

## Será que a Tecnologia da Informação não é estratégica?

Diversas publicações especializadas e artigos acadêmicos recentemente têm questionado o papel estratégico da Tecnologia da Informação nas organizações. O argumento central é de que o aperfeiçoamento ocorrido nas plataformas de hardware e aplicações de software no sentido da convergência de soluções e capacidade de integração entre as mesmas levou os fornecedores a oferecer soluções equivalentes. Sendo assim, implementar Tecnologia da Informação

**“Para que possamos cunhar algum projeto como estratégico, é necessário que a organização tenha um direcionamento estratégico estabelecido.”**

não geraria diferenciação competitiva para as organizações e isto explicaria em parte a percepção de baixo retorno obtido com o investimento em TI. Realmente, após o estouro da bolha das Ponto Com em 2000, as empresas tem sido muito mais criteriosas com os projetos de investimento em TI e é fato que a maioria das implementações de sistemas integrados de gestão (ERP) não atingiram s objetivos inicialmente estabelecidos. Outras soluções de sistemas de informação tais como CRM (voltado a suporte ao relacionamento com o mercado), o BI (ou Business Intelligence, que possibilita a apresentação de informações gerenciais de forma gráfica e dinâmica) também tiveram o seu retorno questionado

Mas o que realmente está acontecendo?

Antes de tudo, vamos observar o termo "estratégico". O que faz algo ser ou não "estratégico"? Podemos dizer que nenhuma ação empresarial é estratégica por si só. Para que possamos cunhar algum projeto como

"estratégico", é necessário que a organização tenha um **direcionamento estratégico** estabelecido. Assim, qualquer esforço que contribua diretamente com o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa pode ser considerado "estratégico". O que vemos no entanto é que grande parte das organizações que investiram em TI não o fez para tornar real sua visão estratégica. Seu intuito seria de incorporar competências ligadas a "Best Practices" através de soluções reconhecidas pelo mercado ("Benchmarking") que naturalmente gerariam benefícios melhorando alguma parte da empresa. Ora, se as partes da organização, melhorarem, a organização como um todo vai melhorar.

Isto reflete a falta de uma **visão sistêmica** da organização, o que é um grave erro. A organização não é um conjunto de departamentos e unidades mas um sistema de processamento de informação. Alguns autores apontam que a empresa é um sistema de tomada de decisão onde todos seus processos interagem entre si e com o ambiente. Pois **qualquer investimento em TI deve ter seu impacto antecipado pela análise da aderência destas soluções aos processos ideais da empresa**. Atenção: *ideais*. Isto significa que os processos atuais devem ser redesenhados a luz da Visão Estratégica estabelecida. Excessos e faltas em atividades que garantam a operação da empresa nos moldes da Visão devem ser observados antecipadamente através da Gestão de Processos. A TI deve vir a suportar os processos revistos a partir dos direcionamentos estratégicos tornando assim a TI **estratégica**.

Além disso, sabemos que o alinhamento estratégico aponta para onde os esforços empresariais devem levar da organização. Estes direcionamentos são traduzidos em ações estratégicas que são suportadas pela direção da empresa. Pois bem, **qualquer investimento em TI deve fazer parte de uma ação estratégica**, ajudando a viabilizar o intento estratégico. Sem isto, o projeto de tecnologia não tem sustentação política para ocorrer, tornando-o vulnerável as pressões internas resistentes à mudança. Por conseguinte, não se consegue implementar plenamente todo o potencial destas ferramentas.

Estas reflexões nos levam a concluir que em grande parte os questionamentos quanto à efetividade do investimento em TI e seu caráter estratégico se devem fundamentalmente a falta de ênfase das organizações em gestão estratégica e sistêmica. Estas são novas fronteiras que as empresas no novo milênio precisam atravessar. Atualizando as recomendações de Sun Tzu, "se você não conhece a si mesmo e não sabe para onde vai, mesmo conhecendo o inimigo, sucumbirá".

**“Excessos e faltas em atividades que garantam as operações da empresa nos moldes da visão devem ser observados antecipadamente através da gestão de processos.”**”



Marcelo Almeida Magalhães

Consultor Empresarial e Professor Convidado da FGV Management nas cadeiras de Estratégia Empresarial, Arquitetura Organizacional e Sistemas de Informação ([marcelom@fgvmail.br](mailto:marcelom@fgvmail.br))

Artigo publicado no Jornal Hoje em Dia – BH – 06/03/2005