

## **TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA OS NEGÓCIOS**

#### **O QUE É GESTÃO DE NEGÓCIOS?**

Existem, pelo menos, duas formas de administrar ou gerir os negócios de uma empresa: a forma tradicional e controlada, ou a forma inovadora e ousada. Elas são conhecidas como: Gestão Operacional e Gestão Estratégica de Negócios. A diferença entre elas está baseada em dois fatores:

- A visão que a empresa tem sobre a TI/Processos
- O nível de integração entre Negócios da empresa e a TI/Processos

Empresas que se encaixam no perfil de **Gestão Operacional** procuram executar suas estratégias de negócio melhorando a produtividade com redução de custos. Por isso é que não possuem um planejamento para integração de TI/Processos e Negócios, pois para estas empresas a TI significa gastos e não investimentos.

Empresas de **Gestão Estratégica** procuram, por outro lado, definir e alinhar de forma equiponderante: as estratégias de negócios, os processos de negócios e as tecnologias. Suas ações são definidas, modificadas e adaptadas dinamicamente considerando:

- As mudanças dos processos resultantes das mudanças no ambiente
- As mudanças dos processos resultantes dos avanços potenciais da tecnologia
- As estruturas de valores, cultura e pessoal da organização porque tanto elas afetam como são afetadas pelas mudanças da estratégia e da tecnologia
- A cultura dos usuários
- Os valores dos acionistas (proprietários) da empresa
- A visão do pessoal da sua equipe de trabalho, de seus funcionários, de membros de diferentes organizações e unidades funcionais, assim como de consultores externos. Todos os aspectos são considerados, a fim de evitar uma visão única.

#### **QUEBRANDO BARREIRAS DE NEGÓCIOS COM A TI/PROCESSOS**

Passar da Gestão Operacional para a Gestão Estratégica pode não ser fácil. As empresas precisam quebrar as barreiras que existem entre estas formas de fazer negócio.

<b>Barreira</b>	<b>Como a TI/Processos pode ajudar a quebrar as Barreiras?</b>
<b>Tempo</b>	O uso de computadores e telecomunicações permite agilizar tarefas, processos (etc). Com o uso de operações em tempo real e operações <i>Just-in-time</i> é possível: reduzir o tempo entre as etapas críticas de um processo e diminuir o tempo de resposta para clientes, fornecedores (etc).
<b>Geográfica</b>	Computadores e telecomunicações possibilitam a comunicação de qualquer um com qualquer lugar do mundo. Redes de computadores/ Internet permitem que as atividades de negócio sejam distribuídas para onde elas são mais necessárias, ou para onde elas são mais bem feitas, ou ainda para onde elas melhor apóiam as vantagens competitivas da empresa.

## **TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES**

- Custos** Usar as ferramentas que a TI/Processos disponibiliza permite a diminuição de vários custos, como por exemplo: custos de produção, de inventário, de distribuição, de comunicação, podem ser diminuídos com o uso de redes; custos de armazenagem podem ser diminuídos com o uso de estoque *Just-in-time*, custo de controle de processos podem ser diminuídos com uso de *Workflow* de atividades (etc).
- Estrutural** Com o uso da TI/Processos é possível, por exemplo: inovar a entrega de serviços; aumentar o escopo e a penetração de mercados; criar alianças estratégicas com clientes, fornecedores e até competidores.

### **QUAL O PAPEL DA TI/PROCESSOS NAS EMPRESAS?**

No decorrer das últimas duas décadas pudemos observar uma mudança radical na forma como a Tecnologia da Informação – chamada de Processamento de Dados e depois de Informática – foi sendo tratada e utilizada dentro das empresas.

Mudar a forma de encarar a TI/Processos, para que ela não seja mais vista somente como despesa ou como recurso para o negócio vem ajudando a empresas subir na escala de utilização da TI/Processos por usuários e Gestores do Negócio. Esta mudança vem permitindo a expansão estratégica do papel da TI/Processos nos negócios da Empresa, seja através da melhora, da reestruturação ou da inclusão da TI/Processos nos seus processos de Negócios.

(Escala de utilização da TI/Processos: 1- Seu papel é dar Suporte às Operações do Negócio/Empresa; 2 – Seu papel é dar Suporte à Decisão Gerencial; 3 – Seu papel é dar Suporte e Vantagem Estratégica).

### **MELHORAR OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS**

Processos de Negócios (Business Processes) se referem à maneira de operar, de resolver ou de agir de uma empresa com relação a seus negócios. A seguir alguns exemplos de como a TI/Processos pode ser usada para melhorar os processos de negócios das empresas:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Capacidade da TI/Procs</b> | <b>Como Melhorar os Processos de Negócios.</b>  |
| <b>Transacional</b>           | Transformar os processos não estruturados em transações rotineiras  |
| <b>Geográfico</b>             | Fazer processos independentes da geografia, transformando a informação para que possa ser acessada rápida e facilmente, mesmo a longa distância |
| <b>Automacional</b>           | Reduzir ou eliminar o trabalho humano dos processos   |
| <b>Analítico</b>              | Usar métodos analíticos complexos para implementar os processos   |
| <b>Informacional</b>          | Trazer grande quantidade de informação detalhada para dentro dos processos  |
| <b>Seqüencial</b>             | Permitir mudanças nas seqüências das tarefas, de forma a poder executa-las em paralelo  |
| <b>De Conhecimento</b>        | Permitir a captura e disseminação de conhecimento e perícia para melhorar um processo   |

## TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

<b>Rastreamento</b>	Permite o rastreamento detalhado do status, da entrada ou saída de qualquer processo
<b>Desintermediação</b>	Conectar duas entidades de um processo que normalmente se comunicariam através de uma terceira.

## REESTRUTURAR OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS

A TI/Processos está sendo usada como fator chave que habilita a transição das regras de negócios antigas para as novas regras. As regras às quais me refiro consistem no conjunto de “Estratégia de Gestão” que os gestores da empresa utilizam para gerenciar os negócios das empresas.

<b>Regra Antiga</b>	<b>Ferramenta de TI</b>	<b>Regra Nova</b>
Gerentes tomam todas as decisões	Ferramentas de apoio à decisão (acesso a Banco de Dados, Softwares de modelagem e simulação)	A tomada de decisão faz parte do trabalho de cada um
Apenas os especialistas fazem o trabalho complexo	Sistemas especialistas	Um generalista pode fazer o trabalho de um especialista
A informação pode aparecer somente num único lugar de cada vez	Bases de Dados compartilhadas via Internet/Intranet/Extranet	A informação pode ser manipulada em vários lugares simultaneamente
Pessoal de campo precisa de escritório para receber, armazenar, recuperar e transmitir informação	Web Sites, Internet/Intranet, computadores portáteis, redes sem fio	Pessoal de campo pode enviar e receber informação onde quer que estejam

## FORÇAS COMPETITIVAS QUE AGEM SOBRE UMA EMPRESA

A decisão sobre o tipo de gestão – Operacional ou Estratégica – que a empresa vai adotar é motivada por cinco forças:

<b>Forças Competitivas</b>	<b>Porque se preocupar com estas Forças?</b>
<b>Clientes</b>	Porque está na mão deles a opção pela aquisição ou não dos produtos e serviços de uma determinada empresa; porque a TI/Processos pode alterar os custos de mudança para novos produtos e serviços
<b>Fornecedores</b>	Porque com a TI/Processos os fornecedores podem ter acesso diretos a mais consumidores, eliminando intermediários; eles ganham poder devido a inexistência de barreiras e ao aumento de competidores, e há uma redução na diferença de produtos e serviços uma vez que todos podem ter acesso direto aos fornecedores
<b>Competidores Existentes</b>	Porque com a TI/Processos as diferenças entre os produtos e serviços competidores tornam-se muito menores, pois as

## **TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES**

ofertas não conseguem mais ser proprietárias; porque migra a competição para o fator “preço”; porque amplia o mercado geográfico, aumentando o número de competidores; porque aumenta a pressão por descontos uma vez que diminuem os custos variáveis dos produtos e serviços

**Novos Competidores** Porque podem surgir novos competidores que podem tornar o segmento mais eficiente e expandir assim o mercado

**Prodts/Serviços Substitutos** Porque a TI/Processos reduz as barreiras para a entrada de novos produtos e serviços e torna improvável, se não impossível, ter aplicações proprietárias, aumentando assim a quantidade de novos produtos e serviços em vários segmentos de mercado.

Estes são os objetivos que guiam as empresas na direção de seu alvo. Os Objetivos Estratégicos das empresas são basicamente os seguintes:

- Redução de Custos
- Diferenciação
- Inovação
- Promoção de Crescimento
- Construção de Alianças
- Melhora da Qualidade e da Eficiência
- Construção de uma Plataforma de TI/Processos.

Cada empresa procura implementar algum objetivo que vá ao encontro do seu planejamento estratégico e às suas estratégias competitivas.

## **UTILIZAÇÃO DA TI/PROCESSOS PARA IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

A seguir alguns exemplos de como a TI/Processos vem sendo usada para implementar as estratégias competitivas nas empresas, poderemos observar como a TI/Processos vem acompanhando cada vez mais de perto os negócios e auxiliando, de forma fundamental, as empresas na busca e materialização de suas estratégias de negócios.

<b>Objetivos da Empresa</b>	<b>Usar a TI/Processos para...</b>
<b>Redução de Custos</b>	Reduzir custos dos processos de negócio e custos por clientes e fornecedores
<b>Diferenciação</b>	Diferenciar produtos e serviços; reduzir as vantagens dos competidores; focar produtos e serviços em nichos de mercado específicos
<b>Inovação</b>	Criar novos produtos e serviços com componentes de TI; mudar os processos de negócios; explorar novos mercados ou novos nichos de mercado
<b>Promoção do Crescimento</b>	Promover e gerenciar a expansão regional e global dos negócios; diversificar e integrar produtos e serviços

## TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

<b>Construção de Alianças</b>	Criar organizações virtuais de parceiros de negócio; desenvolver sistemas de informação interorganizacional usando a Internet, Extranet, ou qualquer outra rede que permita relações estratégicas de negócios com clientes, fornecedores, subcontratados e outros
<b>Melhora - Qualidade e Eficiência</b>	Melhorar a qualidade dos produtos e serviços; melhorar continuamente a eficiência dos processos de negócio da empresa; diminuir o tempo necessário para desenvolvimento, produção e entrega de produtos e serviços
<b>Construção de Plataforma de TI</b>	Alavancar investimentos em pessoal, hardware, softwares e redes de uso operacional para aplicações estratégicas; construir uma base estratégica de informação com dados internos e externos coletados e analisados usando a TI/Processos
<b>Outras Estratégicas</b>	Utilizar sistemas de informação interorganizacionais para criar custos de mudanças que “obrigam” clientes e fornecedores a se manterem fiéis à sua empresa; usar o investimento em TI para criar barreiras para outros segmentos; usar componentes de TI para substituir produtos da competição pouco atraentes; usar TI para ajudar a criar, compartilhar e gerenciar o conhecimento comercial.

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DIFERENCIADO

A seguir 6 (seis) princípios fundamentais para uma empresa estabelecer e manter um posicionamento estratégico diferenciado:

1. É preciso começar com o **objetivo certo**, sabendo que o retorno do investimento pode vir a longo prazo. É preciso assentar a Estratégia em rentabilidade sustentada para conseguir gerar verdadeiro valor econômico.
2. A empresa deve procurar uma **proposição de valor** ou um conjunto de benefícios diferentes daqueles que os concorrentes oferecem. A estratégia, então, não é uma busca pela melhor maneira de competir nem um esforço para se ter de tudo para todos os clientes.
3. A estratégia precisa produzir efeitos numa **cadeia de valor diferenciada**. Para estabelecer vantagem competitiva sustentada, uma empresa deve desempenhar atividades diferentes das dos rivais ou desempenhar atividades semelhantes, mas de maneira diferente.
4. As estratégias robustas envolvem, principalmente, negócios. Uma empresa deve **abandonar certas características** de produtos, serviços ou atividades **no sentido de ser única em outras**. Estas trocas nos produtos e na cadeia de valor é que tornam uma empresa verdadeiramente distinta de outras.

## **TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES**

5. A estratégia define como todos **os elementos de uma empresa se interligam** entre si. Uma estratégia pressupõe que se façam escolhas, ao longo da cadeia de valor, que sejam independentes; todas as atividades devem ser reforçadas.
6. A estratégia envolve **continuidade**. Uma empresa deve definir uma proposição de valor distinta, que a representará, mesmo que isso signifique renunciar a certas oportunidades. Sem continuidade na direção é difícil para as empresas desenvolverem competências únicas e ativas ou construir forte reputação junto aos clientes.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI/PROCESSOS**

O planejamento estratégico de TI/Processos deve estar sempre focado em alcançar os objetivos da empresa ou do negócio da empresa. Pode ser dividido em 4 (quatro) fases:

- Conhecer todos os processos de negócio da empresa, tanto os que utilizam a TI/Processos, como os que não utilizam TI
- Analisar e identificar os processos mais críticos; verificar se estes processos podem ser aperfeiçoados ou melhorados pelo uso de recursos de TI, tais como:
  - **Business Process Reengineering**, ou Reengenharia de Processos
  - **Total Quality Of Service**, ou Qualidade Total
  - **Customer Relationship Management**, ou Gestão de Relacionamento com os Clientes
  - **Knowledge Management**, ou Gestão de Conhecimento
  - Internet/Intranet/Extranet como agregador de valor e consolidador de transporte de informações.
- Identificar e eliminar: atitudes, procedimentos e práticas de TI obsoletas e/ou desnecessárias
- Identificar onde, quando e como as tecnologias da informação emergentes (nas empresas) podem realmente ajudar a alcançar os objetivos empresariais.

O processo de Planejamento Estratégico de TI também é chamado de “Auditoria de TI”, o que retrata muito bem sua finalidade.

Este processo deve ser realizado por Analistas de Processo/Negócios ou, pelo menos, ser orientado por um profissional que, além de entender de análise de Sistemas, possua conhecimento de Processos e do negócio da empresa.

**FATOR DE RISCO** – Uma das grandes causas de fracasso das iniciativas de implantações em TI/Processos, é a falta de **comprometimento** da alta direção.

## **PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI/PROCESSOS**

O processo de Planejamento Estratégico de TI pode ser decomposto nas seguintes atividades:

1. Conversar com o responsável da empresa (interrogá-lo), para entender os objetivos que o levaram a necessitar deste levantamento. Saber onde ele quer chegar e porque acha que a TI/Processos pode ajudar. Isso nos permite

## TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

- circunscrever a linha de ação, conhecendo bem os seus limites, mas não precisando necessariamente se restringir a eles.
2. Recolher informações, conhecer operações e pessoas envolvidas em todos os processos da empresa. Pode-se fazer uso de planilhas para auxiliar esta coleta de dados de forma mais organizada. Podemos citar algumas informações relevantes que devem ser recolhidas neste passo:
    - a. Responsável pelo setor e perfil profissional do responsável;
    - b. Missão e objetivo de cada setor;
    - c. Sistemas de TI em cada setor; quais estão funcionando completamente?; quais estão sem funcionar?; quais estão sendo desenvolvidos internamente?; quais os comprados ou alugados?; de quem?;
    - d. Quais as necessidades de cada setor? (opinião de cada um);
    - e. Quais as maiores dificuldades?; Porque? (opinião de cada um);
    - f. Como funciona o suporte ao usuário?; quais as maiores reclamações?; qual o setor que mais reclama?;
    - g. Quais os planos para uso da TI/Processos em cada setor?; como é feita a gestão da TI/Processos?
    - h. Conhecer os fatores que cada setor (cliente) diz serem responsáveis pelo sucesso do negócio pode ajudar a traçar as metas para elaboração do plano de ação.
  3. Todos os dados recolhidos devem ser analisados. Ao toma-los como base para se obter o conhecimento global da empresa, é possível identificar os processos que podem ser melhorados, substituídos, adaptados etc, e gerarum primeiro relatório com os resultados obtidos.
  4. Revisar e comparar os resultados com cada cliente (responsável por cada setor), ouvindo sugestões e expondo razões até que haja um completo entendimento e aceitação de ambas as partes. É de extrema importância contar com o apoio do chefe do setor (o maior fator de risco é justamente a resistência das pessoas às mudanças).
  5. Identificar áreas que podem se beneficiar de TIs/Processos novas ou modificadas. Esta identificação fica muito mais óbvia quando feita após a comparação do passo anterior;
  6. Avaliar TIs para substituir as tecnologias obsoletas ou melhorar as existentes. O mais importante aqui é não se restringir a alguma tecnologia específica, ou alguma vantagem dada por alguma empresa, ou ao seu próprio conhecimento (ou falta dele). É preciso fazer uma avaliação geral, que inclua todos os sistemas disponíveis no mercado e compare as características de cada um. Verificar, no final, qual deles pode se adequar às necessidades da empresa. Não esquecer, que as **necessidades** da empresa são as **atuais** e as **futuras**, pois a empresa deve sempre pensar no futuro, sem se esquecer do presente;
  7. Avaliar TIs Emergentes, para determinar se alguma tecnologia específica pode ser de importância estratégica para a empresa. Está avaliação deve ser constante, pois a todo o momento surgem tecnologias novas (emergentes). Às vezes, é necessário contratar consultores externos para dar suporte na avaliação de riscos, retorno de investimento, dentre outras atividades. Toda empresa deve contar com um programa (metodologia) de monitoração de TIs Emergentes para garantir seu posicionamento estratégico.

## **TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES**

8. Preparar um Relatório com as Conclusões e Sugestões. Se o relatório for direcionado à equipe de negócios, usar termos de negócios; se for à equipe técnica, usar termos técnicos. O Relatório Final e sua apresentação é que vão mostrar à empresa o real valor do “Planejamento Estratégico de TI/Processos”.

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

### **METODOLOGIA DE ANÁLISE DE CENÁRIOS**

Para o Planejamento Estratégico de TI/Processos, podemos utilizar a metodologia de Análise de Cenários estruturada em 12 passos:

1. **Identificação de Aspectos que precisam de mais Conhecimento** – identificar e definir objetivos, tempo, escopo e variáveis de decisão;
2. **Identificação de Pessoas Envolvidas** – catalogar (nome, cargo, interesse e poder de decisão) das pessoas com poder de afetar ou serem afetadas pelo escopo dos cenários criados, interna ou externamente;
3. **Identificação de Maiores Preocupações** – listar todos os fatores que podem afetar os objetivos, o escopo, o tempo, identificados no passo 1. São listados fatores ou preocupações, tecnológicas, mercadológicas, econômicas, sociais, políticas, organizacionais, ambientes (etc);
4. **Seleção de Tendências** – das maiores preocupações listadas no passo 3, são identificadas as tendências ou elementos que naturalmente vão afetar o interesse dos fatores identificados;
5. **Identificação de Incertezas** – da lista do passo 3, são identificadas várias incertezas; para diminuir a quantidade e encontrar maiores incertezas, deve-se formar uma matriz de correlação entre as incertezas, unindo-as;
6. **Construção da Matriz de Cenários** – escolher as duas maiores incertezas e construir uma matriz 2X2, chamada de Matriz de Cenário, onde cada célula corresponde a um cenário;
7. **Construção de Gabarito de Cenários** – construir um Gabarito de Cenários, baseado na matriz do passo 6, cruzando informações sobre as tendências encontradas no passo 4;
8. **Construção de Narrativas sobre os Gabaritos** – as narrativas permitem uma discussão sobre implicações estratégicas de cada cenário no modelo de negócios do segmento;
9. **Avaliação** – avaliar as Narrativas sobre os Gabaritos para verificar se as afirmações de cada Cenário são consistentes com relação aos objetivos das pessoas envolvidas. Pode-se utilizar as seguintes perguntas:
  - a. As tendências futuras estão consistentes entre si?
  - b. Os resultados postulados para as incertezas podem co-existir?
  - c. As ações presumidas são compatíveis com os interesses dos acionistas?;
10. **Construção de Estratégias** – apresentar as narrativas construídas no passo 8 e consultar a opinião de todos os interessados em busca da melhor estratégia. “Quanto mais conversação, maior o nível de percepção estratégica”. Consultar clientes, usuários, fornecedores, parceiros estratégicos, reguladores, consultores e acadêmicos para ouvir opiniões;

## **TI & PROCESSOS - AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES**

11. **Inspeção Final** – examine a consistência interna dos cenários; formalize as interações mais complexas usando um diagrama de causa e efeito. Repasse todos os passos, observando se algo precisa ser modificado;
12. **Apresentação dos Resultados** – prepare um relatório e uma apresentação para mostrar os cenários obtidos. Eles já podem ser usados para auxiliar a empresa na tomada de decisões estratégicas sobre TIs Emergentes.

**“O propósito real da Análise de Cenários não é desenvolver um modelo de predição, e sim fazer vir a tona os mapas mentais que formam a base de percepção da realidade dos gerentes (responsáveis por setores)”.**