

# O USO DA TECNOLOGIA EM MEIO A UMA SITUAÇÃO DE CRISE: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS.

Sérgio Seloti Júnior, Flávia Carrara de Oliveira & Tatiana Sayra Teixeira de Oliveira.

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

## RESUMO

Diante da crise financeira mundial pela qual passamos, este trabalho verifica, por meio de estudos de casos, se as empresas usam e aplicam a tecnologia de informação (TI) de forma estratégica e de maneira a minimizar os impactos sofridos devido à crise. Observamos que todas as empresas estudadas sentiram os efeitos da crise, mas continuaram investindo em TI. A aplicação de TI difere nos três casos analisados, e é possível imaginar que outras empresas, de setores diversos, possam utilizar a TI de formas diferentes.

Palavras-chave: crise financeira mundial, T.I., estratégia.

## ABSTRACT

In front of the financial crisis we are facing, this research, by means of cases, will observe if companies are using and applying Information Technology (IT) as a strategic way for minimizing the impacts suffered by the crisis. We observed that all companies perceived the crisis effects, but they continued to invest in IT. The three studied cases have showed that each company used IT differently and it is possible to assume that other companies will apply IT differently, too.

Key-words: financial crisis, IT, strategy.

## INTRODUÇÃO

A crise financeira mundial afetou, em maior ou menor grau, todos os países do mundo. Muitas instituições faliram, houve uma crise de confiança no mercado, os bancos congelaram os empréstimos para evitar a inadimplência, as seguradoras começaram a quebrar e os valores



das ações desabaram, levando consigo as bolsas do mundo inteiro. Houve uma falta de liquidez generalizada nos mercados financeiros, incluindo empréstimos interbancários.

Diante da crise, que afeta empresas de todos os setores, a redução de custo e a diferenciação tornam-se vantagens competitivas, e a Tecnologia da Informação (TI) é um instrumento potencial para atingir esse objetivo, além de ser um alavancador de receitas oriundas de novos produtos e serviços, novos canais de fornecimento e distribuição (Synnott, 1987). O mesmo autor afirma, ainda, que o planejamento estratégico e o planejamento de TI devem ser feitos de forma integrada e interativa.

Dessa forma, num mundo em que globalização já está consolidada, as empresas devem pensar a estratégia em longo prazo. Diversas pesquisas mostram que investir de forma estratégica traz benefícios às organizações (Maçada et al., 2005).

A reação aos diversos estímulos será mais eficaz se ocorrer por meio do conhecimento da conceituação de sistemas dentro da empresa e da importância das relações internas e externas. Além disso, o fluxo do processo interno da empresa é mais bem definido e, conseqüentemente, seu controle poderá ser melhorado. Inicialmente na história do desenvolvimento de sistemas de informação, as empresas utilizavam um sistema para cada departamento, para atender às especificidades de cada área. A falta de comunicação entre os sistemas gerava redundância de informações. (Zancul & Rozenfeld, 2009).

Dessa forma, o ERP (*Enterprise Resource Planning*) surgiu com o intuito de integrar as funcionalidades de todas as atividades dos diversos departamentos das empresas. “Nele, foram agregadas as funções de programação mestre da produção, cálculo grosseiro de necessidades de capacidade, cálculo detalhado de necessidade de capacidade, controle do chão de fábrica, controle de compras e, mais recentemente, *Sales & Operations Planning*.” (Zancul & Rozenfeld, 2009). Já o *Business Intelligence* (BI) é um conjunto de conceitos e de metodologias que, fazendo uso de acontecimentos (fatos) e de sistemas baseados nos mesmos, apoia a tomada de decisões em negócios. O propósito do BI é permitir a tomada de decisões proativas, ao gerar informações necessárias ao negócio e disponibilizá-las no momento certo.

Porter & Millar (1985) verificaram, “através da aplicação do modelo de análise de indústrias de Porter, que a TI tem capacidade de alterar tanto o processo produtivo em si como também as relações das empresas com seus fornecedores, clientes e competidores”.

No entanto, em pesquisa realizada por Nogueira & Moreira (1998), com 25 empresas, entre públicas e privadas, os resultados mostraram que a TI age de forma passiva no planejamento estratégico em longo prazo e não está alinhada aos Recursos Humanos, indicando que o “redesenho de processos e de postos de trabalho, item de fundamental



importância no reposicionamento das empresas, não está sendo devidamente realizado” (Nogueira & Moreira, 1998, p.122).

Mesmo com as limitações financeiras e a retração da economia, as empresas continuam investindo em Tecnologia da Informação? E o fazem de forma estratégica? Nosso trabalho procura responder a essas perguntas por meio da comparação de casos de empresas que utilizam o ERP e o BI.

## MATERIAL E MÉTODOS

Para verificar o impacto da crise nos investimentos das empresas, realizamos uma pesquisa qualitativa através de estudo de casos múltiplos para comparar a visão que cada empresa – Toyster, uma indústria de brinquedos; uma empresa de TV a cabo; e uma instituição financeira, cujos nomes não podem ser revelados a pedido dos entrevistados – tem de TI, como a aplicam e quais os resultados obtidos. Os casos foram estruturados por meio de entrevistas com os gestores da área de TI das empresas analisadas.

Para interpretar as entrevistas, utilizou-se o método de análise da narrativa. Desse modo, evitamos interpretações equivocadas. “As análises de narrativa buscam compreender a forma como o autor da história enxerga a própria história”. (Seloti Jr., 2008, p.68). As narrativas são formulações sobre fatos - e seus personagens e seus lugares - que ocorreram no passado e não têm continuidade. Ela procura entender as nuances do texto (Alves & Bliksten, 2006), o que está por trás do que foi dito: sempre há algo escondido nas “entrelinhas”. A interpretação do texto através da análise da narrativa traz consigo os valores e as ideologias do interpretador, transformando o que foi dito e criando sentindo e tensão dramática (Seloti Jr., 2008, p.68).

## RESULTADOS

### Instituição Financeira

A instituição financeira estudada é o sétimo banco do mundo em valor de mercado. Segundo o gestor, que está há quatro anos no grupo e atua como gerente em Tecnologia de Informação desde 2006, “o segmento bancário em si foi impactado diretamente pela crise financeira internacional, o nível de confiança de mercado diminuiu acentuadamente, ocasionando diminuição do crédito, inadimplência, demissões e até falência de algumas



instituições. Entretanto, esse banco está entre os poucos bancos internacionais que não tiveram grandes problemas gerados pela crise, estamos presente em mais de 40 países com um modelo de negócio responsável e bem estruturado, com êxito em mercados bastante diversos.” No Brasil, o grupo continua confiante com a aquisição de outro banco, demonstrando que mantém a estratégia de crescimento e expansão.

O Banco não interrompeu o andamento dos projetos de TI, nem diminuiu os investimentos na área. Pelo contrário, já que está em fase de integração tecnológica entre plataformas de dois bancos. Esse projeto teve início em janeiro de 2009, com previsão de finalizar no final de 2010.

Um projeto foi finalizado mesmo em meio à crise. Em dezembro de 2008, concluiu-se a implantação do “*Business Object* (B.O. – SAP), uma ferramenta que possibilita análises gerenciais, unindo informações de sistemas diferentes em uma única plataforma”, conforme o gestor. Esse sistema visa auxiliar o usuário na tomada de decisões, como analisar perfis de clientes e descobrir quais estão aptos para receber oferta de cartão de crédito. Portanto, o sistema é voltado para qualquer área de negócio do banco: Cartões, Riscos, Ativos, Agronegócios, INSS, Crédito, SAC, Ouvidoria.

Segundo o gestor, o projeto “faz parte da estratégia de crescimento da empresa, [pois] precisamos munir as áreas de negócio com informações suficientes para atingir os clientes de maneira assertiva”. A principal vantagem desse sistema é a facilidade de compreensão pelos setores que irão utilizá-lo, pois possui facilidades operacionais. Ainda, a SAP forneceu suporte e treinamento para alguns funcionários que trabalharão como multiplicadores de conhecimento. Contou também, para a escolha do sistema, a relação custo – benefício.

A escolha do sistema foi feita pelo C.E.O. e pelo comitê de tecnologia juntamente com a Área de Negócios, considerando custos, prioridades e necessidades dos departamentos que irão utilizar a ferramenta. Conforme o gestor, durante a escolha, foram analisadas as ferramentas Cognos e SAS, mas foram preteridas devido a facilidade de desenvolvimento e o custo de implantação do B.O. Ele diz que a escolha foi acertada e as expectativas atendidas. “A utilização da solução B.O. possibilitou a realização de estudos, com maior precisão, ajudando as equipes na análise e na tomada de decisão, atuando concisamente na estratégia de mercado da instituição”.

Finaliza dizendo que “O Grupo é sólido e possui uma ótima diversificação geográfica. Entendo que a postura no momento de crise é de aproveitar oportunidades, tais como aquisição de outros bancos (exemplo: Bradford & Bingley, Reino Unido). Vejo que



localmente os esforços estão nas ações estruturadas para expansão e aquisição de novos clientes”.

## Toyster Brinquedos

A Toyster Brinquedos fabrica brinquedos há mais de vinte anos e é uma das maiores empresas do setor no país. Possui uma estrutura enxuta, e os sócios – Ricardo Kuma, diretor industrial e de sistemas; Tadeu Rocha, diretor financeiro; e Eduardo Pañella, diretor comercial – atuam ativamente no negócio.

Ricardo Kuma disse que a empresa não sofreu impacto direto da crise. “Ainda não, mas deve chegar, não sei de que tamanho, mas deve chegar”. Apenas um impacto indireto foi sentido, referindo-se à alta do dólar, pois a empresa realiza importações. Ele acredita que o risco em função do câmbio acontece a qualquer momento, de qualquer jeito.

Referente à implantação de um sistema para amenizar o impacto da crise, Kuma diz que o sistema é importante independentemente da crise. “Sistemas são fundamentais, com crise ou sem crise”, afirma Kuma.

No início das atividades da Toyster, usava-se o *Unify*, “um banco de dados com linguagem de programação para desenvolvimento de sistemas, um banco relacional, igual ao oracle”. Assim desenvolveram o próprio ERP.

Com o crescimento da empresa e o aumento dos seus negócios, decidiram trocar de ERP, pois com o *Unify* seria necessário reescrever todos os dados para fazer as mudanças necessárias. “É o grande problema dos sistemas que você acaba desenvolvendo internamente, porque você nunca tem recursos para pensar 10 anos na frente”.

O objetivo da Toyster, ao usar um ERP, é controlar os processos para eliminar erros e desperdício, e o *Oracle Suite 11i* foi escolhido em 2003, por já ter sido desenvolvido algo nesse sistema anteriormente. Kuma diz que, “na verdade, todos os ERPs devem ser muito parecidos entre si, em termos de solução, pois baseiam-se no princípio de que você tem quer ter os processos muito bem organizados e estabelecidos”. Ele acredita que esses sistemas são “burros” e dependem muito do trabalho com a qualidade da informação.

Entretanto, o entrevistado vê vantagens na escolha por ser um sistema nativo de internet, permitindo que representantes de vendas de todo o país possam acessar o sistema. O *Oracle* permite que outras funções sejam acrescentadas conforme a necessidade da empresa, sem precisar refazer todo o trabalho, com menor custo em comparação ao SAP, que tem a customização mais complicada e mais cara. Ele afirma ainda que “a grande vantagem de se



ter um ERP pronto é que ele atende tudo, ele foi feito para grandes empresas, então prevê uma necessidade maior”.

A decisão pela implantação do *Oracle* foi discutida e analisada pelos três sócios. Kuma finaliza dizendo que o processo de implantação do sistema deve estar em curso ou já concluído. As empresas devem se preparar antes e não esperar a crise para tomar iniciativas como essa, “o sistema sozinho não é a solução”.

#### Empresa de TV a cabo

A empresa opera no mercado “*triple play*” com produtos de TV por assinatura, Internet banda larga e telefonia fixa. Atua desde 1991 no ramo de serviços de comunicação.

A Companhia intensificou a construção de sua rede de cabos, adquiriu outras operadoras, tornando-se a maior operadora de sistema múltiplo de televisão por assinatura ("MSO") do país. A empresa possui uma considerável base de assinantes e de domicílios cabeados, com perfil para a introdução de serviços de maior valor agregado.

O gestor, há doze anos na empresa, questionado sobre a situação da empresa perante a crise, afirma que os efeitos foram sentidos sobre a variação do dólar no endividamento da Companhia e que isso gerou prejuízo líquido de 91 milhões no fechamento do 4º trimestre de 2008. De todo modo, a empresa ainda assim conseguiu crescer 28% e focou no planejamento de 2009.

De acordo com o gestor, a situação já está controlada e o momento é propício para aproveitar o lado “positivo” da crise nos negócios; justifica dizendo que “No período de crise, os clientes substituem entretenimentos mais caros pelas opções de entretenimento e comunicação que atingem a família toda, com preços vantajosos e acessíveis da empresa.”.

Empolgado, aproveita para destacar que mesmo com a desaceleração da economia no Brasil, a empresa manteve a estratégia empresarial e o ritmo de crescimento. Prova disso foram os resultados do 1º Trimestre com lucro líquido de R\$ 82 milhões, que corresponde a alta de 140% em relação a 2008.

Reforçando as expectativas de manter o plano de investimento de um bilhão de reais em 2009, não haverá cortes para TI, e os projetos essenciais já estão no orçamento, garante o gestor.

Sobre o projeto “Módulo Retenção e Reversão”, do qual ele participou na elaboração, explica que é uma solução de BI para entendimento do comportamento dos assinantes. Os dados passam pelas células de retenção e reversão do sistema de relacionamento, e as



ferramentas de análise são fundamentais para gerir a fidelização e a manutenção dos assinantes na base de clientes.

O gestor detalha o projeto como sendo um sistema de relacionamento para geração dos indicadores de retenção e reversão, o que é feito com a utilização do DW (*Data Warehouse*) como base das informações de números físicos (base habilitada, base conectada, desconexão por opção), em conjunto com a plataforma *Hyperion System 9* como *front-end* da solução para que os usuários manipulem os dados em Cubo tridimensional, montando relatórios gerenciais.

A escolha da ferramenta foi feita em função da aceitação, pelos usuários ao *Hyperion*, que é utilizado na empresa desde 2001, e também pela condição de já possuir licença ferramenta (o projeto gerou mais um Cubo de informações).

A solicitação do “Módulo Retenção e Reversão” está alinhada com a estratégia de crescimento e de manutenção da Base de Clientes. A finalidade do projeto é fomentar as áreas de gestão com indicadores precisos, auxiliando e apoiando a tomada de decisões, o que reduz o tempo de geração do *book* (conjunto de relatórios gerenciais) para acompanhamento da retenção e reversão de clientes.

Na opinião do gestor, mesmo com crise, sempre haverá demandas para TI, já que a empresa possui os fatores econômicos, políticos (regulatórios), sociais e as exigências do mercado que condicionam novas práticas e abrem a necessidade de acompanhamentos. “É consequência recorrer a TI para chegarmos ao resultado de forma automatizada (pelo porte da organização, não podemos cultivar as manipulações de dados manuais)”, ele complementa.

A empresa vem conquistando novos mercados, clientes e premiações, consequentemente, evoluindo na implementação de novas tecnologias e atualizações, o que mostra que a empresa está sempre em busca da excelência e da melhoria contínua.

## DISCUSSÃO

Nossos resultados mostraram que:

O banco estudado é a empresa do setor financeiro que mais tem sofrido com a crise, embora os impactos sofridos tenham sido pequenos, isso por ser uma instituição sólida e com ótima diversificação geográfica. O grupo obteve, no fechamento de 2008, lucro de 436 milhões de euros (cerca de R\$ 1,3 bilhão) com a subsidiária Brasileira, 13% a menos do que no mesmo período de 2007, mas, ainda assim, muito superior a outras filiais. Depois da brasileira, as subsidiárias mais lucrativas foram as da Grã-Bretanha, Chile e México.



O gestor de TI se mostrou muito otimista com a situação do grupo no mercado e, questionado sobre possíveis cortes de verbas para projetos tecnológicos, o gestor garantiu que essa não é a postura da empresa e que investimentos em TI são estratégicos. Percebemos durante a conversa que os investimentos em TI estão concentrados principalmente em *Business Intelligence* (pesquisar e entender o perfil do cliente é o grande esforço neste negócio), e também na migração das plataformas entre dois bancos, ação integrada à estratégia de crescimento da empresa no Brasil.

Apesar de ser uma empresa do setor financeiro, o qual tem mais sofrido com a crise, os impactos sobre a instituição estudada têm sido pequenos, como informa o gestor, por ser sólida e com ótima diversificação geográfica. A organização continua investindo em TI como forma de conquistar e de reter clientes. Seus investimentos concentram-se principalmente em B.I. para alcançar esse objetivo, integrando-se à estratégia da empresa.

Segundo o diretor industrial e de sistemas da empresa de brinquedos Toyster, a mesma ainda não viu os impactos diretos da crise. Em uma análise ampla, percebemos que uma parte das operações da empresa está ligada a importação de brinquedos e que a variação cambial prejudicou a companhia. Na parte de implantação tecnológica, a empresa utilizou sistema ERP, fato ligado à manutenção do negócio, pois a antiga plataforma não suportava o crescimento da estrutura, o que criou a necessidade de atualização tecnológica, para controlar os processos e eliminar erros/desperdícios.

Segundo o diretor da empresa, os investimentos em TI devem ser feitos independentemente da crise. Nesse momento, as empresas que não trabalham com sistemas gerenciais sofrem mais com a crise, mas investimentos desse tipo não devem ter como motivação escapar de suas consequências.

Na empresa de TV a cabo, o gerente de gestão de clientes reconheceu que a empresa sentiu efeitos da crise na variação do dólar, aumentando o endividamento, com prejuízo líquido de 91 milhões (dados do fechamento do 4º Trimestre de 2008, confirmados na mídia). O gestor afirmou que a empresa controlou a situação e que agora o momento é propício para se beneficiar do outro lado da crise, em referência à mudança de hábitos dos clientes, que migram de entretenimentos mais caros para opções de entretenimento e comunicação oferecidos pela empresa. Buscamos publicações do fechamento do 1º Trimestre de 2009 e confirmamos que o lucro foi de 82 milhões de reais, o equivalente a um crescimento de 140%, o que exime dúvidas sobre a recuperação do prejuízo sentido no início da crise. Na pesquisa sobre sistemas, o caso dessa empresa também está voltado a *Business Intelligence*, num projeto que disponibiliza informações para retenção e reversão de clientes (assunto delicado,





já que fatores regulatórios mudaram o cenário para a empresa, devido ao decreto 6.523 “SAC” que exige o cancelamento automático a partir da solicitação do cliente). Além disso, o gestor informou que não haverá cortes para TI, e os projetos essenciais já foram orçados, com um plano de investimento de um bilhão de reais para 2009.

Vimos, portanto, que nos três casos analisados as empresas continuam investindo em TI de forma estratégica, embora a aplicação seja diferente, e é possível imaginar que outras empresas, de setores diversos, podem utilizar a TI de forma diferente, com expectativas diferentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M.A. & Blikstein, I. 2006. Análise de Narrativas. In: Godói, C.K.; Bandeira-De-Melo; R. & Silva, A.B. (Eds). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva, São Paulo. pp. 403-428.
- Maçada, A.C.G.; Becker, J.L. & Lunardi, G.L. 2005. Efetividade de Conversão dos Investimentos em TI na Eficiência dos Bancos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. **9(1)**: 9-33, 2005.
- Nogueira, A.R.R. & Moreira, P.C.A. 1998. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea** **2(2)**: 103-125.
- Porter, M.E. & Millar, V.E. 1985. **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review, Boston.
- Seloti Jr., S.L. 2008. Sensemaking em alianças estratégicas: busca, interpretação e ação. **Dissertação de mestrado**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Synnott, W. 1987. **The information weapon**. John Wiley, New York.
- Zancul, E. & Rozenfeld, H. 2009. **Sistemas ERP**. Disponível em: [http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos\\_port/pag\\_conhec/ERP\\_v2.html#Informações](http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/ERP_v2.html#Informações). Acesso em: 24/05/2009.

