

A GOVERNANÇA DE TI COMO SUPORTE PARA AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação, durante muito tempo, foi vista como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

“(...) a tecnologia da informação é uma alavanca cada vez mais importante à disposição das empresas para criar vantagem competitiva”.(PORTER/MILLAR, 1999)¹.

“Com grande velocidade, a acentuada redução nos custos da tecnologia de sistemas de informação (...) permitiu que os sistemas de computadores se transferissem de sistemas de suporte às atividades de escritório, para sistemas que oferecem vantagem competitiva”.(MCFARLAN, 1998)²

Atualmente, alguns autores contestam essa importância estratégica da tecnologia da informação, reavaliando a relação direta do investimento em tecnologia com o ganho de produtividade.

Para Nicholas Carr (2003)³, a TI se tornou uma *commodity*, deixando de ser uma vantagem competitiva, uma vez que está disponível para todos. A premissa de que a disseminação da TI aumentou o seu valor estratégico é errada na visão de Carr. Segundo o autor, “o que torna um recurso estratégico – o que o capacita a servir de base para uma vantagem competitiva sustentada – não é sua ubiquidade, mas sua escassez”.

Robert Solow, prêmio Nobel em 1987, com a frase "vemos o computador por toda parte, menos nas estatísticas de produtividade", sintetizou o que ficaria conhecido como paradoxo da produtividade, abrindo, assim, a discussão sobre o verdadeiro impacto da tecnologia da informação nos índices de produtividade.

Diante desse novo cenário da tecnologia, Nicholas Carr (2003)⁴ afirma que as empresas devem reavaliar seus métodos e investimentos em TI e relaciona as três diretrizes básicas para o futuro da gestão de TI:

- gastar menos;
- seguir as lideranças tecnológicas;
- focar na segurança do ambiente tecnológico.

Para Strassmann (2003)⁵ essas recomendações fazem parte de políticas adotadas há 50 anos e afirma que os produtos de TI são diversos e não podem ser considerados *commodity*.

McFarlan e Nolan (2003)⁶ compartilham da idéia de que a TI permanece com o seu valor estratégico. Para eles, as novas tecnologias continuarão a trazer vantagens para as organizações através da diferenciação por serviços, produtos ou custo. E orientam os novos gestores a olharem para o uso da TI, focando o custo e a eficiência, para o incremento de produtos e serviços, ou a criação de novos serviços baseados em TI, visando ampliar a proposta de valor aos clientes.

¹ PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **Como a informação proporciona vantagem competitiva**. In: PORTER, M.E.. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 83-106.

² MCFARLAN F. W. **A tecnologia da informação muda sua maneira de competir**. In: RODRIGUEZ, M. V. R. *Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

³ CARR, Nicholas G. TI já não importa. **Harvard Business Review América Latina**, vol. 81, nº 5, p. 30- 37, maio, 2003

⁴ CARR, Nicholas G. TI já não importa. **Harvard Business Review América Latina**, vol. 81, nº 5, p. 30- 37, maio, 2003

⁵ Does IT matter? HBR debate. **Harvard Business Review** - letters to the editor, junho, 2003

⁶ Does IT matter? HBR debate. **Harvard Business Review** - letters to the editor, junho, 2003

A verdadeira fonte de vantagem competitiva da tecnologia da informação está no uso que é dado a essa tecnologia dentro das organizações. Ou seja, a TI deve ser entendida como uma ferramenta de suporte ao negócio de uma empresa (RODRIGUEZ, 2002)⁷. E, para que seja realmente uma vantagem competitiva, devem ser feitas uma análise das necessidades tecnológicas da organização e uma avaliação dos riscos de investimento.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As organizações sejam públicas ou privadas, têm como objetivo estratégico principal obter o retorno sobre o seu investimento, ou seja, obter lucro através da prestação de serviços ou da venda de produtos. Com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo as empresas têm que lançar mão de brilhantes estratégias para chegar a este resultado.

Porter (1986)⁸ diz que estas estratégias podem ser divididas em três categorias, chamadas de Estratégias Competitivas Genéricas:

- Liderança no custo total
- Diferenciação
- Enfoque

A primeira estratégia consiste em obter custos mais baixos que a concorrência, sem perder o padrão de qualidade e assistência. O custo mais baixo permite que a empresa tenha maior margem de lucro em seus produtos ou serviços, deixando a empresa em posição favorável no mercado.

A Estratégia da Diferenciação se baseia em diferenciar os produtos e serviços, tornando-os algo único dentro de seu mercado. A empresa pode alcançar a diferenciação de seus produtos com investimentos na marca, em inovações tecnológicas, serviços personalizados e sob encomenda.

A terceira e última estratégia competitiva genérica é o Enfoque, onde a empresa determina o que e para quem produzir. Nessa estratégia a empresa busca atender a um público-alvo específico e não a todo o mercado, como as estratégias anteriores. Esse alvo pode ser um determinado grupo de consumidores, um mercado geográfico específico ou até mesmo um segmento de linha de produto.

A escolha entre uma das três estratégias propostas por PORTER deve ser baseada na estrutura, capacidade de investimento e limitação de cada empresa, sem esquecer que, se o produto ou o serviço não for de qualidade e se o seu preço não for compatível com o valor do produto ou serviço para o cliente, a estratégia adotada pode não trazer vantagem esperada para a organização.

E para conseguir preço e qualidade, é preciso que a organização tenha processos bem definidos (JURAN, 1991)⁹ que permitirão automatizar a produção de forma que todos os produtos e serviços tenham o mesmo padrão de qualidade.

A automação de muitos processos irá permitir também a redução dos custos de produção, permitindo ter preços competitivos para o cliente.

Entretanto para se ter processos bem definidos e automatizados é preciso investir em tecnologia. E investir corretamente na tecnologia que é realmente necessária, e não no que há de mais moderno no mercado. Dentro dessa perspectiva da tecnologia, uma das mais

⁷ RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

⁸ PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

⁹ JURAN, J. M.; GRAYNA, Frank M. **Controle da Qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. Tradução: Maria Cláudia de Oliveira Santos. 4. ed. São Paulo: Makron, 1991.

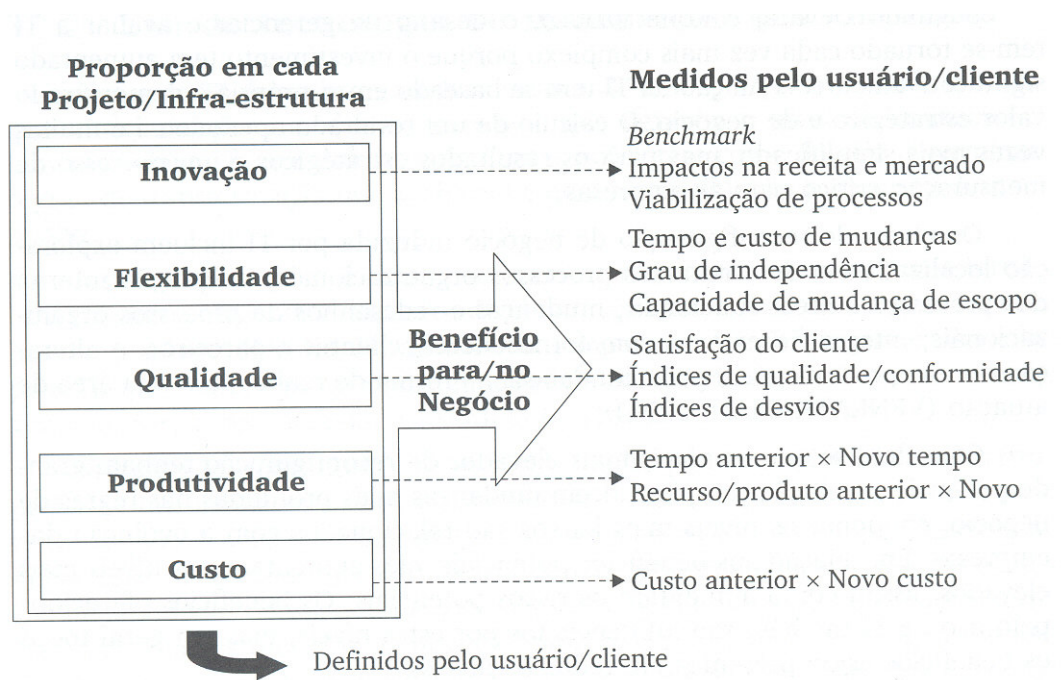
crecentes e utilizadas pelas organizações é a Tecnologia da Informação. (ALBERTIN, 2004)¹⁰.

A criação e a manutenção de uma infra-estrutura de TI requerem investimentos que muitas vezes são questionados pela alta administração da empresa, por duvidar dos reais benefícios da tecnologia.

Para Faria (2004)¹¹, o grande desafio das organizações é justamente comprovar esses benefícios diretos e indiretos da TI no desempenho dos negócios.

Albertin e Moura (2004)¹² definem esses benefícios da TI como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. E reforçam que esses benefícios devem ser para os negócios e aproveitados no negócio. A figura abaixo representa esses benefícios e seu aproveitamento no negócio da organização.

FIGURA 1: Benefícios da TI e seu aproveitamento no negócio. ¹³



Entretanto, a decisão sobre os investimentos em TI não é uma tarefa fácil.

Leite (2004)¹⁴ diz que a dificuldade na decisão de investimentos em TI se origina de vários pontos, a saber:

- a volatilidade das tecnologias;
- a diversidade de opções;
- a possibilidade de "aprisionamento" a uma tecnologia ruim;
- a possibilidade de não recuperar o investimento realizado em uma tecnologia errada.

¹⁰ ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Organizadores). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

¹¹ FARIA, Fabio. **Prefácio**. In: ALBERTIN, L. A.; MOURA, R. M. (Organizadores). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

¹² ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Organizadores). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

¹³ ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Organizadores). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

¹⁴ LEITE, Jaci C. **Decisões de investimentos em tecnologia de informação**. In: ALBERTIN, L. A.; MOURA, R. M. (Organizadores). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

Faz-se necessário um plano estratégico de tecnologia da informação para se determinar onde a empresa está hoje em termos de tecnologia, onde quer chegar e como chegar. E ainda, monitorar e avaliar os resultados desta estratégia. O PDCA para a área de TI.

Nesse contexto em que a tecnologia da informação assume um papel estratégico dentro das organizações, surgem os modelos de governança em TI com o objetivo de auxiliar estas organizações a gerir suas áreas de tecnologia, fornecendo ferramentas e métricas que garantam o alinhamento entre os processos de TI e os objetivos estratégicos da organização.

GOVERNANÇA DE TI

O termo Governança de TI é definido pelo *IT Governance Institute* como uma estrutura de relações e processos a qual dirige e controla uma organização, a fim de atingir seus objetivos de adicionar valor ao negócio através do balanceamento do risco com o retorno do investimento de TI.

A governança de TI, conforme sua própria definição, se baseia na gerência dos processos da empresa. As disciplinas de TI podem colher benefícios quando passam a adotar técnicas de gestão por processos em suas atividades, pois estes criam visibilidade, implantam conceitos de serviços e seu gerenciamento, além de criar enorme integração entre as diversas áreas da empresa. (NETO, 2004)¹⁵.

Em TI existem diversos modelos e padrões adotados pelo mercado que utilizam os conceitos de processo como base. Esses padrões são adotados espontaneamente ou quando exigidos por clientes ou órgãos reguladores. Como é o caso da lei americana *Sarbanes-Oxley*, que gera um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores com o objetivo de coibir práticas lesivas que possam expor as sociedades anônimas a elevados níveis de risco.

Cada um destes modelos tem diferentes focos (segurança, inovação, operação, processos, entre outros), entretanto, podem ser integrados, conforme apresentado na figura abaixo, visando prover melhor gerenciamento da tecnologia, garantindo não só o suporte tecnológico necessário, para que a organização atinja seus objetivos estratégicos com qualidade e preço competitivo, mas também a satisfação dos seus clientes.

FIGURA 2: Integração dos modelos de governança de TI¹⁶

¹⁵ NETO, João C. **Processos em sistemas e TI** – um guia básico. São Paulo: DROMOS Tecnologia e Gestão, 2004.

¹⁶ Adaptado de CID, Miranda; PIMENTEL, Luis F. Fundamentos de Governança de TI. In. SEMINÁRIO SUCESU, 2005. Rio de Janeiro



CONCLUSÃO

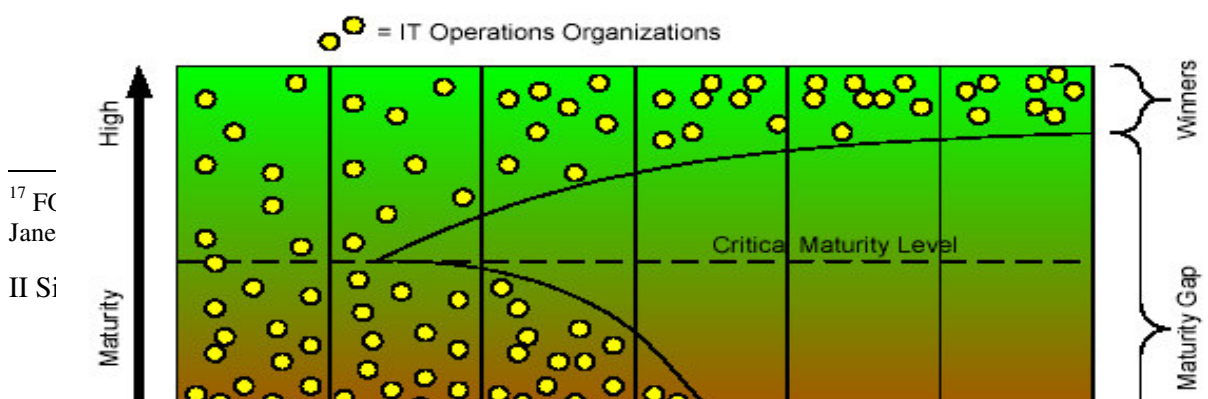
A Governança de TI pode ser vista como um grande guarda-chuva que abrange diversas disciplinas como segurança, inovação e operação, que juntas, fornecem a base para o gerenciamento estratégico da tecnologia da informação dentro das organizações, elevando nível de maturidade dos processos e garantindo o suporte tecnológico necessário para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Através do alinhamento entre os processos de TI e os objetivos estratégicos da organização, é possível gerar um ambiente favorável à criação de valor ao negócio. Essa tecnologia passa, então, a contribuir de forma estratégica, ajudando a agregar valor aos produtos e serviços e auxiliando no posicionamento competitivo da organização.

Apesar de alguns autores terem questionado essa importância estratégica da tecnologia da informação, hoje, com uma visão mais abrangente, é dito que a fonte de vantagem competitiva da tecnologia da informação está no uso que é dado a essa tecnologia dentro das organizações. Ou seja, a vantagem competitiva está no uso adequado da tecnologia de acordo com as necessidades da organização.

Após o estudo das estratégias competitivas, onde as organizações buscam o retorno sobre seus investimentos através da venda de produtos e serviços com qualidade e preço competitivo, aliado à importância estratégica que a TI tem hoje dentro das organizações, vemos a gestão dessa tecnologia como um fator crítico de sucesso para as empresas, como demonstra a figura abaixo.

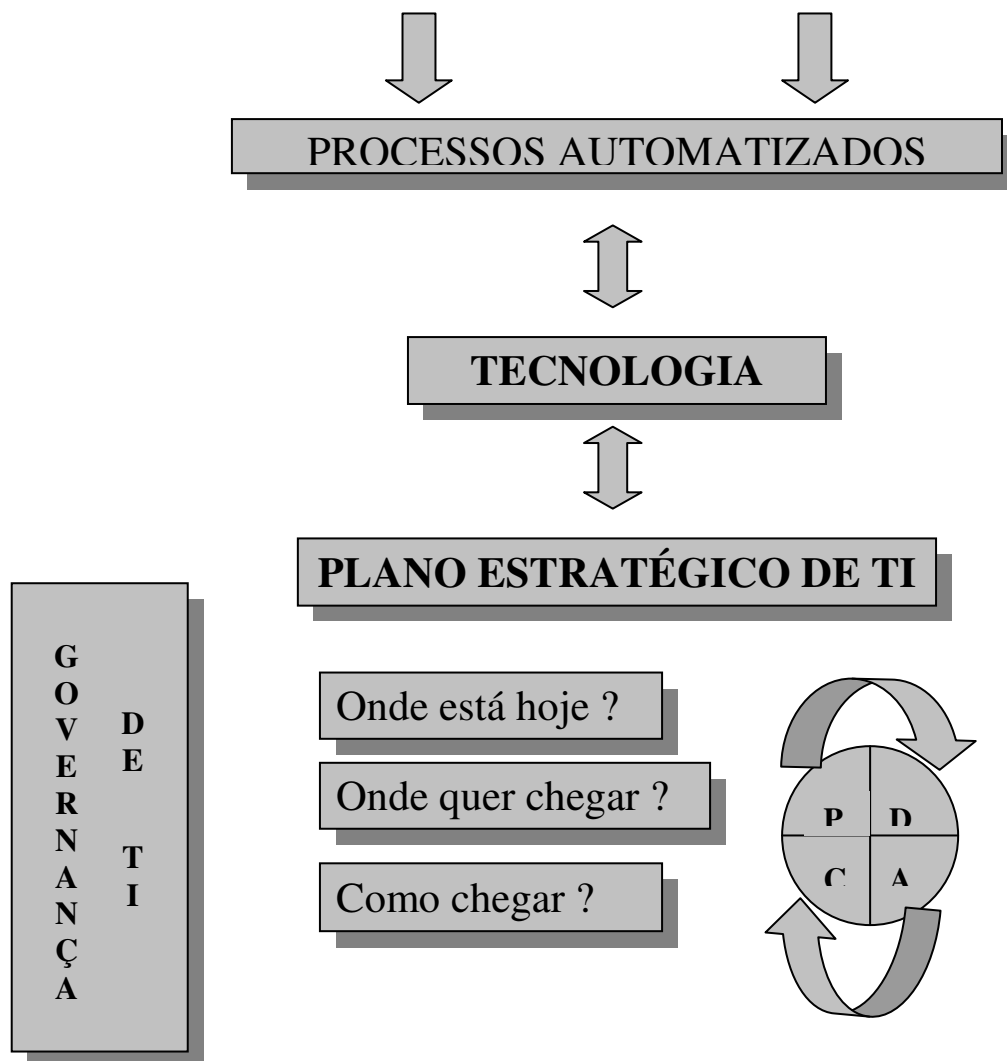
FIGURA 3: Crescente Abismo da Maturidade Operacional¹⁷



Compartilhando desse pensamento, o *IT Governance Institute* coloca que a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão no efetivo gerenciamento das informações e de suas relativas tecnologias, ou seja, a governança de TI se apresenta como uma importante ferramenta de suporte às estratégias competitivas das organizações, auxiliando-as na busca da vantagem competitiva, conforme representado no esquema abaixo.

FIGURA 4: Governança de TI como suporte aos objetivos estratégicos.





BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Organizadores). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Governança de TI: *Service Level Agreement*. In. SEMINÁRIO EXPO MANAGEMENT WORLD, 2004, São Paulo.

CARR, Nicholas G. TI já não importa. **Harvard Business Review América Latina**, vol. 81, nº 5, p. 30-. 37, maio, 2003.

CID, Miranda; PIMENTEL, Luis F. Fundamentos de Governança de TI. In. SEMINÁRIO SUCESU, 2005. Rio de Janeiro

- DALLAS, Susan; Bell, Michael. **The need for IT Governance: Now more than ever.**Gartner Research, 2004.
- FARIA, Fabio. **Prefácio.** In: ALBERTIN, L. A.; MOURA, R. M. (Organizadores). Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004.
- FORTES, Cláudio S. Caso PROCERGS. In. 3º FORUM DE GESTÃO INTEGRADA DE TI, 2005, Rio de Janeiro.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Tradução: João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- IT GOVERNANCE INSTITUTE .**COBIT 3rd Edition Executive Summary.** Disponível em <http://www.isaca.org>. Acesso em: nov. 2004.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da Qualidade:** conceitos, políticas e filosofia da qualidade. Tradução: Maria Cláudia de Oliveira Santos.4. ed. São Paulo: Makron, 1991.
- LEITE, Jaci C. **Decisões de investimentos em tecnologia de informação.** In: ALBERTIN, L. A.; MOURA, R. M. (Organizadores). Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCFARLAN F. W. **A tecnologia da informação muda sua maneira de competir.** In: RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MEIRELLES, Fernando S. **Gastos, investimentos e indicadores nas empresas: evolução e tendências.** In: ALBERTIN, L. A.; MOURA, R. M. (Organizadores). Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINGAY, S; BITTINGER, S. **Combine CobiT and ITIL for Powerful IT Governance,** in Research Note, TG-16-1849, Gartner, 2002. Disponível em <http://www3.gartner.com>. Acesso em: mai. 2005
- NETO, João C. **Processos em sistemas e TI – um guia básico.** São Paulo: DROMOS Tecnologia e Gestão, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **Como a informação proporciona vantagem competitiva.** In: PORTER, M.E.. Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 83-106.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- SALLÈ, Mathias. **IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing.** Palo Alto: HP Reserch Labs, 2004.

SANCHEZ, O. P.; ALBERTIN, A. L. **Investimentos efetivos em tecnologia de informação.**
In: In: ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Organizadores). Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004.