

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA ALINHAMENTO DE OBJETIVOS DE NEGÓCIOS E TI.

Gilmar Laguna

gilmarlaguna@hotmail.com

Departamento de Engenharia de Produção da UFRGS – Porto Alegre, RS, Brasil

Leonardo Rocha de Oliveira

leorocho@pucrs.br

RESUMO

Decisões sobre investimentos em TI para suporte a objetivos estratégicos de negócios são um dos desafios enfrentados pelas empresas. Recomendações teóricas e modelos para direcionar e avaliar o alinhamento dos investimentos em TI com os objetivos de negócios das organizações têm sido propostos desde o início da década de 80. No entanto, ainda existem dificuldades em combinar decisões sobre o uso de TI com objetivos de negócios. Este trabalho apresenta uma análise com base em Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para auxiliar na tomada de decisões sobre TI em relação a objetivos de negócios. Avaliações quantitativas para priorizar o papel dos FCS com a realidade dos negócios foram desenvolvidas e seguidas de avaliações qualitativas para identificar o papel do modelo proposto. Com base em entrevistas com profissionais da área, este trabalho apresenta uma abordagem para auxiliar na decisão sobre o papel de TI considerando prioridades de negócios. As conclusões indicam que a abordagem proposta aponta que as maiores dificuldades no alinhamento estão na definição do escopo, comprometimento das pessoas e promoção de vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Tecnologia de Informação. Gestão de Tecnologia. Alinhamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Empresas que conseguem transformar o uso da tecnologia em diferencial competitivo possuem mais chances de serem bem sucedidas do que suas concorrentes. Para isso é necessário alinhar investimentos em TI com objetivos estratégicos de negócios e compatibilizá-los com a cultura da empresa (GRAEML, 2000). A TI não deve apenas ser usada como suporte a atividades operacionais, mas também pode criar novos negócios, novos modelos de negócios e alterar a estrutura e valores estratégicos das empresas (ROCKART; MORTON, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; LUFTMAN, 2000).

Para vencer a concorrência, o alinhamento da TI com os objetivos estratégicos de negócios devem garantir a alocação eficiente de recursos, fornecendo subsídios para o planejamento e definição de prioridades. Desta forma pode-se obter a máxima eficiência da TI como suporte adequado à estratégias organizacionais (LUFTMAN, 2000). Embora executivos de TI estejam conscientes da importância do alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI para geração e manutenção de vantagens competitivas, ainda existem diversos elementos que dificultam este processo (BRODBECK, 2001). Entre as dificuldades destacam-se problemas em transmitir com clareza as necessidades de TI, pouco conhecimento pelos profissionais de TI dos objetivos de negócios e necessidades por treinamento e aculturação com o potencial da TI instalada (LUFTMAN, 2000; REZENDE, 2002).

Estas constatações demonstram a importância deste trabalho e servem de inspiração para procurar alguma solução para o problema, ou seja, identificar os FCS que dificultam a promoção do alinhamento entre o Plano Estratégico de Negócios (PEN) e Plano Estratégico de TI (PETI). Com base na abordagem proposta e resultados do trabalho, espera-se que profissionais gestores de TI e de negócios, possam encontrar um direcionamento para

priorizar decisões sobre investimentos em TI, minimizando riscos de falhas e promovendo o alinhamento com os objetivos de negócios das organizações.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia tem origem histórica na arte militar. Foi um termo criado pelos antigos gregos para designar um magistrado ou chefe militar, cuja interpretação foi utilizada ao longo de dois milênios (GHEMAWAT, 2000; ANSOFF, 1981). Mintzberg e Quinn (2001) citam que o termo deriva do vocábulo grego *Strategos* e que se referia a um papel relacionado a arte do general, ou seja, a arte de comandar.

O uso da terminologia no contexto de negócios surgiu a partir da segunda revolução industrial, na metade do século XIX e passou a ganhar força de fato somente no século XX (GHEMAWAT, 2000). Detalhando um pouco mais este conceito, Ansoff (1981) afirma que no meio empresarial o surgimento da estratégia ocorreu em 1948 com a proposição da teoria dos jogos. De acordo com o autor esta teoria fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito (guerra, política, ou atividades empresarial). No ambiente corporativo o termo recebeu inúmeras definições, mas que consistentemente levam em consideração a missão, objetivos, ações, recursos e ambiente, envolvendo a organização sob forma de padrões e planos, através de um processo interligado de formação e implementação de atividades de negócios (MINTZBERG, QUINN, 2001).

Outra forma de conceituar estratégia é considerá-la como a criação de uma posição única e valiosa, englobando um conjunto diferente de atividades integradas, onde a essência do posicionamento estratégico está em escolher atividades diferentes daquelas executadas pelos rivais, definindo-se desta forma o posicionamento competitivo (PORTER, 1986). De acordo com Ansoff (1981), o conceito de estratégia tem dois significados: (i) primeiro o de estratégia pura que representa uma manobra da empresa, na qual sucessivos produtos e mercados são definidos; o (ii) segundo trata de uma estratégia mista representando uma regra estatística de decisão para ajudar a empresa a tomar decisões em situações diversas.

Embora estes representem alguns dos principais conceitos sobre estratégia, existem ainda vários outros. Isto porque não há uma definição única, singular e universalmente aceita sobre estratégia empresarial. É um assunto complexo e amplo que trabalha com diversas dimensões, interligando conteúdo, processo e contexto (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MEIRELLES *et al.*, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001). Na seção seguinte apresenta-se as estratégias genéricas que as empresas podem adotar para geração de vantagem competitiva e superação de competidores.

3. FCS E ALINHAMENTO DE TI

Atividades de trabalho com Fatores Críticos de Sucesso (FCS) surgiram inicialmente ao final da década de 70, com objetivos de questionar membros da alta administração a identificar os principais fatores de sucesso para o trabalho de gestão empresarial (TORRES, 1989). Ward e Griffiths (1996) afirmam que a análise de FCS é uma técnica poderosa e popular no planejamento de negócios e de TI, a qual pode ser usada em diferentes formas e com diversos propósitos. De acordo com estes autores, o processo de identificação dos FCS serve para priorizar atividades e informações, auxiliando a manter o foco de atenção nas atividades prioritárias. FCS podem também ser definidos como um limitado número de áreas, na qual os resultados satisfatórios asseguram o sucesso competitivo da organização (WARD; GRIFFITS, 1996; ALBERTIN, 1996; DIGMAN, 2002). Enfim, são áreas ou atividades que devem receber constante e cuidadosa atenção da gestão das empresas (WARD; GRIFFITS, 1996).

Uma vez que um fator seja considerado como crítico deve passar a receber atenção e investimento, a fim de que se garanta seu bom desempenho e, conseqüentemente, o sucesso das estratégias da organização. Fatores críticos devem receber atenção e investimento, tais como serem acompanhados de informações que permitam seu controle e ações corretivas e de melhoria que se façam necessárias. Por último, um fator crítico deve estar intimamente ligado ao negócio da empresa e os próprios executivos devem definir os fatores, suas formas de medição e padrão de desempenho (ALBERTIN, 1996).

Os FCS identificados neste trabalho são originários da revisão de literatura. Por exemplo, do trabalho de Rockart e Morton (1984) existem considerações em relação aos processos de gestão, cultura organizacional, avaliação sobre onde a TI pode ser melhor utilizada para dar suporte ao negócio e ter um papel pró-ativo, movendo-se além dos limites departamentais e aproximando-se do negócio da empresa, seus clientes e fornecedores. Do modelo de Henderson e Venkatraman (1999) podem ser obtidos FCS relacionados necessidades para promover o alinhamento estratégico, tais como: **a)** considerar a TI como habilitador de transformações nos negócios e capaz de gerar vantagem competitiva; **b)** considerar a necessidade de alinhar os ambientes internos e externos de TI; **c)** integrar os ambientes de negócio e TI; e **d)** contemplar a natureza dinâmica do alinhamento.

O trabalho de Walton (1993) também apresenta características que podem ser consideradas como FCS para o alinhamento de TI. Entre estes se destacam que: **a)** apesar da alta direção normalmente ter a estratégia de negócios relativamente clara, falta fazê-la consistente e coerente com a estratégia de TI; **b)** o pensamento da direção sobre estratégia de TI é normalmente o menos desenvolvido, sendo que a minoria dos diretores toma uma posição ativa na direção de TI e, mesmo aqueles que advogam em favor da TI, não tem uma visão estratégica sobre o tema; **c)** a falta de alinhamento estratégico pode ser explicada, em parte, pelo recente reconhecimento do papel estratégico da TI; **d)** fatores organizacionais, como a cultura organizacional, também tem influência na questão e; **e)** os gestores necessitam do apoio de equipe diferenciada para assisti-los em cada uma das áreas estratégicas, o que significa dizer que a área de TI deve dar suporte para que a alta administração entenda e reconheça os impactos da estratégia de TI para a organização.

Com base no trabalho de Luftman, Papp e Brier (1999) foram identificados fatores promotores e inibidores de alinhamento. Os fatores promotores são: **a)** forte apoio da alta gestão aos assuntos de TI, o qual é o mais citado por executivos de negócio e de TI; **b)** a participação da TI na criação das estratégias de negócio, para definir seus próprios objetivos estratégicos e promover a cooperação mútua e o relacionamento na formulação da estratégia; **c)** a necessidade da TI em entender o negócio da empresa, onde insere-se o conhecimento sobre clientes, concorrentes, comunicação com base em termos de negócio (e não linguagem técnica); **d)** projetos de TI bem priorizados para serem incorporados na estratégia de forma oportuna e; **e)** liderança em TI, considerando sua capacidade para promover a inovação, a qual tem ocorrido em ritmo crescente nas diversas indústrias (LUFTMAN, PAPP, BRIER, 1999).

Por sua vez, como fatores inibidores têm-se: **a)** a dificuldade na comunicação entre pessoal de negócios e de TI, inclusive sendo comum nas organizações manter executivos de TI fora do planejamento da estratégia de negócios; **b)** falta de prioridade em TI, cabendo aos executivos de negócio a definição de políticas para a aquisição, uso ou abandono de recursos nas empresas; **c)** falha nos comprometimentos dos profissionais de TI, causada muitas vezes pela dificuldade do setor em cumprir com seus compromissos para com a organização; **d)** a TI não entender o ambiente de negócio, o que representa uma forte barreira ao alinhamento de conceitos entre executivos de TI e de negócios e; **e)** falta de apoio de TI pela alta administração, os quais costumam ver a TI como custo e dificultando a cumprir a plenitude de

seu papel de suporte a obtenção de vantagens competitivas (LUFTMAN, PAPP, BRIER, 1999).

O trabalho de Audy e Brodbeck (2003) também apresenta aspectos que auxiliam na identificação de FCS, tais como: **a)** fornecer uma visão integrada da organização, do negócio, das operações e informações; **b)** exigir participação e comprometimento do CEO e CIO para o alinhamento; **c)** sincronizar recursos de TI com os demais recursos da organização; **d)** promover a instrumentação e indicadores de resultados da gestão; **e)** criar políticas de incentivos e cobrança de resultados; **f)** elaborar mecanismos para condução e implementação do planejamento.

Do modelo de alinhamento apresentado por Rezende (2002) também podem ser extraídas algumas recomendações de FCS em relação ao uso de TI, tais como: **a)** focar o uso no suporte a atividades estratégicas de negócios; **b)** promover melhorias na eficiência dos processos; **c)** desenvolver sistemas que disponibilizem informações para a tomada de decisões estratégicas; **d)** capacitar e motivar recursos humanos; **e)** promover o relacionamento e comunicação entre equipe de TI, usuários dos sistemas, gestores e alta administração; **f)** auxiliar no planejamento estratégico e seus desdobramentos como uma atividade compartilhada; **g)** promover a participação e engajamento dos profissionais no processo planejamento; **h)** estruturar e gerir a organização; **i)** descrever as limitações dos recursos empresariais; **j)** planejar a organização reconhecendo vantagens e oportunidades do mercado; **l)** entender o potencial dos recursos de TI a serviço da organização; e **m)** tomar decisões compartilhadas e sincronizadas.

Com base na revisão dos modelos apresentados na literatura, este trabalho adotou duas dimensões de análise para os FCS, que são (i) Estratégias de Negócios e (ii) Estratégia de TI. Esta classificação segue as recomendações dos modelos apresentados na literatura e permite avaliar a percepção pelo lado dos objetivos de negócios e também pelo lado das estratégias de TI. Os FCS identificados na dimensão “Estratégias de Negócio” e a fonte de referencial teórico que levou a identificação destas categorias, as quais estavam presentes em todos os modelos de alinhamento entre PEN e PETI revisados no trabalho, estão apresentados na seção 4.3.

Os FCS apresentados são provenientes da revisão de literatura e serão usados como fundamentos teóricos para análise no trabalho de pesquisa. O estudo dos conceitos de estratégia e do processo de formação da estratégia forneceu o embasamento para realizar a ligação entre o planejamento estratégico de negócios e de TI. Uma vez que estes planejamentos são geralmente idealizados em momentos diferentes, mas pelas mesmas pessoas, a avaliação de métodos que contemplem o alinhamento passa a ter papel de destaque. No entanto, mesmo com a adoção destes modelos, considera-se difícil obter o alinhamento em sua plenitude. Portanto, este trabalho apresenta esta abordagem com base em FCS, ou seja, buscando identificar os fatores que são os mais importantes (e maiores dificultadores) para promover o alinhamento.

A participação dos pesquisadores incluiu o registro, observação e atuação direta no desenvolvimento do modelo conceitual do instrumento de avaliação dos FCS para alinhamento de TI, bem como em suas distintas de aplicação e avaliação de resultados. A pesquisa desdobrou-se em tres grandes etapas: (i) levantamento de referencial teórico e entrevistas junto a gestores de TI; (ii) desenvolvimento do modelo conceitual e do instrumento de pesquisa; (iii) aplicação do instrumento e análise crítica de resultados. Convém ressaltar que as etapas de pesquisa não seguiram uma ordem cronológica rígida. Ao longo do processo de pesquisa os objetos estudados foram continuamente redefinidos, sobretudo em função da análise crítica de resultados com entrevistas informais com gestores

de TI e de negócios. Detalhes sobre o desenvolvimento destas atividades e método utilizado neste trabalho para atingir seus objetivos são apresentados nos itens a seguir.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa científica envolve um trabalho elaborado de forma metódica, o qual geralmente tem por finalidade a aquisição de conhecimento ou a solução de um problema identificado. Trabalhos de pesquisa podem ser definidos como um procedimento racional e sistemático que objetiva responder aos problemas propostos, envolvendo etapas que vão da formulação do problema à apresentação de resultados (GIL, 1991). A pesquisa também pode ser entendida como procedimento formal de pensamento reflexivo e tratamento científico que se constitui no caminho para conhecer a realidade (MARCONI, LAKATOS, 2003). Trabalhos de pesquisa também podem ser analisados com base em seus objetivos, que podem envolver a identificação, coleta, análise e divulgação de informações de forma sistemática e objetiva para a identificação e solução de problemas (MALHOTRA, 2001).

A participação dos pesquisadores incluiu o registro, observação e atuação direta no desenvolvimento do modelo conceitual do sistema, bem como em suas distintas oportunidades de desenvolvimento e implementação. A pesquisa desdobrou-se em cinco grandes etapas: (i) levantamento de referencial teórico e entrevistas junto a gestores de conteúdo em *websites*; (ii) desenvolvimento do modelo conceitual e do protótipo do sistema; (iii) aplicação do protótipo em diferentes tipos de *websites* e análise crítica de resultados. Convém ressaltar que as etapas de pesquisa não seguiram uma ordem cronológica rígida. Ao longo do processo de pesquisa os objetos estudados foram continuamente redefinidos, sobretudo em função da análise crítica de resultados de implantação do sistema em diferentes *websites*. Detalhes sobre o desenvolvimento destas atividades estão apresentadas a seguir.

4.1. PRÉ-TESTE DOS FCS DE ALINHAMENTO

Neste trabalho foi elaborada uma fase inicial com pesquisa exploratória com objetivo de obter familiaridade com o problema, ou seja, torná-lo explícito (GIL, 1991). Nesta etapa foi buscado um entendimento geral do problema, das possíveis hipóteses e variáveis relevantes a serem consideradas (AAKER, KUMAR e DAY, 2001). Como resultado desta etapa foram obtidos da literatura os FCS para alinhamento dos planos de negócios e de TI, para posterior validação com especialistas.

Para isso foi enviado e-mail com arquivo em anexo apresentando as dimensões e fatores inicialmente identificados como críticos. Esta etapa contou com a participação de 5 especialistas com atividades comprovadas na área (com publicações sobre o tema), indagando por meio de questionário estruturado com questões abertas se concordavam com os FCS apontados e se gostariam de acrescentar ou remover alguns dos fatores apresentados.

Todos os especialistas concordaram com as dimensões de análise (estratégia de negócio e estratégia de TI) apresentadas, bem como com os FCS. As sugestões dos especialistas foram incorporadas na descrição dos FCS, ressaltando que o fator RH, da dimensão estratégia de negócio, foi incorporada ao instrumento de pesquisa por sugestão de dois especialistas. Com isto foi concluída a etapa de identificação dos FCS e passada a etapa seguinte de identificação do público-alvo da pesquisa, população e amostra.

4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com base nos objetivos do trabalho foi definida a população a ser investigada e para a qual será aplicado o instrumento de pesquisa. A população desta pesquisa foi definida pelas maiores empresas do estado do Rio Grande do Sul, com a expectativa de que este conjunto de

empresas teria as melhores condições para apresentar planos estratégicos de negócio e de TI. Embora não se tenha a expectativa de que estas empresas pratiquem a avaliação do alinhamento entre estes planos, espera-se que possam reconhecer e qualificar os FCS para promover o alinhamento. A amostra da pesquisa qualifica-se como não-probabilística, tendo sido selecionados para entrevistas os gestores de TI das cem maiores empresas do estado do Rio Grande do Sul, conforme o ranking da Revista Amanhã (2005).

4.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Malhotra (2001), na investigação científica, os instrumentos de pesquisa são utilizados para "ler a realidade" e pesquisadores devem estar em busca de resultados verdadeiros e consistentes, ou que se aproximem ao máximo da realidade. No trabalho foi elaborado um questionário estruturado, o qual pode ser conceituado como uma técnica de coleta de dados composta por um número de questões (escritas ou verbais) a serem respondidas, e que tem por objetivo conhecer os valores, crenças e opiniões sobre o tema que se deseja pesquisar (GIL, 1999; MALHOTRA, 2001).

O questionário para a presente pesquisa foi elaborado em meio eletrônico e protegido contra alterações, permitindo apenas a inserir as respostas. O questionário possui duas partes distintas. A primeira parte visa obter informações sobre a instituição do respondente e identificar características das empresas em relação aos FCS no alinhamento entre PEN e PETI. A segunda busca avaliar a presença e relevância dos FCS apontados com base na revisão de literatura, no alinhamento entre os planos de TE e de negócios. Os FCS estão classificados em duas dimensões de análise e contemplam algumas variáveis de influência sobre o alinhamento. A avaliação foi solicitada aos entrevistados por meio de questões apresentando a descrição do FCS associada a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos de posição na escala e os respondentes devem selecionar aquela que melhor descreve o objeto que está sendo classificado. Para responder foi usada escala Likert, a qual é amplamente utilizada e força os entrevistados a indicar o grau de concordância ou discordância das variáveis apresentadas (MALHOTRA, 2001). No instrumento de pesquisa, o entrevistado responde se considera a presença do FCS pela seleção das respostas "Sim", "Não" ou "Indeciso" e a relevância atribuída ao fator, com opções que variam entre "Muito Baixo", "Baixo"; "Médio", "Alto", "Muito Alto" e "Não Aplicável". Os FCS com a categoria de avaliação e dimensão de análise são apresentados a seguir e maiores detalhes sobre o instrumento e formato das opções de resposta podem ser encontrados em Laguna (2005). As categorias dos FCS referentes à dimensão "Estratégia de Negócio" estão apresentadas a seguir:

- a) Cultura organizacional - a cultura representa o sistema de crenças existente na organização e permeia aspectos críticos para a formação da estratégia. Por exemplo, resistência à mudança por parte dos colaboradores (ROCKART e MORTON; 1984; WALTON, 1993);
- b) Participação.- gerentes e diretores de linha tem participação ativa no PETI, bem como o CIO no desenvolvimento do PEN (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999); GRAEML, 2000; REZENDE 2002);
- c) Comprometimento - o CEO, o CIO e demais colaboradores da organização estão comprometidos e cientes dos resultados com a execução das estratégias de negócio e TI (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; REZENDE, 2002; AUDY e BRODBECK, 2003);
- d) Instrumentação da gestão - a área de TI suporta a alta administração para entender e reconhecer os impactos da estratégia de TI na organização (WALTON, 1993; AUDY e BRODBECK, 2003; ISACA, 2000);

- e) Incentivos e cobrança por resultados - existem políticas de incentivo e cobrança de resultados, visando propiciar maior comprometimento das pessoas (AUDY e BRODBECK, 2003);
- f) Comunicação e integração - as diferentes funções e departamentos estão integradas na operação e a comunicação é disponibilizada na infra-estrutura organizacional e de TI (ENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002; ISACA, 2000; LUFTMAN, 2000);
- g) Condução e implantação dos planos - São usados métodos para tornar consistente e coerente a estratégia de TI com a da organização (WALTON, 1993; AUDY e BRODBECK, 2003; ISACA, 2000);
- h) Alinhamento de escopos - o escopo de negócio e objetivos de TI estão alinhados e este alinhamento é avaliado na empresa (BRODBECK e HOPPEN, 2002; ENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; BOAR, 1995);
- i) Processos (modelos) de gestão - são adotados métodos para governança corporativa e de TI. (Cobit, ITIL, COSO, SOX, gestão por competências ou gestão por projetos) (ROCKART e MORTON, 1984; ISACA, 2000; LUFTMAN, 2000);
- j) Recursos Humanos - a influência das competências, relacionamentos, capacitação e motivação dos colaboradores da organização é considerada na empresa (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; REZENDE, 2002; AUDY e BRODBECK, 2003).

As categorias dos FCS referentes à dimensão “Estratégia de TI” estão a seguir:

- a) Alinhamento de ambientes - existem esforços para alinhar os ambientes internos e externos de negócios com a TI (ENDERSON e VENKATRAMAN, 1999);
- b) Envolvimento da alta administração - a alta gestão considera a importância da TI nos negócios e se envolve nas decisões sobre estratégias de TI (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; WALTON, 1993; FERNANDES, 2003);
- c) Pró-atividade do departamento de TI - a equipe de TI tem papel pró-ativo, movendo-se além dos limites departamentais e aproximando-se do negócio da empresa visando entendê-lo (ROCKART e MORTON, 1984; LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999);
- d) Derivação - o alinhamento entre os planos pode ser alcançado se as estratégias de SI forem derivadas da estratégia organizacional (BRODBECK e HOPPEN, 2002; ENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; BOAR; 1995);
- e) Refletir e suportar - a missão, objetivos e planos de TI refletem e suportam os planos de negócio (BRODBECK e HOPPEN, 2002; ENDERSON e VENKATRAMAN; 1999; BOAR, 1995; ROCKART e MORTON; 1984; REZENDE, 2002);
- f) Dinamismo e flexibilidade - considera e reconhece a natureza dinâmica e flexível do alinhamento estratégico como um processo contínuo de adaptação, mudança e avaliação (ENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; REZENDE, 2002);
- g) Priorização e sincronização - projetos de TI são priorizados e sincronizados com os recursos para atender a estratégia da empresa (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; REZENDE, 2002; AUDY e BRODBECK, 2003);
- h) Gerar vantagem competitiva - a área de TI entende que deve agregar valor aos produtos e processos a ponto de gerar vantagem competitiva (ENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; REZENDE, 2002; FERNANDES, 2003);

A versão final do instrumento foi enviada por e-mail para profissionais das cem maiores empresas do Rio Grande do Sul e detalhes sobre os resultados estão apresentados a seguir.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os questionários foram enviados aos gestores de TI durante os meses de setembro e outubro de 2005. Não foram muitas as respostas obtidas oficialmente pelo questionário, pois apenas 9 profissionais dos 100 consultados preencheram o enviaram o questionário. No entanto, o contato com os profissionais pelo telefone No entanto, isto permitiu um bom entendimento sobre o atual cenário das 100 maiores empresas do RS em relação ao alinhamento dos planos de TI e de negócios, segundo a visão dos gestores de TI.

Os resultados da avaliação na dimensão “Estratégia de Negócio” estão apresentados na Figura 1 e pode se perceber que as categorias identificadas como principais FCS são “Alinhamento de Escopos” e “Comprometimento”, ao passo que as menos votadas são “Existência de Processos (modelos) de Gestão” e “Políticas de Incentivo e Cobrança de Resultados”. A análise a partir deste gráfico mostra que os gestores de TI desejam para o alinhamento estratégico o comprometimento das pessoas, sem que isso esteja atrelado a políticas de incentivo ou cobrança de resultados. Este efeito é explicado por Kaplan e Norton (1997) ao afirmar que o alinhamento estratégico deve ser motivado através de sistemas de incentivo e compensação, mas que essa vinculação deve ser abordada com cuidado e somente após a implementação dos programas de comunicação e educação sobre a estratégia da empresa.

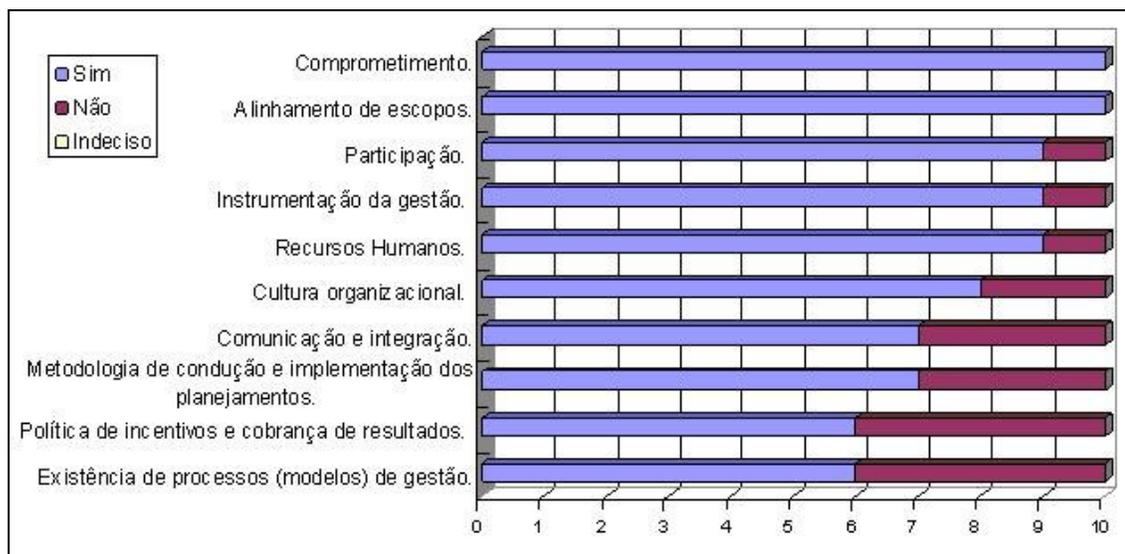


Figura 1 – Análise dos FCS da dimensão “Estratégia de Negócios”

Outro resultado interessante desta dimensão é que 9 gestores julgam a “Instrumentação da Gestão” como um FCS, ao passo que apenas 6 consideram a “Existência de Processos (modelos) de Gestão” como FCS. Esperava-se que estas variáveis apresentassem escores semelhantes, pois normalmente os instrumentos para gestão são oriundos de modelos de gestão, tais como o Balanced Scorecard proposto por Kaplan e Norton (1997). Também foi avaliado que os gestores de TI reconhecem mais a categoria “Participação” do que a “Comunicação e Integração” como FCS. Também nestas categorias era esperado que os valores fossem semelhantes, pois a revisão de literatura relaciona a participação com a comunicação.

A análise dos FCS na dimensão “Estratégias de TI” é apresentada na Figura 2, sendo que a categoria mais identificada como FCS é o de que a TI deve “Gerar Vantagem Competitiva” para a organização. Já as categorias identificadas como de menor importância como FCS são: “Alinhamento de Ambientes”, “Pró-Atividade do Setor de TI”, “Dinamismo e Flexibilidade” e, por último, Priorização e Sincronização”. O principal resultado desta análise é que os gestores reconhecem que a TI deve promover vantagem competitiva para a organização, sendo capazes de evitar investimentos por modismo ou interesse particular de certas pessoas.

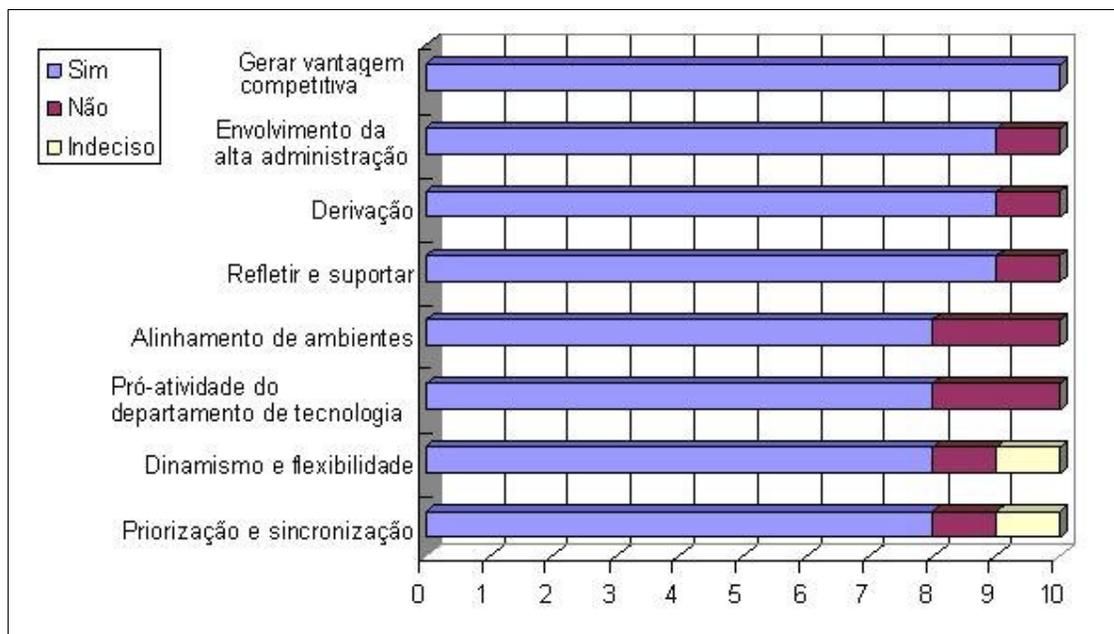


Figura 2 – Análise dos Fatores Críticos de Sucesso da Dimensão Estratégia de TI

Além da percepção da presença dos FCS no alinhamento, também foi avaliada a relevância dos mesmos e a Figura 3 apresenta as médias e desvio-padrão das categorias que compõem a dimensão “Estratégia de Negócio”. A análise mostra que as duas categorias com maior pontuação como FCS também são as que tiveram a maior média em termos de relevância. Assim, pode-se concluir que, para os gestores de TI, os mais importantes FCS da dimensão “Estratégias de TI” são os que devem ser priorizados no momento de buscar o alinhamento entre PEN e PETI. Estes FCS são “Alinhamento de Escopos” e “Comprometimento”. De forma análoga, a categoria “Existência de Processos (modelos) de Gestão”, identificada como o FCS de menor presença, também obteve a menor média em termos de relevância. Assim, na visão dos gestores de TI, o papel de modelos de gestão como BSC ou COBIT parece não ser o diferencial que ira promover o alinhamento estratégico. Cabe destacar que a categoria “Comunicação e Integração” obteve uma média maior que a “Participação”, sendo que os resultados da apresentados na Figura 2 mostram o oposto.

A Figura 3 apresenta os resultados da análise de relevância dos FCS da dimensão “Estratégia de TI”. Um ponto importante a destacar nesta análise diz respeito à média alcançada pela categoria “Gerar Vantagem Competitiva”, com 4,5 pontos, ou seja, quase a nota máxima possível (5 pontos). Isto leva a concluir que, para os gestores de TI, o principal FCS para o alinhamento da TI aos negócios está ligada a necessidade em gerar vantagem competitiva para a organização, tal como apresentado na análise de presença da Figura 2.

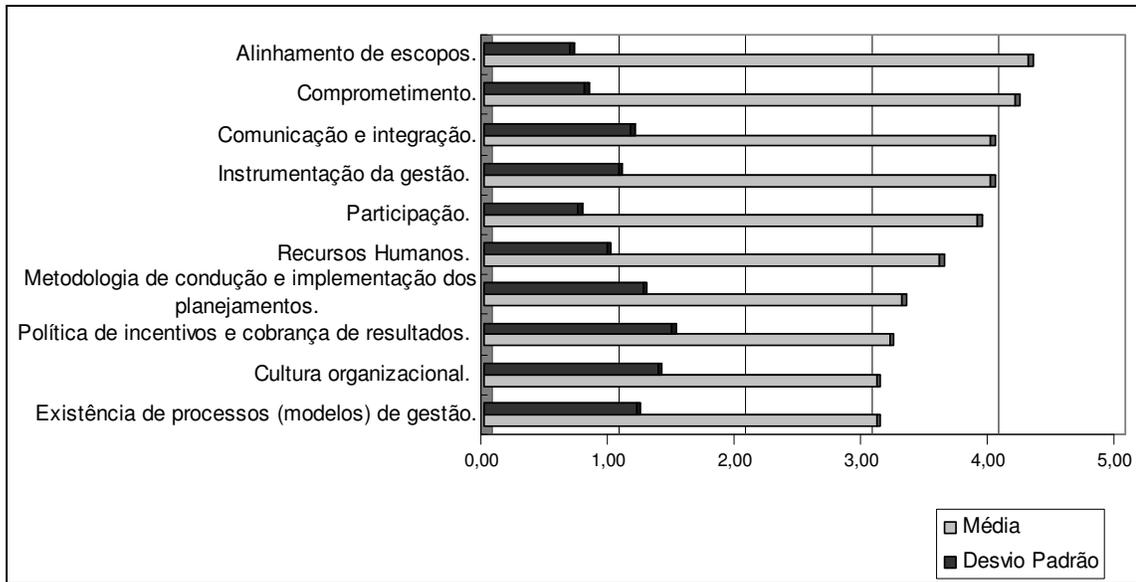


Figura 3 – Relevância dos FCS da Dimensão Estratégia de Negócios

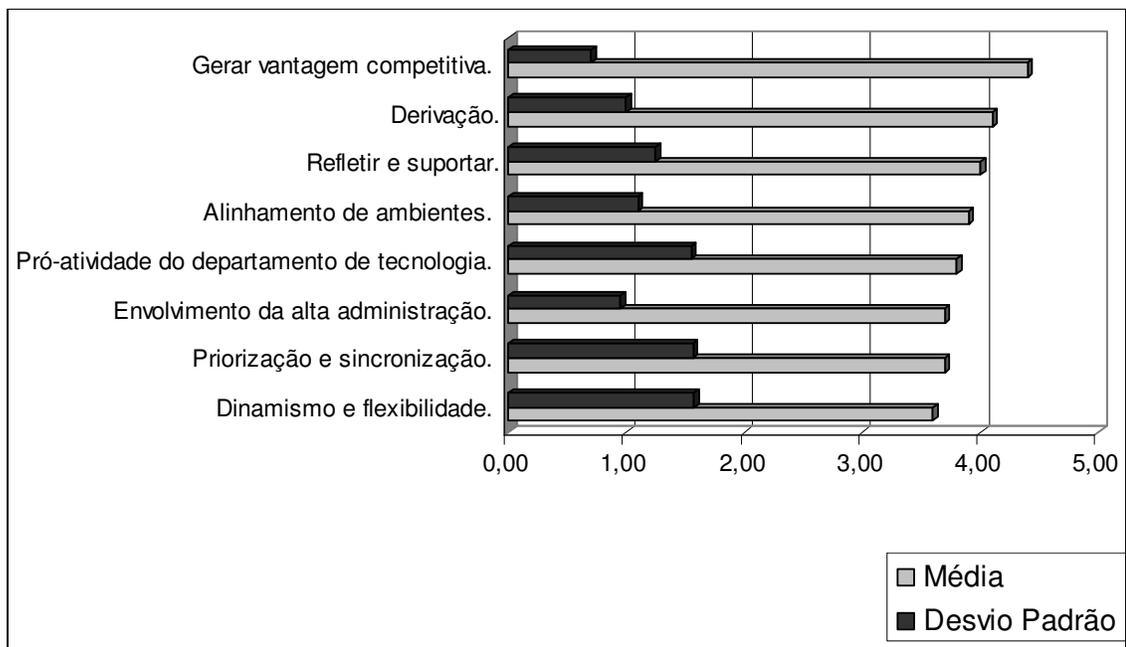


Figura 4 – Relevância dos Fatores Críticos de Sucesso da Dimensão Estratégia de TI

6. CONCLUSÕES

A principal conclusão obtida é que, tal como qualquer atividade de impacto em nível estratégico, o alinhamento exige esforços por parte da empresa que se assemelham ao próprio processo de formulação da estratégia. Por outro lado, um dos objetivos do trabalho era de evitar métodos que exigissem muito esforço para a avaliação do alinhamento, tal como algumas propostas encontradas na literatura. Outro fator importante seria de permitir que os gestores de negócios e TI pudessem responder, com propriedade, ao mesmo tempo que

visualizando o estado de sua empresa em relação ao assunto. A opção escolhida foi de adotar o modelo baseado em FCS, ou seja, com assuntos que seriam realmente os mais relevantes para avaliações de alinhamento entre o PEN e o PETI.

Quanto ao uso dos FCS como base para avaliação do alinhamento no instrumento de pesquisa, tanto as respostas obtidas na pesquisa quanto conversas informais com profissionais da área, indicaram que esta é uma abordagem interessante. Embora não seja capaz de avaliar o alinhamento como um todo, permite identificar os pontos de maior impacto e necessidade de alinhamento, auxiliando a direcionar esforços para tornar isso uma realidade na empresa.

Também surgiram dificuldades associadas à estratégia emergente, pois o objetivo inicial de obter as opiniões dos gestores de negócio não foi possível. Isto pode ser devido a dificuldades para estabelecer contato com os mesmos, os quais são profissionais reservados e com inúmeras atribuições e responsabilidades (pelo menos este foi o principal motivo apresentado como dificuldade em responder ao questionário). Em relação à estratégia realizada, o objetivo de analisar a opinião dos gestores de TI foi alcançado. Este público se mostrou mais receptivo a participar do trabalho e, em última análise, viabilizou a realização do mesmo. Salienta-se que estes profissionais estão acostumados a trabalhar conforme diretrizes de gestão estratégica, com objetivos e metas. Portanto, uma das limitações do trabalho está em apresentar somente a opinião dos gestores de TI e acredita-se que, para um maior esclarecimento sobre os FCS para o alinhamento entre PEN e PETI, seria importante a participação dos gestores de negócio.

Assim como na estratégia empresarial, onde toda a fraqueza deve ser tratada como uma oportunidade de melhoria, no processo de desenvolvimento deste trabalho não foi diferente. A primeira sugestão de melhoria está em aplicar o instrumento de pesquisa em maior escala e para um número maior de organizações. Assim poderia ser obtido um volume de dados mais expressivo, permitindo a aplicação de avaliações com base estatística e melhores conclusões sobre os FCS para o alinhamento entre estratégias de negócio e de TI.

7. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., KUMAR, V. e DAY, G. S. (2001) - **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, p. 745.
- ALBERTIN, A. L. (1996) - **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, p. 141.
- ANSOFF, H. I. (1981) - **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, ,p. 203.
- AUDY, J. L. N. e BRODBECK, A. F. (2003) - **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Editora Bookman., 160p.
- BOAR, B.H. (1995) - **Practical steps for aligning information technology with business strategies: how to achieve a competitive advantage**. John Wiley & Sons, Inc. USA, p. 353
- BRODBECK, A. F. (2001) - **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. Tese de Doutorado, PPGA, UFRGS.
- BRODBECK, A. F. e HOPPEN, N. (2002) - **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. In: Anais do 26º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD.
- DIGMAN, L. A. (2002) - **Strategic management: competing in a global information age**. Cincinnati: Thomson Learning 6th edition.

- FERNANDES, J. M. (2003) - **Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas**. Brasília: IPDE 1ª ed. p. 275.
- GHEMAWAT, P. (2000) - **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, p. 380.
- GIL, A. C. (1991) - **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas 3ª ed., p. 207.
- GRAEML, A. R. (2000) - **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas.
- HENDERSON, J. C. e VENKATRAMAN, N. (1999) - **Strategic alignment: leveraging information technologic for transforming organizations**. IBM Systems Journal, Vol 38.
- ISACA (2000) - **Cobit 3rd. Edition**. Disponível em www.isaca.org, Acesso em Nov. 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997) - **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier 19ª ed., p. 344.
- LUFTMAN, J.; PAPP, R. e BRIER, T. (1999) - **Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment**. Communications of Association for Information Systems, Volume 1, Article
- LUFTMAN, J. (2000) - **Assessing Business Alignment Maturity**. Communications of Association for Information Systems, Volume 4, Article 14, Dec.
- MALHOTRA, N. K. (2001) - **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman 3ª ed., p. 719.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. (2003) - **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 5ª ed., p. 311.
- MEIRELLES, A. *et al.* (2001) - **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: **Anais do 25º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)**.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000) - **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman,.
- MINTZBERG, H, QUINN, J.B. (2001) - **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman,.
- PORTER, M. E. (1986) - **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, p. 362.
- REVISTA AMANHÃ. (2005) - **Grandes & líderes: 500 maiores do sul**. Porto Alegre: Editora Amanhã, n. 212, jul..
- REZENDE, D. A. (2002) - **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. UFSC, Florianópolis,
- ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. S. (1984) - **Implications of changes in information technology for corporate strategy**. Interfaces, v. 14, n. 1, p. 84-95, Jan./Feb..
- TORRES, N. A. (1989) - **Planejamento de informática na empresa**. São Paulo, Atlas.
- WALTON, R.E. (1993) - **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, p. 215.
- WARD, A. e GRIFFITHS, J. (1996) - **Strategic planning for information system**. Chichester: John Wiley & Sons, p. 586.