

# IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO PARA AUMENTO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

*Vilma da Silva Santos<sup>1</sup>, Alice Pereira Prado<sup>2</sup>, Carlos Koji Morikane<sup>3</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> Professora do Depto. de Economia, Contabilidade e Administração - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com

<sup>2</sup> Professora do Curso de Administração – Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa-INESP – Av. Getúlio Dornelles Vargas, 2156 Pedregulho – 12305-010– Jacareí/SP – aliccepp@terra.com.br

<sup>3</sup> Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – ckmkji@gmail.com

<sup>4</sup> Orientador e Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

**Resumo:** As empresas em todo mundo, ao atuar em um ambiente de alta competitividade e de uso intenso da Tecnologia da Informação, para obter os benefícios efetivos dos negócios, é preciso adotar um planejamento de sistemas de informação que esteja alinhado com a estratégia empresarial adotada. Para tanto, o trabalho objetivou analisar a adoção do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) para que a tecnologia exerça o papel de viabilizar a excelência da gestão empresarial, a eficiência operacional e o posicionamento estratégico. A pesquisa exploratória descritiva pesquisou a importância de implementar estrategicamente os sistemas de informação. Assim, para as empresas atuantes em mercados de alta competição é preciso pensar estrategicamente sobre Tecnologia de Informação (TI) como coisa habitual, porque a estratégia tem que ser transformada em diversos planos e programas de implementação e para que essa estratégia se torne efetiva, a empresa deverá construir uma estratégia de TI, que a habilite a tirar vantagens de oportunidades estratégicas.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, Tecnologia da informação, Estratégia da informação.

**Área do Conhecimento:** VI – Ciências Sociais Aplicadas.

## Introdução

A informação aliada aos recursos da tecnologia é uma necessidade primária e elementar para funcionalidade, tática, operacional e estratégica da empresa de hoje e será também amanhã. Com a crescente concorrência global, as empresas terão cada vez mais necessidade de informação, tanto do mercado, quanto a respeito dos planos e intenções de consumidores e dos competidores.

As organizações adquirem e mantêm vantagens competitivas, executando as atividades estrategicamente importantes de uma forma melhor ou mais barata que os seus concorrentes, sendo a utilização estratégica da informação uma das vias mais procuradas. A procura de oportunidades pela utilização da Tecnologia de Informação (TI) associada é uma motivação de natureza estratégica para a atividade de Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI).

É crescente o número de organizações que estão conscientes da importância da informação, da tecnologia da informação e do papel que estas

poderão desempenhar na obtenção de vantagens competitivas no negócio.

## Materiais e Métodos

Esta pesquisa é classificada como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, porque procurou analisar a questão da aplicação do planejamento estratégico de tecnologia de informação.

## Planejamento Estratégico

Para as empresas, o propósito da estratégia é a de proporcionar a vitória, criando uma vantagem competitiva sustentável que se traduza na preferência do consumidor pelos seus produtos. O uso do conceito de estratégia em administração se deu a partir da década de 1950, em virtude das rápidas mudanças que moldavam o ambiente empresarial, exigindo das empresas uma adaptação a novos desafios.

Num ambiente em rápida transformação, é importante que a empresa analise de forma disciplinada os seus produtos, mercados, clientes e concorrentes e formule uma estratégia para o sucesso no mercado. Para gerenciar a

complexidade organizacional, as estratégias precisam expressar-se na forma de planos estratégicos, a serem divulgados na empresa, a fim de (CRUZ, 1998):

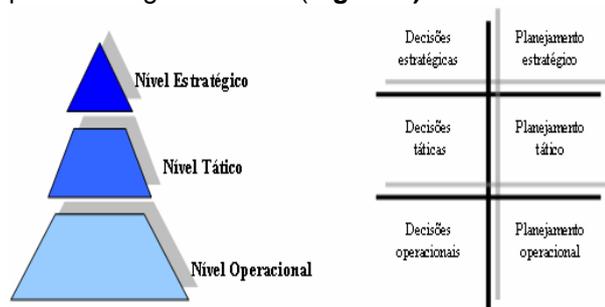
- Facilitar a comunicação ascendente e descendente na organização;
- Concentrar a atenção na estratégia pretendida;
- Capacitar às pessoas em determinada área organizacional a compreender como o seu trabalho se relaciona com as demais áreas organizacionais; e
- Facilitar a monitoração do desempenho e a adoção de quaisquer ações corretivas.

A formulação da estratégia nas empresas ocorre no nível corporativo e no nível das unidades de negócios e para facilitar o planejamento estratégico eficaz, as empresas com suficiente diversidade de produto-mercado são subdivididas em unidades de negócios.

Demanda-se entender o que é planejamento estratégico, mas antes faz-se necessário entender o que é planejamento, que é um processo que seleciona um curso de ação, reorientando um conjunto de meios para atingir o seu fim (CRUZ, 1998).

O planejamento estratégico preocupa-se, sobretudo, com a elaboração de diretrizes empresariais, traduzidas pela missão organizacional diante do seu mercado atual e potencial. Esta elaboração é em geral, feita entre os membros da diretoria. A partir desta missão, elaboram-se sistematicamente o plano tático, contendo as estratégias organizacional e operacional, com ações concretas que vão ao encontro das estratégias organizacionais. Estes dois planos podem ser discutidos com a gerência e, às vezes, até com o corpo funcional (AMARAL e VARAJÃO, 2000).

De forma genérica considerando os grandes níveis hierárquicos, pode-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional (Figura 1).



**Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento**

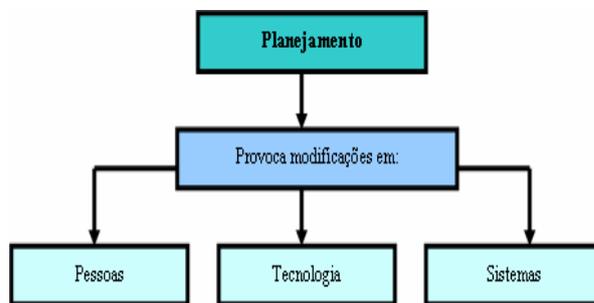
De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento

tático se relaciona aos objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos em longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida por meio do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

A informação estratégica pode ser definida como o que a empresa precisa saber sobre o ambiente empresarial para poder mudar e desenvolver estratégias apropriadas, que sejam capazes de criar valor para os clientes e de, no futuro, obter vantagens em novos mercados ou setores. O valor da informação estratégica baseia-se no aperfeiçoamento da capacidade dos administradores e dos trabalhadores de uma empresa aprender sobre as mudanças no ambiente da empresa ou do setor, o que exige uma revisão das práticas empresariais (AMARAL e VARAJÃO, 2000).

O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas destas modificações são mostradas na Figura 2.



**Figura 2 – Modificações provocadas pelo planejamento**

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, novas funções, avaliação; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções (AMARAL e VARAJÃO, 2000).

Mas, dada à necessidade de manter os dois focos, presente e futuro, é preciso analisar todas as possibilidades que a empresa pode ter diante da Tecnologia da Informação, pois não só a tecnologia é emergente ou novidade, pois quanto

mais se usa mais se aprende tornando o diferencial da empresa aumentando suas chances de oferecer novos produtos, novos serviços e para explorar novos mercados de novas maneiras (MCGEE e PRUSAK, 1994).

### **Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação**

Para as empresas, o propósito da estratégia é a de proporcionar a vitória, criando uma vantagem competitiva sustentável que se traduza na preferência do consumidor pelos seus produtos. O uso do conceito de planejamento estratégico exige um alinhamento da estratégia de tecnologia da informação com os objetivos e as estratégias de negócios da empresa.

Dada a necessidade de demonstrar a sinergia e interdependência entre estratégia corporativa, recursos organizacionais e o quanto à tecnologia da informação pode contribuir para o sucesso dos negócios, portanto apresenta dois conceitos que geralmente são adotados, são eles (OLIVEIRA, 1995):

- **Informação orientada:** está relacionada à metodologia de alinhamento de TI aos negócios; e
- **Resolução baseada no modelo estratégico:** a metodologia de implementação de estratégia.

Este modelo toma como base o conhecimento do ambiente competitivo, incluindo outras forças externas e, por meio da definição dos objetivos estratégicos faz-se uma avaliação das capacidades de negócio para atendê-los. A combinação dos objetivos estratégicos e a seleção de capacidades de negócio utilizadas para atingir os objetivos são o que constitui a estratégia da empresa.

As empresas de modo geral, procuram desenvolver internamente um conjunto de capacidades de negócio, que os competidores não possam imitar facilmente, para atingir satisfatoriamente seus objetivos estratégicos.

Em resumo, os passos para o desenvolvimento da estratégia baseada no modelo estratégico começam pela avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente competitivo da empresa. E, por meio da análise feita pelos gerentes que contempla tendências de mercado, requerimentos de clientes, relacionamento com fornecedores e iniciativas de competidores estabelece-se a real situação de competição da empresa. Baseado nesta análise é definido pela alta administração como a empresa atingirá seus objetivos estratégicos.

Assim, a utilização das tecnologias da informação e dos sistemas de informação coexistem diversas estratégias, sendo importante salientar as suas diferenças.

A distinção entre fins e meios sugere o reconhecimento de estratégias ligadas ao papel desejado para os sistemas de informação na atividade da organização e estratégias aliadas à forma como a tecnologia de informação pode suportá-los (O'BRIEN, 2003):

- **Estratégia do sistema de informação:** traduz, numa linguagem orientada aos gestores, o que vai se fazer com os sistemas de informação para suportar a atividade da organização;
- **Estratégia da tecnologia da informação:** traduz, numa linguagem orientada para os aspectos tecnológicos, como será utilizada a tecnologia de informação no suporte do sistema de informação da organização; e
- **Estratégia da gestão da informação:** traduz, numa linguagem orientada aos gestores, a estratégia para a gestão da fusão dos aspectos organizacionais e tecnológicos, principalmente os aspectos humanos, geográficos, temporais.

A estratégia do sistema de informação é um agregado de diferentes estratégias, em que se incluem (O'BRIEN, 2003):

- **Estratégia da informação:** traduz a informação necessária para suportar os processos da organização e para a formulação da estratégia organizacional;
- **Estratégia de implementação:** traduz como se vai gerir a mudança organizacional; e
- **Estratégia de recursos humanos:** traduz como se vão gerir os aspectos relacionados com os recursos humanos envolvidos no sistema de informação.

As organizações adquirem e mantêm vantagens competitivas, executando as atividades estrategicamente importantes de uma forma melhor ou mais barata que os seus concorrentes, sendo a utilização estratégica da informação uma das vias mais procuradas.

A formulação da estratégia de tecnologia de informação é tão somente uma primeira etapa do processo total de estratégia. Em resumo, é suficiente dizer que o processo global de estratégia é um processo altamente interativo. A estratégia tem que ser transformada em diversos planos e programas de implementação por meio de um processo conhecido como planejamento estratégico (SPOHR e SAUVÉ, 2003).

Estes programas e planos precisam ser coordenados, acompanhados e revistos. Para que uma estratégia de TI se torne efetiva, tem que ser um documento dinâmico, ou seja, continuamente revisado, atualizado e apropriadamente mantido através do processo conhecimento como manutenção da estratégia (SPOHR e SAUVÉ, 2003).

### **Discussão**

O principal resultado do Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação (PETI) é definir uma estrutura global para a informação da organização, sendo que essa estrutura é uma forma de garantir um controle da consistência da informação em todos os sistemas da organização, devendo o momento da sua definição ser aproveitado para a reavaliação e redesenho de todos os seus processos.

O processo de PETI é visto como um processo dedicado à construção de diversas arquiteturas que permitam suportar a estratégia organizacional, tendo como principal foco de atenção, o desenho das arquiteturas, especialmente a da Informação, procurando simultaneamente um melhor alinhamento entre os requisitos da organização e a aplicação da TI, a integração dos sistemas existentes, e a identificação e priorização dos projetos de desenvolvimento.

Num processo “convencional” de PETI, o “plano” com a sua “carteira de projetos” é o resultado da determinação do estado atual do suporte da TI à organização, da construção das diversas arquiteturas e da determinação de políticas e do plano de mudança. Este processo desenvolve-se com base nos planos e estratégias da organização e com conhecimento das tendências e oportunidades para a TI.

O processo de Planejamento Estratégico de TI procura avaliar as necessidades da empresa baseando-se no conhecimento de sua estrutura de TI instalada e sugerindo opções para a melhor estratégia de seus negócios com o uso, reestruturação, aquisição, implantação, ou melhoria dos processos de TI.

## Conclusão

O papel estratégico da Tecnologia da Informação envolve utilizá-la para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confirmam a uma empresa vantagens estratégicas sobre as forças competitivas que ela enfrenta no mercado mundial. Um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é seu papel na realização de melhorias importantes nos processos empresariais de uma empresa.

Os investimentos em TI podem ajudar a tornar substancialmente mais eficientes os processos de negócios, de gestão e operacionais da empresa, no desenvolvimento de produtos e serviços ou processos exclusivos. Isto pode gerar novas oportunidades comerciais e permitir que uma empresa se expanda para novos mercados ou novos segmentos de mercados existentes.

Por outro lado, os investimentos em TI também podem permitir a uma empresa reter clientes e fornecedores (e barrar concorrentes) pela formação de novas relações valiosas com eles.

Isto pode impedir que clientes e fornecedores abandonem uma empresa em favor de suas concorrentes ou intimidam uma empresa quanto à conceituação de relações menos lucrativas. Com o investimento em TI, uma empresa pode construir uma plataforma estratégica de TI, que a habilite a tirar a vantagem de oportunidades estratégicas.

Portanto, a estratégia tem que ser transformada em diversos planos e programas de implementação através de um processo conhecido como planejamento estratégico, que precisam ser coordenados, acompanhados e revistos. Para que uma estratégia de TI se torne efetiva, tem que ser um documento dinâmico, ou seja, continuamente revisado, atualizado e apropriadamente mantido através do processo conhecimento como manutenção da estratégia.

## Referências

AMARAL, L.; VARAJÃO, J. **Planejamento de sistemas de informação**. Lisboa: FCA, 2000.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SPOHR, E. M. M.; SAUVÉ, J. P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.