

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA  
DE FORMA ESTRATÉGICA NOS PROCESSOS  
ORGANIZACIONAIS, POR MEIO DOS SISTEMAS  
DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

**André Alves Prado  
Rosinei Batista Ribeiro  
Henrique Martins Galvão  
Mariléia Domingos Marcondes dos Santos  
Thiago Sardinha dos Santos**

## **André Alves Prado**

Mestrando em Engenharia da Energia - Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI). Especialista em Engenharia da Qualidade - EEL-USP. Professor - COTEL / USP Lorena - Fatea

## **Rosinei Batista Ribeiro**

Doutor e Mestre em Engenharia Mecânica - UNESP. Especialista em Qualidade - EEL-USP. Coordenador do Instituto Superior de Pesquisa e Iniciação Científica (ISPIC) e Professor do Ensino Superior - Fatea.

## **Henrique Martins Galvão**

Mestre em Administração de Empresas - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Coordenador e Professor da Graduação de Administração de Empresas - Fatea

## **Mariléia Domingos Marcondes dos Santos**

Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Empresarial Estratégica - Fatea.

## **Thiago Sardinha dos Santos**

Graduado em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Empresarial Estratégica - Fatea.



## RESUMO

O objetivo deste artigo é definir quais as estratégias que podem ser implementadas com o uso da Tecnologia da Informação (TI). A criação de boas estratégias é de suma importância para áreas organizacionais. A idéia será demonstrar se existe uma forma de mensurar o valor que a Tecnologia da Informação traz para as empresas sendo empregada com segurança, agilidade e eficácia para um processo decisório satisfatório e confiável. A Tecnologia da Informação (TI) proporciona enormes vantagens para as empresas para alcançar os objetivos e diferenciais diante dos concorrentes.

## PALAVRAS-CHAVE

Tecnologia da informação; Gestão empresarial; Organização de empresas

## ABSTRACT

The importance of the Information Technology and the value aggregated to the organizational process. The goal this article is to define which the strategies can be introduced with of the Information Technology. The creation of good strategies has a great importance of organizational areas. The idea will be demonstrated if there is a way of measure the worth that. Information Technology brings to the companies being used with security, agility end efficacy for a decisive. Satisfactory and reliable process. The Information Technology supplies great advantages for the companies and reaching of goals and differential before of their competitors.

## KEYWORDS

Technology of the information; Enterprise management; Organization of companies

## INTRODUÇÃO

Atualmente um número crescente de empresas investe em Tecnologia de Informação (TI). Cabe salientar que a Tecnologia de Informação vai muito mais além do que possuir equipamentos de tecnologia avançada, ou seja, trata-se de uma ação que envolve estratégia em que vários fatores devem ser levados em consideração para que a implantação da mesma propicie os melhores resultados para o processo decisório. Investir em Tecnologia da Informação somente por modismo, não se preocupando com os procedimentos adequados para que isso ocorra, é um risco elevado e imensurável. O ambiente deve estar preparado para receber essa tecnologia e saber fazer bom uso dela. Em algumas ocasiões, é bastante complexo estabelecer uma forma para mensurar e quantificar a capacidade que a Tecnologia de Informação possui para criar valores, reduzir custos, avaliando se realmente a empresa está se tornando melhor ou mais competitiva com sua aplicação. Existem empresas que falharam no processo de aplicação da Tecnologia da Informação. No entanto, muitas empresas têm obtido sucesso com a sua implantação e utilização. Isso ocorre quando a Tecnologia da Informação é aplicada de forma eficiente e eficaz. Para aplicar Tecnologia da Informação e obter êxito, a empresa deve planejar minuciosamente como esta será absorvida no ambiente. Em vários casos, empresas que aplicaram uma estrutura moderna como a Tecnologia de Informação, tiveram que anteriormente preparar o ambiente para um processo de grandes mudanças. Desta forma, conscientizando e treinando colaboradores, tornou-se muito mais fácil a aplicação da Tecnologia da Informação, propiciando a obtenção de resultados muito significativos. A escolha da melhor metodologia, técnicas e ferramentas para desenvolver sistemas de informação com boa qualidade, são fatores preponderantes para a obtenção do sucesso. Obviamente que, juntamente a isso, a empresa deve dispor de recursos humanos competentes, produtivos e motivados. Os Sistemas criados utilizando os conceitos da Tecnologia da Informação fornecem condições para que a empresa possa tomar decisões corretas e exatas, propiciando que a mesma venha sempre a atingir um bom desempenho. Para isto,

os Sistemas de Informações Gerenciais (S.I.G.) devem apresentar alta confiabilidade e consistência nas informações e resultados fornecidos. Os Sistemas de Informações Gerenciais devem ser eficazmente planejados, projetados e implementados corretamente. Integrar, interagir, comunicar, otimizar, relacionar, aprimorar e principalmente inovar. Estes são apenas alguns fatores e procedimentos que nunca devem ser esquecidos por uma empresa que deseja se tornar competitiva e atingir um alto desempenho através da Tecnologia da Informação. Cabe ressaltar que, planejamento, comprometimento, atenção aos detalhes, atuação corretiva e melhoria contínua, também são componentes primordiais para a obtenção do sucesso.

## LIDERANÇA E VISÃO DO FUTURO

Segundo Hamel e Prahalad (1997), as dolorosas crises observadas em tantas empresas nos últimos anos refletem a incapacidade de antigos líderes acompanhar o ritmo acelerado das mudanças que vêm ocorrendo. Durante décadas, as alterações realizadas na Sears, General Motors, IBM, Westinghouse, Volkswagen e outras foram projeções lineares do passado. Essas empresas eram administradas por gerentes e não por líderes. Qualquer companhia que se contente com o papel de espectador na estrada que leva ao futuro verá sua estrutura, valores e aptidões se tornarem cada vez mais desafinados com a realidade de seu setor. A transformação organizacional precisa ser impulsionada por uma visão sobre o futuro. Considerando que a maioria das empresas não parte de uma visão compartilhada do futuro, a primeira tarefa dos altos executivos é desenvolver algum processo que permita reunir todo o conhecimento coletivo existente na organização.

A Eletronic Data Systems (EDS); com sede no Texas, desenvolveu um processo destinado a criar um ponto de vista sobre o futuro. Em 1992, a posição da EDS parecia imbatível. Com um volume de vendas de US\$ 8,2 bilhões, a empresa acabara de registrar seu trigésimo ano consecutivo de vendas recorde e previa uma demanda sempre crescente de terceirização dos serviços de informática. O plano da EDS era tornar-se uma empresa com um volume de vendas de US\$ 25 bilhões no ano 2000. Entretanto, alguns altos executivos, inclusive o presidente Lester Alberthal, previram problemas à frente. A margem de lucro estava sofrendo uma

pressão intensa de novos concorrentes e poucos clientes novos podiam ser encontrados entre os maiores usuários de Tecnologia da Informação (TI) nos EUA.

Além disso, os negócios futuros exigiram atualização de computadores desktop em vez dos mainframes, especialidade da EDS e os serviços mais atraentes das novas redes de informação focalizavam os lares e não os escritórios. Os diretores mais graduados da companhia, conhecidos como Conselho da Liderança, concluíram que a EDS já não estava imune à “doença das grandes empresas”, tal como outras organizações de sucesso. Os membros assumiram o compromisso de assegurar a liderança do setor a partir da década de 1990. Acontece que outras pessoas estavam tendo as mesmas idéias na companhia. Em 1990, um pequeno grupo de gerentes da EDS, nenhum dos quais fazia parte da diretoria da empresa, criou uma Equipe de Mudanças Corporativas.

Eles acreditavam que a EDS precisava repensar sua direção e seus princípios. Logo entenderam que precisariam de muito mais recursos, tanto materiais quanto intelectuais, do que os disponíveis numa equipe pequena. Depois de conversar com o Conselho de Liderança a respeito de suas metas, a Equipe de Mudanças Corporativas desenvolveu uma abordagem específica para renovar a empresa. Convocados de todas as partes da companhia e de todo o mundo, 150 gerentes de destaque da EDS reuniram-se em Dallas, 30 de cada vez, a fim de começar a “criar o futuro”. Cada um dos cinco encontros examinou em detalhe as ameaças econômicas enfrentadas pela EDS e as oportunidades criadas pela revolução digital. O trabalho realizado por cada grupo foi exaustivamente debatido pelos demais junto com o Conselho de Liderança.

Finalmente, uma equipe constituída por membros de todos os grupos elaborou uma minuta estratégica que, mais uma vez, foi debatida por toda a companhia. A EDS saiu desse processo com uma visão do setor e de seu papel substancialmente maior, mais criativa e de maior capacidade de previsão do que tinha 12 meses antes – uma visão compartilhada por todos os executivos graduados da EDS. Criar o futuro, como a EDS fez, exige capacidade de previsão. Isso significa conhecimento das tendências tecnológicas, demográficas, normativas e de estilos de vida que podem determinar mudanças na empresa e criar um novo espaço competitivo. A compreensão das possíveis implicações dessas tendências exige criatividade e imaginação, mas qualquer “visão” que não tenha uma base

sólida provavelmente será fantasiosa.

A elaboração de algum ponto de vista sobre o futuro deveria ser um projeto contínuo, sustentado por um constante debate na empresa, e não um esforço concentrado a ser realizado só uma vez. Infelizmente, muitas empresas pensam na possibilidade de renovar suas estratégias e reinventar seus setores somente quando a reestruturação e a reengenharia não conseguem interromper seu processo de declínio. Os altos executivos precisam reconhecer que o foco real de suas empresas é a oportunidade de competir pelo futuro.

## ABOLIÇÃO DA COMPLEXIDADE

Conforme Jensen (1998), abolir a complexidade pode ser uma ótima estratégia. O segredo está em organizar e distribuir a informação. Os executivos costumam acreditar que a maior parte da complexidade de trabalho, hoje em dia, vem de fora. Na verdade, nós mesmos criamos a maior parte dessa complexidade, pela forma como reagimos a esses fatores – e pela maneira como projetamos e executamos o trabalho.

É possível, entretanto, que a simplicidade – uma solução pouco glamourosa - seja nossa estratégia definitiva. Os resultados mostram que a Era da Informação exige que as lideranças adquiram uma nova competência: a capacidade de planejar e estimular a adesão da organização à simplicidade em ritmo mais rápido do que o das mudanças. O caminho da simplicidade começa pela maneira de organizar, transmitir e dividir informações a fim de satisfazer as necessidades da empresa e de seus funcionários.

As estimativas atuais são de que 20% a 40% do total da força de trabalho sejam constituídos por pessoas que trabalham com informações. Ou seja, as empresas estão tentando obter sucesso na Era da Informação anulando os restantes 80% ou 60% da força de trabalho porque não organizam o acervo de conhecimentos de forma simples, clara e eficiente. Apesar de todos os *bits*, *bytes* e redes que criamos para operar as empresas, ainda nos falta colocá-las na direção daquilo que o futurista Alvin Toffler denominou “terceira onda”, ou seja, uma economia

baseada na informação. Em um de seus livros, Toffler lança o seguinte desafio: “Qualquer reestruturação séria em uma empresa precisa atacar diretamente a base de conhecimentos da organização e todo sistema de poder fundamentado nesses conhecimentos”.

Enfrentar o desafio lançado por Toffler significa saber como formar uma estrutura com base na simplicidade na Era da Informação. Isso soa como um eco do que vários especialistas vêm nos dizendo a respeito da Teoria do Caos. Sistemas complexos criam ordem concentrando-se no intercâmbio de informações e não em controles artificiais ou estruturas administrativas. John P. Kotter, professor da Harvard Business School e autor do livro *Liderando Mudanças*, afirmou que o verdadeiro líder “escolhe a direção na qual a empresa deve caminhar, cria visões e estratégia, consegue fazer com que as pessoas estejam dispostas a segui-las e as motiva para que as convertam em realidade”.

O NationsBank faz parte de um grupo crescente de empresas de alta performance – ao lado de General Electric, Coca-Cola, Hewlett-Packard luta para entrar na Era da Informação. Empresas como essas focalizam a simplicidade na forma de administrar o desempenho, lidar com a comunicação e organizar o treinamento como parte integrante de um todo, a fim de acelerar as transformações e criar talentos para chefia. “Procuramos manter as coisas simplificadas”, diz Jim Shanley, chefe de Desenvolvimento Gerencial do NationsBank. Jack Welch, enquanto presidente-executivo da General Electric (GE), remodelou sua empresa começando por simplificar a mensagem estratégica transmitida, que passou a ser a seguinte: “As empresas do grupo devem ficar entre as três maiores do mercado ou se preparar para serem vendidas”. A seguir, ele construiu Crotonville, uma estrutura de gestão de conhecimento única, destinada a dar apoio a essa meta.

De acordo com Rosenberg (2000), a empresa 3Com, que faturou 5,7 bilhões de dólares no mundo no ano passado, deseja implantar no Brasil um conceito que vem difundindo nos mais de 40 países onde atua: o da simplicidade radical. Por simplicidade radical entenda-se uma estratégia que consiste em desenvolver produtos e sistemas cada vez mais fáceis de ser entendidos e usados pelos consumidores. A consequência desse esforço é a disseminação da tecnologia e a ampliação do mercado da 3Com. Uma pesquisa feita recentemente pela empresa revelou de usuários de tecnologia valorizam as com-



panhias que prezam, acima de tudo, a simplicidade. O Palm Pilot se transformou no maior sucesso de vendas de todos os tempos da 3Com e desbancou o similar da Microsoft exatamente por ser simples. Criado para ser um complemento, e não um substituto do computador pessoal, ele foi lançado com menos aplicações e seu uso foi considerado extremamente amigável.

A 3Com está desenvolvendo e lançando outros produtos com base na simplicidade radical (hoje o Palm é produzido por uma empresa independente). Entre eles, sistemas de acesso remoto a redes e uma central de atendimento multimídia que demandou pesquisas de aproximadamente um ano. Mas o verdadeiro desafio está em levar a idéia da simplicidade da área de desenvolvimento para todas as atividades da companhia. "O diferencial competitivo não está em criar produtos simples, e sim em instaurar uma cultura de simplicidade", diz Paulo Apsan presidente do escritório brasileiro da Arthur D. Little, uma das maiores consultorias americanas da gestão. "A mente humana, por alguma razão, admira a complexidade e se impressiona com o que não consegue compreender", diz o consultor americano Jack Trout, co-autor de O Poder da Simplicidade. "Os profissionais têm medo de parecerem pouco inteligentes se agirem de forma simples."

## PROJEÇÃO DE CENÁRIOS DO FUTURO

Segundo Ross, Greeno e Sherman (1998), a técnica de imaginar possíveis cenários do futuro, fruto da iniciativa da Royal Dutch/Shell nos anos 70, é de grande utilidade para os executivos. Ela se opõe ao pensamento linear, permite que se ponham de lado improvisações de curto prazo e se encare estrategicamente um futuro em que as regras competitivas serão diferentes.

Reforçar redes de tecnologia é uma ação crítica durante as grandes oscilações do processo e de criação de valor. Mesmo assim, o ritmo de mudança tecnológica e o custo de pesquisa e desenvolvimento estão levando organizações a reavaliar a quantidade de conhecimento tecnológico que precisam criar internamente. Uma rede sólida pode ser a chave para garantir o acesso precoce à tecnologia e sua incorporação ao

desenvolvimento de processos e produtos de forma rápida e econômica. A rede de tecnologia se dotada de apoio e foco apropriados, facilita a concepção de uma visão corporativa clara, uma vez que tem condições de criar variedade de opções de crescimento.

Cenários e visão significam mais do que meras opções para garantir sobrevivência e estratégias alternativas. Se corretamente executado, o processo pode ajudar a restaurar a paixão e a criatividade do pensamento estratégico das empresas que resistiram aos problemas típicos do longo período do downsizing (minimização dos custos organizacionais). Essa paixão, apoiada na excelência analítica e no pragmatismo, pode ajudar a derrubar barreiras ao crescimento e a construir seu futuro.

Segundo Hamel (1998), o mundo nunca foi tão hospitaleiro com os revolucionários e tão hostil com os que mandam. As muralhas que protegiam a oligarquia industrial estão desmoronando sob o peso da desregulamentação, subelevação tecnológica, globalização e transformação da sociedade. Para sobreviver, as empresas precisarão de estratégias revolucionárias.

## **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL**

Segundo Mañas (1997), muito se tem focado nas empresas, sobre Sistema de Informação no processo Operacional e Gerencial. Esse assunto é de vital importância para o bom andamento das empresas, sendo um excelente instrumento de gestão. Porém cabe salientar que o Sistema de Informação Gerencial de uma empresa deve apresentar eficácia, consistência, exatidão e agilidade. Para que isso seja possível, as instituições que desejarem utilizar esse método devem preocupar-se com todo um contexto. Esse contexto ou requisitos, é o que será desenvolvido e explanado a seguir.

Sistemas de Informação Gerencial (SIG) são sistemas que fornecem uma parte das necessidades gerenciais de informação para o processo de tomada de decisão, dado um particular método de decisão. O Sistema de Informação Gerencial deve ser elaborado pelas pessoas responsáveis pela empresa. Em uma empresa, os colaboradores responsáveis pela definição de um Sistema de Informação

Gerencial são aqueles que normalmente estão ligados a áreas administrativas e financeiras, que dependendo do tamanho da empresa passam a ser exatamente a força básica da organização.

O *know-how* de uma empresa e seus componentes, muito contribuem para sua permanência e ascensão no mercado, independente de concorrência menor ou acirrada. Sabe-se que os recursos humanos de uma empresa são muito importantes para a mesma, podendo torná-la bastante competitiva e mantê-la estabilizada. Quando falamos em competitividade, temos que atentar que grandes mudanças ocorreram com a globalização, fazendo com que as empresas também tenham que adquirir uma competitividade global. As empresas que assim não o fizerem, com toda certeza, em um breve futuro serão eliminadas do mercado.

A informação transformou-se em recurso fundamental em qualquer organização. Ao lado das tradicionais funções, surge a função informacional da empresa, em que a limitação de fronteiras não existe, e deve existir a ligação e interatividade dos departamentos fazendo circular as informações, incluindo inclusive o ambiente externo, fazendo com que tudo isso se transforme em um ambiente global. Dessa forma, deve ser criada emergencialmente, uma nova área da administração, responsável em gerir informações estrategicamente.

Surge neste momento, uma nova classe de problemas a serem formulados e resolvidos, problemas estes baseados nesse novo recurso estratégico, ou seja, a informação. Porém, essa é uma árdua tarefa, sendo que muitas empresas, não estão preparadas para tratar especificamente da informação como um recurso, e menos ainda para gerenciá-la segundo o recurso estratégico. Para que isso se torne uma realidade, a empresa deverá aprender a gerar informação e conhecimento. O caminho para que isto se realize, pode estar na preparação de gerentes.

Já os Sistemas de Informações, designam a logística indispensável à realização do processo de informação, a qual não se reduz somente à informática, como muitos presumiam anteriormente. O sistema de informação é o conjunto independente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação (*software* e *hardware*), dos procedimentos e métodos que a empresa pode dispor, das informações necessárias para seu funcionamento e evolução.

## UMA TIPOLOGIA DO PROCESSO

Desde que um dos objetos centrais da análise nessa pesquisa é o processo do negócio, é importante desenvolver uma tipologia para tais processos. O processo foi definido como “requisito específico de atividades do trabalho através do tempo e o lugar, com um começo, uma extremidade, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT *apud* PRADO, 1993). Vide tipologia conforme figura 1:



Figura 1 - Tipologia dos Processos de Negócios - Fonte: Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996)

Processos operacionais são afetados por tecnologias como robótica, C.A.D. (Computer Aided Designer – Projetos Auxiliados por Computador), dispositivos de captação de dados, e o sistema de fluxo de trabalho. A Tecnologia de Informação pode melhorar a eficiência da automação operacional e concepção dos processos, ou realçar sua eficácia e confiabilidade ligando-os. Os processos da gerência são realçados pela disponibilidade e por uma comunicação melhorada da informação. Correios eletrônicos, bases de dados, e vídeo conferência podem melhorar a eficiência e a eficácia da comunicação, assim contribuindo aos processos da gerência. Recentemente, os números do crescimento

do valor-adicionado das parcerias, e corporações virtuais, aumentaram drasticamente o nível de arranjos interorganizacionais. Os mercados eletrônicos também estão se tornando mais prevalentes e têm muitas implicações para a organização do marketing e processos da entrega do produto (BENJAMIN; WINGAND *apud* PRADO, 1995). Cabe frisar que a própria Tecnologia de Informação não pode ser responsabilizada pelo sucesso ou a falha final da estratégia de negócios. Quando aplicada habilmente, a Tecnologia de Informação pode fornecer o suporte para os processos intermediários fazendo, juntamente a isto, o exame para compreender a execução da estratégia de uma organização. O sucesso da Tecnologia de Informação deve ser medido de encontro a sua sustentação para processos dos objetivos intermediários e a forma da estratégia total de uma empresa.

A aproximação ao valor de negócio da Tecnologia de Informação do estudo proposto aqui, demonstra através de um foco, as maneiras fundamentais de como a tecnologia pode melhorar a gerência e processos operacionais. A Figura 2 esboça um modelo orientado para o processo do valor de negócio da Tecnologia de Informação.



Figura 2 - Modelo Orientado ao Processo do Valor de Negócio da Tecnologia de Informação

- Fonte: Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996)

## VALOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Conforme Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996), visto que os ambientes de negócio se tornam sempre mais competitivos, existe uma ênfase maior na eficiência operacional, melhorando produtos e qualidade dos serviços, e suscetível. Muitas organizações procuraram usar a Tecnologia de Informação (TI) como meio escolhido para conseguir estes objetivos. Realmente, organizações estão fazendo investimentos significativos na tecnologia de informação, atualmente contabilizam aproximadamente 50% dos investimentos do capital anual.

Enquanto a Tecnologia de Informação continua a permear e penetrar a organização, impactando um número crescente dos processos em nível mais profundo, o potencial do valor de negócio da Tecnologia de Informação aumenta. As mudanças nos ambientes tecnológicos e competitivos trouxeram papéis aproximadamente novos para a Tecnologia de Informação nas organizações contemporâneas.

A Tecnologia de Informação pode ser separada em três: automação, informativos e transformações. Mas efeitos complementares em processos do negócio. Além disto, é com estes efeitos em processos do negócio que a Tecnologia de Informação cria o valor. Primeiramente, os efeitos da automação consultam a perspectiva da eficiência do valor que deriva do papel da Tecnologia da Informação como um recurso importante que está sendo substituído para o trabalho. Dentro desta dimensão, o valor deriva primeiramente dos impactos tais como melhorias da produtividade, trabalho econômico, e redução de custos. Em segundo, os efeitos informativos surgem primeiramente da capacidade da Tecnologia de Informação em coletar, armazenar, processar e disseminar informação. Depois desses efeitos, o valor resulta na qualidade melhorada da decisão: distribuir poderes ao colaborador (delegar), uso da diminuição dos recursos, eficácia organizacional realçada, e melhor qualidade. Em terceiro lugar, os efeitos das transformações consultam o valor de que deriva a habilidade da informação da tecnologia para facilitar e suportar o processo de inovação e transformação. O valor de negócio

associado com esses efeitos será manifestado em tempos de ciclo reduzidos, melhorando sucessivamente, diminuindo mão-de-obra ociosa, e o realce do serviço e do produto em consequência da re-engenharia de processos e reprojeto das estruturas organizacionais. A Figura 3 fornece uma ilustração destes efeitos.

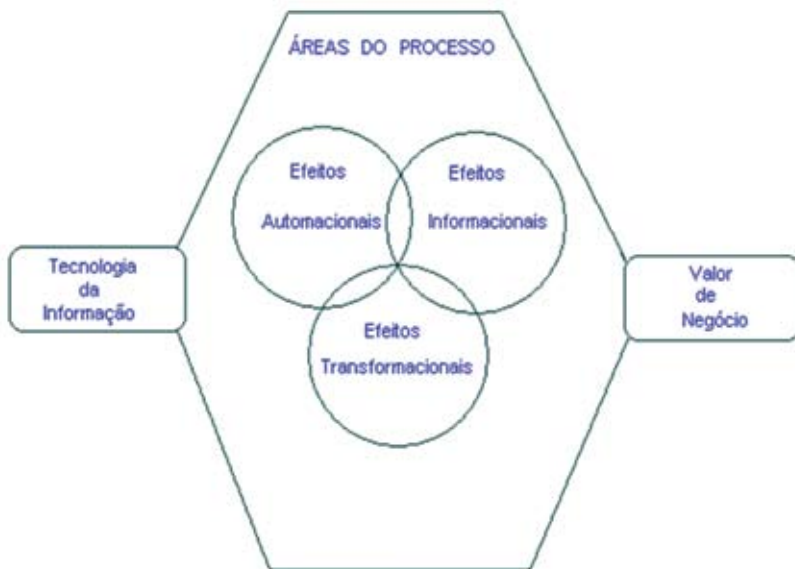


Figura 3 - Dimensões do Valor de Negócio da Tecnologia de Informação

Fonte: Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996)

Tabela 1 – Mensuração do Potencial do Valor de Negócio da Tecnologia da Informação

	Dimensões do Valor de Negócio da Tecnologia de Informação		
Processos de Negócio	Automacional	Informacional	Transformacional
Operacional	Custos de Mão-de-Obra Confiabilidade Produtividade Custo c/ Inventário Eficiência	Utilização Perda Flexibilidade Operacional Reação Qualidade	Inovação de Produtos e Serviços Duração dos ciclos, Relacionamentos, Cliente
Gerencial	Despesa Administrativa Controle Relatando Procedimento Rotineiro	Eficácia Qualidade da decisão Uso dos recursos Delegar poderes Criatividade	Flexibilidade Competitiva Capacidade Competitiva Forma Organizacional

Fonte: Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996)]

Sintetizando, a literatura existente sobre valor de negócio da Tecnologia de Informação, habilitada ao processo de inovação, propõe uma nova estrutura conceituando os impactos do valor de negócio da Tecnologia de Informação. A estrutura não é uma técnica evolutiva, mas uma ótica que oferece uma nova perspectiva em fontes do valor de negócio da Tecnologia de Informação dentro das organizações.



## CONCLUSÃO

É perfeitamente visível e de extrema importância o uso da Tecnologia de Informação (TI) nos processos empresariais para que a mesma propicie maior agilidade e exatidão no processo decisório. Não existe uma métrica para mensurar o quanto a Tecnologia de Informação produz de valor para uma organização, pois cada sistema organizacional varia de um pra outro. Entretanto, sabe-se que a Tecnologia da Informação consegue produzir muitos benefícios para as organizações.

Para conseguir manter o padrão e um nível adequado, será importante estar sempre buscando novos conhecimentos e procedimentos viáveis que resultem resultados positivos e diferenciados. Os cenários atuais estão exigindo que profissionais e empresas estejam preparados para a utilização das ferramentas e procedimentos impostos pela Tecnologia da Informação (TI). Isso requer uma preparação e busca constantes de conhecimentos e inovações, proporcionando assim confiança e credibilidade diante da competitividade do mercado.

Em suma, este assunto é amplo e apresenta certa complexidade. Aplicar a Tecnologia da Informação é mais um dos vários caminhos que empreendedores têm empregado mundialmente para a obtenção de uma empresa mais produtiva e competitiva. Não existem muitos estudos propondo uma forma perfeita para avaliar com exatidão o quanto a Tecnologia da Informação pode agregar de valores. Mas certamente, entre outros fatores, as empresas que a aplicam corretamente têm obtido eficiência e rapidez na tomada de decisões, aumento da produtividade e principalmente da competitividade.

A Tecnologia da Informação apresenta-se hoje como ferramenta essencial para as empresas, permitindo agilidade, flexibilidade, confiança e credibilidade, para que decisões importantes e decisivas possam ser tomadas. Conscientizar sobre a importância da utilização desta ferramenta e dos benefícios que esta traz para as empresas e profissionais, demonstra a busca por diferenciais e conhecimentos tecnológicos que agreguem resultados positivos às Organizações.

## REFERÊNCIAS

- HAMEL, G. Dez Princípios da Revolução. **HSM Management**, p. 114-124, 1998.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Como Criar o Futuro Já. **HSM Management**, p. 140-144, 1997.
- JENSEN, B. O Desafio da Simplicidade, **HSM Management**, p. 24-30, 1998.
- MAÑAS, A. V. **Administração da Informática**. São Paulo: Érica, 1997.
- MOONEY, G. J.; GURBAXANI, V.; KRAEMER, L. K. A process oriented framework for assessing the business value of information technology. **The Data Base for Advances in Information System**, v. 27, n. 2, p. 15-45, spring, 1996.
- PRADO, A. **Tecnologia de informação como instrumento de apoio à gestão estratégica em instituições de ensino da administração pública**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Especilização) - Faculdade de Engenharia Química, Lorena, 2003.
- ROSENBURG, C. É proibido Complicar. **Exame**, p. 112-114, 2000.
- ROSS, C. E., GREENO, J. L., SHERMAN, A. Planejamento de cenários, **HSM Management**, p. 100-110, 1998.