

## Tecnologia e Valor Estratégico

Recebi vários e-mails e ligações, por conta do Editorial #11 – Tecnologia e Criação de Valor. Todos interessantes e ilustrativos do período que estamos vivendo. Se analisarmos a curva S, apresentada naquele Editorial, vamos constatar já ter entrado no estágio de saturação da Tecnologia Informação que segundo Stan Davis, deverá ser onipresente, abundante e de fácil acesso, por volta de 2020.

As tecnologias de comunicação sem fio e o conceito de software como serviço, disponibilizado em rede universal, proporcionam uma antevisão disto. Para grande número de jovens a T.I. já é algo considerado dado. Da mesma forma que a eletricidade, a água corrente, o telefone, ou o gás encanado. Entretanto, a despeito de gastos superiores a US\$ 2 trilhões por ano, as empresas percebem que extrair valor estratégico da mesma, torna-se algo cada dia mais desafiador.

George W. Pratt, III, Diretor da Harvard Business Review Publishing, aborda o tema com muita propriedade, em uma de suas mais recentes cartas aos assinantes. Observa que o que torna uma tecnologia estratégica não é a sua abundância, mas sim a escassez. E hoje em dia, a escassez não decorre da Tecnologia da Informação em si, mas das conseqüências de seu uso.

A T.I. tem sido a responsável por profundas transformações em nossa maneira de viver, muitas delas benéficas. Contudo, no afã de pensar que a tecnologia tudo pode e resolve, incorremos em verdadeiros desastres, por subestimar a sua própria complexidade, ou em erros estratégicos, ao coloca-la à frente da verdadeira razão de ser dos negócios – servir os clientes de modo lucrativo.

Em seu artigo *“Putting the Enterprise Into de Enterprise System”* (Colocando a Empresa dentro do Sistema, numa tradução livre), Thomas Davenport fala da febre dos sistemas ERP’s e observa que, em muitos casos, a adoção de melhores práticas sobrepuja a consideração pelos diferenciais estratégicos da empresa, que abre mão do que reconhecidamente faz melhor, para “fazer o que todo mundo faz”. Uma ratificação à afirmativa de Pratt.

Exemplos mais recentes vêm do CRM. As discussões ora promovidas pelo portal [CRMguru.com](http://CRMguru.com) deixam claro o descompasso entre as múltiplas funcionalidades dos produtos e aquilo que de fato importa à gerência de vendas. Por exemplo: não é porque uma proposta foi apresentada que a probabilidade do cliente fechar negócio deva ser considerada elevada. Uma das conclusões é que há carência de instrumentos gerenciais, inspirados e desenhados por quem de fato entende das complexidades e nuances da venda, ao invés de tecnólogos, desconhecedores da matéria.

Volto à noite em que aguardava o atendimento da Seguradora (Editorial # 11) e tento imaginar a origem de tudo. Em algum momento, alguém da empresa deve ter demonstrado sua preocupação com os elevados custos telefônicos da comunicação com os prestadores de serviço. A solução não deve ter demorado a surgir: usar a Internet. Além do mais, fica tudo documentado por escrito.

Tampouco é preciso contatar o prestador quanto ao tempo de resposta. Afinal, como o sistema conhece a disponibilidade de recursos de cada um deles e a distância ao ponto de atendimento, a estimativa é facilmente obtida e passada ao cliente. Em suma, nada mais a fazer. A não ser por um incômodo detalhe: ninguém de fato pensou no pobre cliente, aguardando socorro no meio da noite.

A crença na tecnologia é tão forte que a hipótese do prestador não receber o e-mail (porque faltou energia, ou porque o seu computador quebrou, ou porque foi assaltado, ou porque...) jamais foi cogitada, nem a transação amarrada a um simples protocolo que obrigasse resposta a cada e-mail, ou o uso de uma tecnologia velha de mais de 100 anos, o telefone, no caso da mesma não ocorrer.

A T.I. tem papel crescente e cada vez mais relevante, no relacionamento com os clientes, porém seu poder é limitado, quando o uso é deixado a critério exclusivo dos tecnólogos. Recente pesquisa conduzida pela IBM Business Consulting Services, entre os CIO’s e CEO’s de 200 das maiores empresas do país, revela a preocupação da maioria com a aplicação da tecnologia aos negócios. Simultaneamente mostra, em grande parte dos casos, quão longe a realidade está da intenção.

Contudo, não há razão para se crucificar os técnicos. Extrair valor estratégico da T.I. requer a integração de todas as funções da empresa e isto demanda liderança e compromisso por parte do principal executivo, no direcionamento e condução do processo. Sem isto, fica-se nas intenções.