custo.

3. Mapeie seus recursos. Uma vez que os PCs estejam instalados, outro aspecto importante do controle é ter uma forma eficiente de localizá-los a qualquer instante. Se você não rastrear seus ativos adequadamente, seu volume de material “desinstalado” e obsoleto, o chamado “sucataware”, vai aumentar muito antes do que você espera, resultando no desperdício de milhares de dólares. O gerenciamento de ativos é um processo que garante a redução de custos ao fornecer informações precisas e oportunas em um formato acessível e lógico para auxiliar na tomada de decisões administrativas.

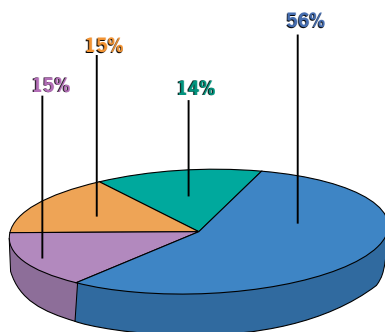
Ao rastrear seus ativos, eis o que você precisa saber: Exatamente onde

estão localizados todos os PCs de sua empresa e quão próximo cada um está da obsolescência? Como você os rastreia ao longo do tempo? Qual é o valor de seus ativos de tecnologia no dia de hoje? Quanto custaria para mudar as plataformas hoje ou atualizar grupos específicos para a tecnologia de ponta? E, finalmente, como você integra as informações de ativos de que precisa em todas as informações de sistemas que tem à disposição?

Para responder a essas questões, você tem quatro opções: desenvolver um sistema próprio de rastreamento; comprar produtos de software já prontos no mercado; usar seu provedor de serviços de hardware; e recorrer a uma financeira que execute para você o rastreamento de seus ativos.

4. Desative e repasse. Atualmente os ciclos de vida dos produtos – antes

PARTICIPAÇÃO NO CUSTO



- Operações
- Capital
- Suporte técnico
- Administração

O custo de instalação do Windows 95 pode variar entre US\$ 400 e US\$ 3.000 por sistema

estimados em cinco anos – reduziram-se de tal forma que a obsolescência se tornou uma preocupação diária das empresas. De acordo com a terrível Lei de Moore, de autoria de um dos fundadores da Intel, Gordon Moore, os chips de computador dobram seu poder de processamento a cada 18 meses, sem mudança de preço. O chip Pentium de hoje é mil vezes mais poderoso do que o chip do primeiro PC de 25 anos atrás e custa o mesmo preço. Passaram-se 88 meses até que o preço de um computador 286 caísse para US\$ 2.000, mas apenas 20 meses para o computador Pentium atingir o mesmo valor. Isso dificulta enormemente o trabalho de repasse (*remarket*) dos computadores aposentados pelas empresas.

De acordo com o Gartner Group, o custo de mudar os computadores de uma mesa para outra pode, com o efeito-cascata, variar de pouco mais de US\$ 300 a aproximadamente US\$ 1.000 por unidade. A desativação de micros passa, portanto, a ir além do simples descarte para incluir a “desinstalação”, mais um custo para contabilizar.

Então, do que você precisa para se manter atualizado com suas necessidades de ativo e otimizar seus recursos existentes? Se você for um usuário intensivo que necessita de atualizações constantes, talvez precise de um sistema de atualização de equipamentos que lhe permita fazer upgrades continuamente.

Lição de casa

Ao gerenciar informática, lembre-se de:

- Estabelecer padrões corporativos em conjunto com os usuários dos computadores e publicar um catálogo de produtos que delinhe as configurações recomendadas.
- Avaliar os custos totais de tecnologia, incluindo operações, suporte técnico e administração.
- Não se deixar levar pelo mais recente e maior em termos de tecnologia. Certifique-se de que está

comprando o sistema certo para suas necessidades.

- Rastrear seu acervo de computadores antigos e novos.
- Exigir períodos realistas de depreciação em suas operações de leasing.
- Encontrar a melhor forma de organização para “desinstalar” e repassar seus PCs.
- Trabalhar com fornecedores experientes que levem em consideração o que é melhor para você.

Tenha cuidado, porém, pois maior flexibilidade e menores prazos de leasing geralmente significam custos mais altos.

Quer você compre ou faça leasing de equipamentos, trabalhe com períodos de depreciação realistas: geralmente 24 meses para notebooks e 36 meses para desktops e servidores. Acima de tudo, você deve se

organizar para repassar os PCs “desinstalados”. Revendê-los é uma arte por si só, e talvez você precise de alguém que possa fornecer a melhor taxa de retorno sobre seus sistemas antigos. Há casos de companhias que tiveram de “desinstalar” 16 mil unidades de uma só vez, repassadas no mundo inteiro.

Se você tentar recolocá-los no mercado por conta própria, pode não alcançar resultados ótimos, uma vez que dispor de ativos não é um exercício frequente e, definitivamente, não faz parte de seu negócio. Em muitos casos, você será forçado a vender sua tecnologia antiga no mercado. Um profissional de comercialização experiente, por outro lado, tem um grande banco potencial de usuários finais internacionais, o que significa que ele frequentemente consegue mais dinheiro do que os atacadistas ou corretores de equipamentos usados.

Levando todos esses fatores em consideração, fica cada vez mais óbvio que o principal tópico da informática não se baseia na tecnologia, mas sim no gerenciamento. Os executivos da área precisam de soluções que ofereçam inúmeros benefícios, inclusive diminuir o custo administrativo, proporcionar serviços completos para todo o ciclo de vida, providenciar fontes alternativas de fornecimento e ajudar a combinar a arquitetura com os aplicativos, só para citar alguns. ♦

Onde estão ligados os PCs de sua empresa e quanto tempo falta para que fiquem obsoletos?

