

Dilemas e decisões

Os profissionais de TI vêm-se frequentemente às voltas com duas questões inquietantes. A primeira relaciona-se à escolha entre um *software* pronto, do tipo “pacote”, e o desenvolvimento de um sistema personalizado, sob medida para as necessidades da empresa. A segunda questão refere-se à definição da terceirização do desenvolvimento de tais sistemas, especialmente no caso de o sistema ser estratégico.

Os sistemas de informação são comumente classificados por sua aplicação funcional: vão desde sistemas operacionais até sistemas estratégicos. Porém, qualquer que seja a aplicação, um sistema quase sempre pode ser adquirido na forma de um “pacote” – um *software* de prateleira. Neste caso, a compra só faz sentido se as alterações necessárias nos processos da empresa forem de pequena monta.

No caso de sistemas do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) e das plataformas de comércio eletrônico, os especialistas sustentam que não faz sentido uma empresa desenvolvê-los, pois o mercado disporia de soluções capazes de satisfazer às necessidades da maioria das empresas. Essa parece ser uma meia verdade, pois além de esses sistemas exigirem custosos esforços de “personalização”, provavelmente continuará a ser necessário o desenvolvimento de outros

sistemas complementares, principalmente se a empresa utilizar processos diferenciados.

Passemos agora à questão da terceirização de projetos de TI, hoje uma prática cada vez mais comum entre as empresas. A questão que poderia ser levantada é a seguinte: deve-se terceirizar também o projeto dos sistemas estratégicos? Segundo uma premissa comumente aceita entre os executivos da área, não. O argumento é que os sistemas estratégicos detêm informações e conhecimentos muito valiosos para serem expostos a terceiros. Novamente estamos diante uma meia verdade, pois se a terceirização destes sistemas for executada com os devidos cuidados e precauções, os ganhos poderão representar recompensa mais que satisfatória.

Para garantir a segurança na contratação de sistemas considerados estratégicos, é fundamental o equilíbrio entre controles formais e o desenvolvimento de uma relação de confiança. Essa relação, mais do que os controles, assegurará a base para o sucesso do projeto. A confiança é decorrência do alinhamento cultural entre as empresas, e uma boa forma de “medir” tal alinhamento é observar uma reunião entre as respectivas equipes: quando um observador externo não mais conseguir distinguir os membros das diferentes empresas pelas diferenças de posturas e argumentos de cada um deles, então se poderá dizer que o alinhamento cultural atingiu seu nível máximo.



Nelson Lerner Barth
FGV-EAESP