Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial

Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações

*De **Denis Alcides REZENDE**. São Paulo: Atlas, 2002. 160p.*

*Por **Luiz Carlos Beraldi**, engenheiro químico, bacharel em Matemática, mestre em Física Teórica pela UFPR, doutorando em Engenharia de Produção pela UFSC e professor da FAE Business School.*

Luiz Carlos Beraldi

Hoje, as empresas têm seus custos, margens e preços afetados fortemente pelo aumento da competitividade, pela modernização, fruto dos avanços tecnológicos, pela economia globalizada e por ameaças ou barreiras geopolíticas. Desse modo, prosperar nesse cenário é o grande desafio para empresas de qualquer porte, especialmente na atual realidade brasileira de mercado.

Uma das alternativas que as organizações têm ao seu alcance, para auxiliar a superação desse desafio, é procurar maximizar os resultados que a Tecnologia da Informação (TI) pode lhes proporcionar – resultados prometidos a cada nova onda tecnológica, mas nem sempre atingidos por grande parte das organizações. Ainda que a tecnologia esteja bastante disseminada nas organizações e que estas estejam cada vez mais dela dependentes, as empresas não conseguem usufruir plenamente dos investimentos realizados em TI, desde as atividades operacionais até as estratégicas ou de inteligência empresarial. Esse assunto é entendido como o "paradoxo da produtividade", sendo analisado do ponto de vista do efetivo retorno dos investimentos realizados em TI.

Entre as causas mais comuns para essa frustração de expectativas está a falta de alinhamento do planejamento de tecnologia da informação ao planejamento empresarial. Pesquisas de caráter comercial, publicadas em revistas como *CIO Magazine* e *Datamation Magazine*, indicaram o alinhamento da tecnologia com a estratégia de negócio como o item estratégico mais crítico sob a percepção de dirigentes de algumas centenas de organizações americanas. Igualmente, o relatório final do projeto de pesquisa sobre o impacto da TI no gerenciamento dos negócios, publicado pela *Sloan School of Management*, relata que a chave da gestão empresarial para a última década do milênio se concentraria no alinhamento estratégico, na estrutura do negócio e na TI. Apesar de essa necessidade ser fato conhecido, construir e manter o alinhamento e a sinergia de seus processos de planejamento quando envolvem a tecnologia da informação têm se mostrado uma tarefa difícil para muitos.

A questão básica neste caso é que, no complexo sistema organizacional, não basta elaborar planos estratégicos considerando cenários e tendências, é preciso também realizar a perfeita conciliação dos planos de tecnologia da informação e empresarial, levando em conta os recursos de TI disponíveis, as competências, o contexto organizacional

e questões muitas vezes subjetivas que tornam essa tarefa mais árdua. Parafraseando Rueff[1], **selecionar prioridades e reformular programas é fácil; difícil é balancear interesses e monitorar expectativas**.

A busca de uma solução para essa questão resultou no presente livro, lançado em outubro de 2002, que descreve uma pesquisa junto a 78 grandes empresas sobre o desafio emergente das organizações na identificação dos recursos sustentadores do alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico empresarial.

Solidamente fundamentado, inicia com a apresentação dos problemas e dificuldades para o alinhamento, abordando na seqüência conceitos, metodologias, implementação e avaliação do planejamento estratégico empresarial e da tecnologia da informação, buscando alinhá-los. Para isso, expõe modelos propostos por Rockart e Morton, Walton, Henderson e Venkatraman, McGee e Prusak, Rezende e Abreu, entre outros.

No complexo sistema organizacional, é preciso conciliar os planos de tecnologiada informação e empresarial, levando em conta os recursos de TI, as competências, o contexto organizacional e questões subjetivas

O autor analisa as questões e os fatores de alinhamento e desalinhamento entre as estratégias de negócios e as de TI e apresenta um modelo de alinhamento original na forma de identificação e organização das variáveis dos recursos sustentadores do alinhamento entre o planejamento estratégico da TI e o planejamento estratégico empresarial, que envolvem basicamente quatro construtos inter-relacionados: tecnologia da informação e seus recursos emergentes; sistemas de informação e do conhecimento; pessoas e suas competências; e contexto organizacional ou infra-estrutura da empresa.

O referido alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial foi avaliado por meio de uma pesquisa nas organizações, pesquisa essa de caráter exploratório e descritivo, contemplando as variantes qualitativa e quantitativa com perguntas relacionadas a cada variável dos construtos, com a participação efetiva dos CEOs (*Chief Executive Officer*) e dos CIOs (*Chief Information Officer*).

O autor conclui com a definição dos estágios de alinhamento da tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial.

Está transcrita nessa obra grande parte das experiências vivenciadas pelo autor desde 1980 nas pesquisas acadêmicas, em sala de aula e nos projetos de consultoria em empresas de diversos segmentos de negócios.

Destinada aos CIOs (*Chief Information Officer*) das organizações que utilizam a tecnologia da informação como uma ferramenta estratégica de negócios, às *software-houses*, aos profissionais e aos acadêmicos envolvidos com planejamento estratégico de informações empresariais, de sistemas de informação e da tecnologia da informação e seus recursos, a obra resgata a visão moderna do planejamento da tecnologia da informação alinhado ao negócio empresarial. Nesse sentido, reitera a importância dessa integração nas organizações e aponta fatos que facilitam a gestão de organizações competitivas e inteligentes, de forma que a TI possa efetivamente cumprir o seu papel de agregar valor aos produtos e serviços, melhorar a performance organizacional e beneficiar todo o sistema produtivo.

NOTA

[1]Jacques Rueff (1896-1978) foi um economista francês.