

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A GESTÃO DAS
EMPRESAS E O SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO (TI): O MOMENTO DA AQUISIÇÃO DE
SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA**

CLÁUDIO ROBERTO MAGALHÃES PESSOA

CLÁUDIO ROBERTO MAGALHÃES PESSOA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A GESTÃO DAS
EMPRESAS E O SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO (TI): O MOMENTO DA AQUISIÇÃO DE
SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração:

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. George Leal Jamil

Belo Horizonte – MG
2009



Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada “**Alinhamento estratégico entre a gestão das empresas e o setor de tecnologia da informação(TI): um estudo de sua existência no momento da aquisição de soluções de tecnologia**”, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. George Leal Jamil FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva FUMEC

Prof. Dr. Antônio José Balloni – Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 21 de outubro de 2009.

Ficha Catalográfica

P475a
2009 Pessoa, Cláudio Roberto Magalhães.
Alinhamento estratégico entre a gestão das empresas e o
setor de tecnologia da informação (TI): o momento da aquisição
de soluções de tecnologia. / Cláudio Roberto Magalhães Pessoa ;
Orientador, George Leal Jamil -- 2009.

103 f. ; il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais, 2009.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Tecnologia da informação.
3. Processo decisório. I. Jamil, George Leal. II. Universidade
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.012.2

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

Dedico este trabalho às minhas filhas, Luiza e Isabela. Vocês são a força que o pai precisa para seguir sempre em frente.

Dedico também a três pessoas que sempre me apoiaram em minha batalha diária e que nunca me deixaram desanimar, doando todo carinho, amor e incentivo nos momentos difíceis de minha vida. Pai, mãe e “Cepa”, este trabalho é de vocês. Muito obrigado pelo que sempre foram e são para mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me dar esta oportunidade de crescimento em minha vida.

Agradeço a Jane Amélia, por ter me mostrado que, na vida, temos valores desprezados por nós, mas que, a partir do momento em que enxergamos isso, podemos ser muito mais felizes.

Agradeço a Isabela, pela ajuda nas noites de estudos de governança. Obrigado pela força: sem você não teria terminado.

Agradeço a todos os profissionais, que dispuseram do seu tempo para a realização das entrevistas, sem o que não seria possível concluir este trabalho.

Agradeço, em especial, ao Jamil, pela ajuda, orientação, paciência, competência e amizade.

Citar nome é difícil, pois corremos o risco de sermos injustos com alguém que nos ajudou em algum momento. Agradeço a todas as pessoas que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a realização deste trabalho.

"A vida consiste em experiência extrema
e séria, exigindo o consciente alijamento
de tudo o que obstrui o crescer da alma"
Guimarães Rosa

RESUMO

Em um mercado competitivo, a utilização de ferramentas de TI se torna imprescindível para o sucesso dos negócios. Com isso, alguns autores apontam a falta de alinhamento estratégico como problema para o fracasso na maioria das compras realizadas pelo departamento de TI. Este trabalho faz um estudo qualitativo e exploratório da existência de alinhamento estratégico entre os gestores de empresas e o departamento de Tecnologia da Informação (TI) no momento da aquisição de soluções (produtos/serviços) de tecnologia. Com este objetivo, foram estudados conceitos de Governança corporativa, governança em TI, processo decisório e alinhamento estratégico, buscando fechar todo o contexto em que se encaixa o alinhamento propriamente dito. Utilizou-se como metodologia uma análise de literatura e um estudo de múltiplos casos, em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de ambas as áreas. Depois de realizadas as pesquisas, elaborou-se um estudo de caso de cada empresa em separado para, posteriormente, cruzar os dados e fechar o estudo múltiplo. O trabalho aponta para a inexistência deste alinhamento no momento da aquisição de ferramentas de TI.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico. Governança corporativa. Governança em TI. Processo decisório.

ABSTRACT

In a competitive market, the use of Information Technology's tools has become indispensable for the success of the business. Therefore, some authors have pointed out that the lack of strategic alignment appears as a problem for the failure in most purchases accomplished by the IT department. This work makes a qualitative and exploratory study about the existence of strategic alignment among company's managers and IT department at the moment of acquiring technology solutions (products/services). Therefore, concepts of corporative Governance, IT Governance, decision-making process and strategic alignment were analyzed in this study in order to make a context where the alignment itself fits. The methodology used for this work included literature's analyses and multiple cases study, where semi-structures interviews were done with managers of both areas. After the interviews, it was done a case study of each company in separate to make a data intersection and conclude the multiple study. This work points to the nonexistence of this alignment at the moment of IT tools' acquisition.

Keywords: Strategic alignment. Corporative governance. IT Governance. Decision-making process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMO O CEO ENXERGA A TI?	25
FIGURA 2 - REDESENHO DE PROCESSOS	26
FIGURA 3 – CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	32
FIGURA 4 – MODELOS ADOTADOS PARA GOVERNANÇA EM TI	37
FIGURA 5 - OS QUATRO DOMÍNIOS DO COBIT	1
FIGURA 6 - METODOLOGIA DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS.....	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – OS QUATRO DOMÍNIOS DO COBIT.....	38
TABELA 2 – COMPARAÇÃO DE PERSPECTIVAS DA DECISÃO ESTRATÉGICA.....	45
TABELA 3 – CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE PORTE EMPRESARIAL DO BNDES	54
TABELA 4 – PERFIL DAS PESSOAS ENTREVISTADAS	55
TABELA 5 – RESPOSTAS AO PRIMEIRO QUESITO – EMPRESA A.....	58
TABELA 6 – RESPOSTAS AO SEGUNDO QUESITO – EMPRESA A.....	59
TABELA 7 – RESPOSTAS AO TERCEIRO QUESITO – EMPRESA A	59
TABELA 8 – RESPOSTAS AO QUARTO QUESITO – EMPRESA A	59
TABELA 9 – RESPOSTAS AO QUINTO QUESITO – EMPRESA A.....	60
TABELA 10 – RESPOSTAS AO SEXTO QUESITO – EMPRESA A.....	60
TABELA 11 – RESPOSTAS AO SÉTIMO QUESITO – EMPRESA A.....	61
TABELA 13 – RESPOSTAS AO PRIMEIRO QUESITO – EMPRESA B.....	64
TABELA 14 – RESPOSTAS AO SEGUNDO QUESITO – EMPRESA B	64
TABELA 15 – RESPOSTAS AO TERCEIRO QUESITO – EMPRESA B.....	65
TABELA 16 – RESPOSTAS AO QUARTO QUESITO – EMPRESA B	65
TABELA 17 – RESPOSTAS AO QUINTO QUESITO – EMPRESA B.....	66
TABELA 18 – RESPOSTAS AO SEXTO QUESITO – EMPRESA B	66
TABELA 19 – RESPOSTAS AO SÉTIMO QUESITO – EMPRESA B	67
TABELA 20 – RESPOSTAS AO OITAVO QUESITO – EMPRESA B.....	67
TABELA 21 – RESPOSTAS AO PRIMEIRO QUESITO – EMPRESA C	69
TABELA 22 – RESPOSTAS AO SEGUNDO QUESITO – EMPRESA C.....	69

TABELA 23 – RESPOSTAS AO TERCEIRO QUESITO – EMPRESA C.....	70
TABELA 24 – RESPOSTAS AO QUARTO QUESITO – EMPRESA C	70
TABELA 25 – RESPOSTAS AO QUINTO QUESITO – EMPRESA C.....	71
TABELA 26 – RESPOSTAS AO SEXTO QUESITO – EMPRESA C	71
TABELA 27 –RESPOSTAS AO SÉTIMO QUESITO – EMPRESA C	72
TABELA 28 – RESPOSTAS AO OITAVO QUESITO – EMPRESA C.....	72
TABELA 29 – RESPOSTAS AO PRIMEIRO QUESITO – EMPRESA D.....	74
TABELA 30 –RESPOSTAS AO SEGUNDO QUESITO – EMPRESA D.....	75
TABELA 31 – RESPOSTAS AO TERCEIRO QUESITO – EMPRESA D	75
TABELA 32 – RESPOSTAS AO QUARTO QUESITO – EMPRESA D	76
TABELA 33 – RESPOSTAS AO QUINTO QUESITO – EMPRESA D.....	76
TABELA 34 – RESPOSTAS AO SEXTO QUESITO – EMPRESA D.....	77
TABELA 35 – RESPOSTAS AO SÉTIMO QUESITO – EMPRESA D.....	77
TABELA 36 – RESPOSTAS AO OITAVO QUESITO – EMPRESA D.....	78
TABELA 37 – RESPOSTAS AO PRIMEIRO QUESITO – EMPRESA E	80
TABELA 38 – RESPOSTAS AO SEGUNDO QUESITO – EMPRESA E	80
TABELA 39 – RESPOSTAS AO TERCEIRO QUESITO – EMPRESA E.....	81
TABELA 40 –RESPOSTAS AO QUARTO QUESITO – EMPRESA E.....	81
TABELA 42 – RESPOSTAS AO QUINTO QUESITO – EMPRESA E.....	82
TABELA 43 – RESPOSTAS AO SEXTO QUESITO – EMPRESA E	82
TABELA 44 – RESPOSTAS AO SÉTIMO QUESITO – EMPRESA E	83
TABELA 45 – RESPOSTAS AO OITAVO QUESITO – EMPRESA E.....	83
TABELA 46 – RESPOSTAS AO PRIMEIRO QUESITO – EMPRESA F.....	85
TABELA 47 – RESPOSTAS AO SEGUNDO QUESITO – EMPRESA F.....	86
TABELA 48 – RESPOSTAS AO TERCEIRO QUESITO – EMPRESA F.....	86
TABELA 49 – RESPOSTAS AO QUARTO QUESITO – EMPRESA F.....	87

TABELA 50 – RESPOSTAS AO QUINTO QUESITO – EMPRESA F	87
TABELA 51 – RESPOSTAS AO SEXTO QUESITO – EMPRESA F.....	88
TABELA 52 – RESPOSTAS AO SÉTIMO QUESITO – EMPRESA F.....	88
TABELA 53 – RESPOSTAS AO OITAVO QUESITO – EMPRESA F	88

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	8
ABSTRACT	9
SUMÁRIO.....	14
2.1 ESTRATÉGIA	21
2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	33
2.4 GOVERNANÇA EM TI	36
2.5 O PROCESSO DECISÓRIO NA AQUISIÇÃO EM TI.....	42
4.1 ESCOLHA DA AMOSTRA DE PESQUISA	54
4.2 EMPRESAS PESQUISADAS	56
4.2.1 EMPRESA A.....	56
4.2.2 EMPRESA B	56
4.2.3 EMPRESA C	57
4.2.4 EMPRESA D.....	57
4.2.5 EMPRESA E	57
4.2.6 EMPRESA F	58
4.3 ESTUDO DE CASOS	58
4.3.1 EMPRESA A – RAMO DE CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES E VENDAS DE PNEUS AUTOMOTIVOS	58
4.3.2 EMPRESA B – RAMO DE TRANSPORTE DE CARGAS ESPECIAIS.....	63
4.3.3 EMPRESA C – ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA	69
4.3.4 EMPRESA D – RAMO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA	74
4.3.5 EMPRESA E – RAMO DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS.....	79
4.3.6 EMPRESA F – RAMO DE TURISMO (HOTELARIA).....	85
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
ANEXO 1 – QUESTÕES DE PESQUISA	103

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada dia mais dinâmico e competitivo, torna-se difícil a sobrevivência das organizações que não estão preparadas para tomadas rápidas de decisões ou até mesmo para processar as inúmeras informações que estão disponíveis. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a partir do momento em que as empresas implantam soluções que permitam um acesso rápido e uma análise eficiente das informações, elas passam a ter uma vantagem competitiva considerável em praticamente todas as indústrias.

Com uma visão aprofundada nas organizações modernas, notam-se os problemas trazidos pelas transformações no ambiente de negócios. Autores como Ansoff, Declerck e Hayes (1981) chamavam a atenção para a necessidade de se mudar a forma de gestão das empresas, de uma visão clássica, em que o ambiente não tinha nenhuma influência sobre o negócio das empresas, para teorias modernas de administração estratégica, em que os gestores têm como obrigação monitorar as mudanças ambientais, pois estas passam a ter uma influência significativa na tomada de decisão. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as estratégias devem ser ditadas pelo ambiente externo da empresa e, como consequência, as empresas devem desenvolver habilidades internas requeridas por este ambiente. Segundo Porter (2001), a Internet influenciou radicalmente as empresas em relação à estrutura da indústria, sustentabilidade e, especialmente, as vantagens competitivas, visando a oferecer valor diferenciado a seus clientes.

O avanço tecnológico permitiu uma melhora significativa no acesso à informação. Porém, o excesso de informações traz consequências que, em alguns casos, podem causar problemas aos gestores. Jamil (2001, p. 38) chama a atenção para a mudança do contexto em que se tratam as informações. Segundo o autor, “até meados da década passada eram ainda encontrados países onde havia mecanismos variados de controle legal sobre emissões radiofônicas e de TV, bem como sobre a imprensa escrita”. Porém, ainda segundo o autor, estamos hoje no outro extremo, onde se pode publicar informações muito facilmente e sem amarras. Isso nos coloca perante um problema, que é selecionar as fontes e as informações por elas emitidas. Ter acesso a um volume cada vez maior de informação não significa ter acesso a informações de qualidade e que realmente sejam relevantes para o negócio no momento oportuno.

Para Davenport (2000), os investimentos realizados em tecnologia nem sempre trazem os retornos esperados pelos seus gestores. Segundo o autor

a despeito dos 20 anos de tentativas de controlar a informação, criando uma “arquitetura” de dados precisos, bem como de quem e de como se deve recebê-los, a abordagem da engenharia centralizada não tem, regra geral, informado ou aperfeiçoado nossas discussões sobre necessidades informacionais (DAVENPORT, 2000, p. 15).

O autor dá exemplos de empresas como a *International Business Machines* (IBM), que faz investimentos constantes em tecnologia e se destaca mundialmente como uma das maiores empresas do ramo. Mesmo na IBM, onde os profissionais possuíam recursos tecnológicos atualizados, os novos gestores da área financeira não tinham acesso às informações necessárias de que precisavam para o desenvolvimento do negócio da organização. “A administração de informações na IBM ilustra com perfeição como a boa tecnologia não se traduz, necessariamente, em boa informação” (DAVENPORT, 2000, p. 16). É neste contexto que as empresas passam a depender da Tecnologia da Informação (TI) para obter sucesso nos negócios.

Para Jamil (2001), a TI, através de desenvolvimento de sistemas, possibilita a implantação de ferramentas adequadas de armazenamento de dados e informações, visando à sua recuperação de forma e qualidade necessárias para o processo de tomada de decisão.

Dentre vários conceitos sobre TI, o de Laurindo *et al.* (2001) chama a atenção: nele, TI não diz respeito somente a *hardwares* e *softwares*, mas inclui também sistemas de informação, uso do *hardware* e *software*, telecomunicações, automação, recursos multimídia, ou qualquer outro sistema utilizado pela organização para fornecer dados, informações e conhecimento. Souza (2008) acrescenta a tudo isso recursos humanos, modelos de gestão e contextos organizacionais.

Para Moraes, Bosbin e Lana (2006), as empresas vêm realizando investimentos relevantes em TI visando a aumentar o desempenho organizacional. Segundo os autores, as organizações utilizam TI em seus planejamentos estratégicos em razão do impacto social e empresarial que causa. São ferramentas que se tornam cada dia mais comuns e indispensáveis para uma gestão profissional da corporação, como: BI (*Business Intelligence*), utilizada para

entregar as informações necessárias aos executivos nas tomadas de decisão; CRM (*Customer Relationship Management*), que gerencia o relacionamento com clientes; BPM (*Business Process Management*), que faz o mapeamento e gerenciamento de processos; ERP (*Enterprise Resource Planning*), também conhecido como sistema integrado de gestão (SIGE), para integrar todos os departamentos e processos em um sistema único; ECM (*Enterprise Content Management*), ferramenta de gestão de conteúdo das informações armazenadas na empresa. Segundo Henderson e Venkatraman (1993), a TI transcendeu a utilização tradicional, para a qual foi concebida (*back office*), indo para um patamar de suporte à tomada de decisão estratégica. Para Jamil (2001), a TI poderá implantar recursos tecnológicos que permitirão a simulação e criação de cenários com o objetivo de trabalhar em previsões de comportamentos de sistemas e agentes.

Porém, a aquisição de ferramentas de TI nas organizações poderá tornar-se um problema se não for bem planejada. Davenport (2000) diz que um terço dos gastos com tecnologia foi desperdiçado por causa de uma utilização inadequada ou por simples falta de uso. Para o autor, o verdadeiro problema está no fato de os profissionais entenderem que o simples uso da tecnologia irá resolver todas as dificuldades. É importante para a empresa que os responsáveis pela aquisição, geralmente os gestores de TI, estejam alinhados com a visão de negócio das mesmas, pois

por muito tempo, os CIO¹s foram responsáveis apenas pela viabilidade técnica dos sistemas de informação (SI). Neste novo ambiente concorrencial, cada vez mais é exigido destes profissionais uma visão estratégica e um profundo conhecimento do negócio, ficando a solução técnica em um segundo plano (KIELING, 2005, p.13).

Não existe mais lugar nas organizações para aquele profissional que seja simplesmente técnico. É necessário que os responsáveis pela área de TI possuam também conhecimentos de gestão das organizações. Para Godinho (2004), *apud* Kieling (2005, p. 45) “o CIO não deve cuidar apenas de tecnologia. Deve entender o fluxo de informações dentro da empresa, corrigir processos e ser o principal responsável pela inovação”. Tarefa para cuja execução nem sempre os CIO estão preparados.

Moraes, Bosbin e Lana (2006) concluem que os diversos autores, que pesquisam o tema, tendem a propor novos métodos para investimento em TI, para mensuração dos

¹ CIO – *Chief Information officer*: Profissional responsável pelas informações da empresa. No Brasil, utiliza-se o nome para se referir aos diretores do setor de tecnologia da Informação (informática).

impactos da TI no desempenho organizacional, porque os existentes são precários. Para Laurindo *et al.* (2001) e Brodbeck *et al.* (2005), a falta de habilidade das organizações em obter retornos satisfatórios dos investimentos feitos em TI deve-se, em parte, à falta de alinhamento entre as estratégias de negócio e as de TI.

Alinhamento estratégico tem sido estudado por diversos acadêmicos como Josemin e Brodbeck (2006), Moraes e Lana (2006), Pietro e Carvalho (2006), Silva e Magalhães (2006). A falta desse alinhamento é apontada como o principal causador dos problemas de investimentos inadequados, que não atendem a real necessidade das empresas e, em especial, a dos gestores.

Para Souza (2008), o alinhamento estratégico dará, à organização, parâmetros para análise do seu posicionamento atual, e permitirá ter uma visão concreta de onde ela pode chegar. Assim, as organizações terão métricas para aferir se, de fato, a estratégia implantada atingiu também ao setor de TI.

Partindo-se então do pressuposto de que a falta de alinhamento não traz retornos satisfatórios para a empresa, surge o problema que é o objetivo geral da pesquisa: **Existe alinhamento estratégico entre os setores de gestão empresarial e de TI das organizações, no momento da aquisição de recursos de tecnologia da informação?**

Este processo torna-se crítico no momento em que uma ferramenta adquirida não atenda aos objetivos do planejamento estratégico da empresa, tornando-se inútil e, em alguns casos, perdulária.

Têm-se, como objetivos específicos, a avaliação dos procedimentos para a tomada de decisão, a existência de governança no setor de TI e a existência de um modelo de governança corporativa.

O trabalho se inicia pelo capítulo introdutório, onde foi feita uma análise do contexto da pesquisa e uma elaboração do problema que foi pesquisado posteriormente. No capítulo 2, buscou-se o embasamento teórico, através de uma revisão de literatura, com o objetivo de dar sustentação a pesquisa. No capítulo 3, elaborou-se uma descrição detalhada da metodologia utilizada para que fosse possível atingir os objetivos da pesquisa. No capítulo 4, podem-se ver

os estudos de caso realizados nas empresas pesquisadas, bem como o perfil das empresas e dos entrevistados. No capítulo 5, há as conclusões finais da pesquisa. Em seguida, vêm as referências utilizadas para a realização do trabalho. Anexadas ao trabalho, apresentam-se as questões de pesquisa que serão propostas aos gestores das empresas pesquisadas.

Como metodologia, foi elaborada uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, com análise de literatura para o embasamento teórico e, posteriormente, um estudo de múltiplos casos.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Estudar o conceito de estratégia nos remete a conhecer o significado do termo. Segundo Fischmann e Almeida (1991), a palavra estratégia vem do grego *stratego*, que quer dizer chefe do exército. O termo, mesmo tendo surgido no ambiente militar, migrou para a área empresarial por ser relevante no setor de planejamento de ações. O conceito de estratégia vem sendo discutido e desenvolvido ao longo do tempo, devido a vários fatores que o compõem, principalmente em se tratando do ambiente externo às organizações.

Vários autores dissertam sobre o conceito de estratégia e pode-se acompanhar, ao longo dos anos, como este conceito evoluiu até chegar a conceitos modernos. Ansoff, Declerck e Hayes (1981) debatem o tema e mostram com clareza esta evolução. Para os autores, nos antigos modelos de gestão, os controles eram feitos para verificar o comportamento em relação às regras e procedimentos. Já nos novos modelos, esses controles são utilizados para obtenção de subsídios que permitem planejar o futuro. As teorias administrativas de Frederick Taylor, datadas de 1911, e de Henry Fayol, de 1916, tratavam o ambiente externo como uma categoria à parte e sem relevância para organização. Isso era possível devido ao fato de o ambiente, naquele tempo, ser totalmente previsível por sofrer poucas alterações. Todavia, as condições do ambiente externo mudaram com o passar do tempo. Esta mudança se caracterizou com o advento da Internet, que trouxe consigo um ambiente turbulento, com novos concorrentes, mudanças bruscas no setor econômico, mudança dos valores culturais e dos negócios em si.

Nicolau (2001) fez uma coletânea de conceitos, elaborados por vários autores ao longo dos anos, que ilustra esta mudança. Em seu trabalho, encontram-se conceitos de estratégia na visão de vários autores: para Chandler (1962, p. 4) estratégia “é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa”; já para Learned *et al.* (1965, p. 4) e Andrews (1971, p. 4), a estratégia “é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para

atingir objetivos”; Ansoff (1965, p. 4) diz que estratégia “ é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial”.

Mais adiante, o fator mercado começa a aparecer nos conceitos de estratégia. Para Katz (1970, p. 4), estratégia “refere-se a relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual e relação futura”. Steiner e Miner (1977, p. 4) dizem que “estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos [...]”.

Nota-se que os conceitos ligam estratégia ao planejamento que será elaborado pelos gestores, com o objetivo de atingir as metas da organização. Após os anos 70, devido a mudanças significativas no mercado, os autores começam a ligar o termo estratégia ao ambiente externo. A necessidade de um diferencial de mercado fez com que as empresas e os cientistas da Administração estudassem a fundo novas teorias de administração, que pudessem acompanhar as mudanças ambientais, como um fator de extrema importância para a gestão moderna.

Porter (1986) propõe o uso da estratégia nas organizações como um diferencial competitivo. Para o autor, estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas, que criam uma posição defensável em uma determinada indústria, visando a enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter um retorno maior sobre o investimento. Porter (1979) criou um modelo, ao qual denominou de Cinco Forças Competitivas, cujo objetivo é analisar a competição entre as empresas. Segundo o autor, devem ser estudados cinco fatores (forças) para a elaboração de uma estratégia eficiente. Essas forças são: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça da entrada de novos concorrentes e, por fim, a ameaça de produtos substitutos. Essas forças, segundo o autor, devem guiar os gestores na elaboração de uma estratégia capaz de conduzir uma empresa ao seu cenário previsto no futuro.

Mintzberg (1988) trata a estratégia como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente. O próprio Mintzberg (1994) ressalta a importância dos gestores entenderem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Para o autor, o conceito de planejamento estratégico atual está ligado ao que as empresas fazem reunindo pessoas chave da organização em busca de “desenhar” as metas e objetivos, estudar forças, fraquezas

e estruturar o plano estratégico da organização. Porém, para Mintzberg (1994), o pensar estratégico deveria estar ligado à intuição e à criatividade, que farão com que os gestores estejam integrados com a perspectiva da empresa, e não com a visão da direção.

Senge (1994) traz a idéia do pensamento sistêmico. Segundo o autor, pensar de forma sistêmica é conseguir olhar para organização como um todo, em vez de focar em problemas específicos, sem analisar o impacto que uma determinada decisão poderá trazer para a empresa como um todo. Senge (1994) defende a idéia da importância, para o gestor, de estudar as inter-relações que modelam o comportamento do sistema. Somente com isso será possível adaptar as empresas para trabalharem de acordo com as exigências do que o autor chamou de mundo natural e econômico.

Teorias modernas de administração defendem uma mudança drástica na forma de gestão, em que as empresas devem migrar de planejamento estratégico para administração estratégica. É importante estar ligado a ambientes internos e externos, para possibilitar tomadas de decisões que farão diferença para a organização. Neste contexto, não se admite um planejamento de longo prazo devido às mudanças contínuas do ambiente; torna-se necessário um monitoramento constante do mercado para adequação dos modelos estratégicos adotados.

Porter (2001) faz um estudo do impacto da Internet (mudança ambiental) nas forças competitivas, descritas por ele anteriormente. Para ele, a Internet intensifica a rivalidade entre os concorrentes, reduz as barreiras de entrada, aumenta consideravelmente o acesso às informações, dando com isso um grande poder de barganha aos compradores. Segundo o autor, a maioria das empresas define a utilização da Internet, no mercado concorrente, em termos de eficiência (velocidade, flexibilidade, etc.). Porém, para o autor, a facilidade de copiar as vantagens competitivas expostas na rede gera uma necessidade de revisão do posicionamento estratégico. Nesse sentido, as empresas devem fazer o que os competidores estão fazendo de forma melhor e entregar um valor único a seus clientes, diferente dos seus concorrentes. Para Porter (2008), o grande erro das organizações é manter o foco exclusivamente no atendimento às necessidades dos acionistas das empresas. “A origem das estratégias ruins está na forma de encarar a concorrência”. Para o autor, não existe a melhor empresa ou o melhor conjunto de processos: tudo dependerá dos clientes, das suas reais

necessidades, capacidade financeira, etc.. Ainda segundo Porter, as empresas devem tentar ser únicas e a estratégia é o que faz essa diferenciação.

Visando a obter sucesso na adoção das estratégias, é importante que toda a organização se mobilize neste sentido. O setor de Tecnologia da Informação pode contribuir de forma significativa para este intuito. Ferramentas modernas de TI permitem aos gestores elaborar cenários diferenciados e muni-los de informações que auxiliarão em uma tomada de decisão precisa. Entretanto, é mister que o setor de TI esteja alinhado com a visão estratégica da empresa, sob pena das ações do setor não contribuírem neste objetivo da organização.

2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Supõe-se, no presente trabalho, que um dos grandes problemas a serem enfrentados pelos gestores das organizações é a falta do alinhamento estratégico com o setor de TI. Sem esse alinhamento, alguns investimentos feitos pelo setor podem não estar de acordo com a estratégia da empresa, fazendo com que os gestores administrativos passem a enxergar TI simplesmente como despesa, e não como um setor alinhado aos seus objetivos para alavancar o negócio. Com isso,

a viabilidade de negócios em TI é um desafio aos CIOs que devem identificar todas as possibilidades de ganhos e perdas, diretas e indiretas dos recursos de TI. Muitas vezes, isto não é possível de visualizar em curto prazo, pois, além do universo financeiro, o ROE (*Return On Expectation*) e a análise de riscos também devem ser considerados (KIELING, 2005 p. 4).

O termo ROE passou a ser utilizado pelos profissionais de TI pelo fato de a aquisição de soluções de TI trazer benefícios intangíveis, dificultando uma análise financeira aprimorada.

O grande desafio do estrategista é fazer com que todos os setores da empresa trabalhem de forma que os colaboradores se esforcem para atingir o objetivo comum, previamente traçado no planejamento estratégico da organização. Em se tratando de

tecnologia da informação, os problemas começam na falta de visão do CEO² em como a TI poderá auxiliá-lo nas tomadas de decisão, e se agrava com a falta de conhecimento do CIO a respeito do negócio da organização.

Barbosa (2004), *apud* Kieling (2005, p. 26), mostra pesquisa realizada nos Estados Unidos, que comprova esta afirmação. Nessa pesquisa, foi perguntado a 700 CIOs americanos: “como o CEO enxerga o setor de TI?”. A figura abaixo demonstra que, para a maioria dos entrevistados (69%), o setor é um centro de custo e não de benefício.

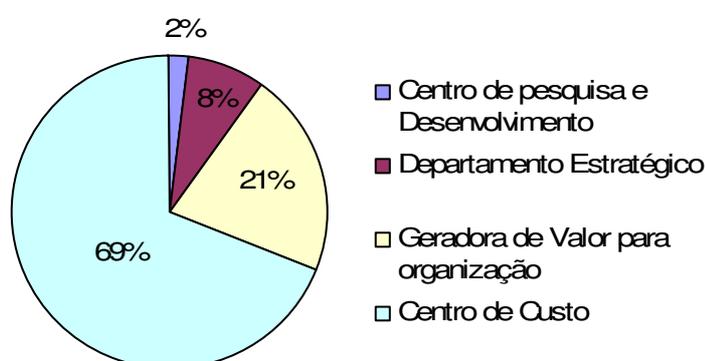


FIGURA 1 - Como o CEO enxerga a TI?
Fonte: KIELING, 2005, p. 26.

Para Roberts (2008), do *Gartner Group*,³ o que causa problemas é o fato de os CIOs iniciarem um projeto para sanar deficiências numa área e ignorarem outras, não tendo assim o que Senge (1990) chamou de visão sistêmica da organização. Conseqüentemente, ficarão desapontados em não poder rever o projeto, pois o CEO não participou da tomada de decisão e não enxerga que os investimentos em infra-estrutura e aplicativos de TI sejam prioridades em suas áreas de negócio. Roberts acrescenta que, da mesma maneira, quando os CIOs decidem mudar a estrutura de TI, os CEOs tendem a não se envolver por possuírem questões que consideram mais importantes e por não visualizarem as contribuições do setor de TI.

² CEO (*Chief Executive Officer*): Termo utilizado para se referir ao executivo principal de uma organização, geralmente o presidente ou o diretor executivo

³ *Gartner Group*: Respeitável empresa de pesquisa em nível mundial que provê informações a seus clientes que permitem tomadas de decisões mais eficazes. **Fonte: www.gartner.com**

Segundo Kitzis (2007), vice presidente do *Gartner Group*, o perfil dos CIOs deve mudar radicalmente para atender as novas necessidades das empresas. Não basta mais o CIO cumprir as funções “comoditizadas” de diretor de TI: deve assumir também funções estratégicas. Kitzis vai além ao dizer que o CIO não deve desperdiçar recursos com o operacional. É preciso saber delegar essas atividades e usar melhor o seu tempo em ações de promoções do alinhamento estratégico com a Gestão da Organização.

Alinhada a essa visão, Beal (2001) demonstra, na Figura 2, como os processos organizacionais, as necessidades de informação e a tecnologia são interdependentes. Segundo a autora, “quando um processo organizacional é remodelado ou criado podem surgir novas exigências de informação, e, conseqüentemente, ser necessários novos investimentos em tecnologia” (BEAL, 2001, p. 5). Para a autora, as organizações necessitam que o redesenho de processos oriente a aquisição de TI, e não o inverso, conforme demonstra a Figura 2.

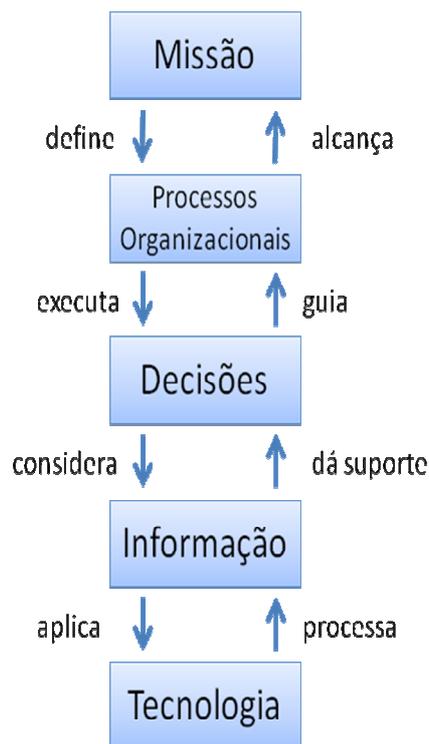


FIGURA 2 - Redesenho de Processos
Fonte: Beal, 2001, p. 5.

Segundo Rigoni, Brodbeck e Hopen (2006), o conceito de alinhamento estratégico originou-se em pesquisas sobre estratégia de negócios, uma vez que delas emergiu o conceito de alinhar os recursos das empresas com as ameaças e as oportunidades do ambiente.

Autores como Henderson e Venkatraman (1993) definem alinhamento estratégico como uma

adequação estratégica entre as competências, estratégias e objetivos de negócio com as de TI e a integração funcional entre os processos organizacionais, as funções e habilidades das pessoas de áreas de negócio e os processos, arquitetura e pessoas de TI, nos níveis interno (operações) e externo (escopo e competências essenciais) (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993, p. 1).

Para Kotler (1992), Millher (1998) e Brodbeck e Hoppen (2006), as decisões de negócios devem estar alinhadas com TI a fim de ajudá-las a tentar alcançar os seus objetivos. Para Luftman e Brier (1999), ter um bom alinhamento estratégico quer dizer que a organização aplica a TI de forma adequada e no momento oportuno e ainda que estas ações atendem as necessidades do negócio.

Reich e Benbasat (1996) definem alinhamento de TI como o grau com o qual a missão, objetivos e planos de TI são suportados pela missão, objetivos e planos de negócios. Segundo Chan *et al.* (1997), para se obter o alinhamento estratégico de TI, é necessário alinhar a orientação estratégica das unidades de negócio e a orientação estratégica de TI. Já para Hirschheim e Sabherwal (2001), para se obter o alinhamento estratégico, deve haver um esforço contínuo da organização, visando a estabelecer e manter relações interdependentes entre negócios e TI.

Luftman (2000, p. 3) define alinhamento estratégico como “aplicar Tecnologia da Informação (TI) de forma adequada e no momento certo, em harmonia com as estratégias do negócio, metas e necessidades”. Para Graeml (2000, p. 114), “O alinhamento da TI com o negócio da empresa ocorre à medida que a TI passa a assumir o papel de suporte estratégico para a consecução dos objetivos organizacionais”. Já para Rezende (2003, p. 4), “o sucesso da TI não está somente relacionado ao uso eficiente de *hardware*, *software* ou de metodologias de programação, mas ao uso efetivo da TI no alinhamento entre esta e as estratégias empresariais”

Josemin e Ângela (2006), baseando-se em autores como Henderson e Venkatraman (1993), definem alinhamento estratégico como:

adequação estratégica entre as competências, estratégias e objetivos de negócio com as de TI e a integração funcional entre os processos organizacionais, as funções e habilidades das pessoas de áreas de negócio e os processos, arquitetura e pessoas de TI, nos níveis interno (operações) e externo (escopo e competências essenciais) (JOSEMIN; ANGELA, 2006, p. 3).

Esses autores acrescentam ainda que alinhamento estratégico não é um processo isolado, necessitando então de uma reavaliação contínua.

Segundo Prieto e Carvalho (2006), alinhamento estratégico é, ao mesmo tempo, um resultado e um processo. Como resultado, baseiam-se nos autores como Fuchs *et al.* (1984) e Labovitzm e Rosansky (1997), que propõem ferramentas para medir o grau de alinhamento. E como processo, baseiam-se no conceito de Pietro (2006), em que o exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas tem a finalidade de realizar o alinhamento estratégico. Os autores ainda dividem o conceito de alinhamento estratégico em três diferentes construtos: alinhamento externo, alinhamento interno e consenso. O alinhamento externo está ligado às capacidades, recursos e estratégia do ambiente de atuação da empresa. O alinhamento interno refere-se à mobilização de recursos internos (tangíveis e intangíveis) para implantar a estratégia formulada. Para os autores, uma empresa está alinhada internamente quando “seus dirigentes e atores estão atuando de acordo com a estratégia da empresa”(PIETRO; CARVALHO, 2006, p. 2). Os autores dizem existir o construto consenso quando há uma concordância nas opiniões, tanto na formulação quanto na adoção da estratégia.

Segundo Rigoni, Brodbeck e Hoppen (2006), o conceito de alinhamento estratégico originou-se em pesquisas sobre estratégia de negócios, já que delas emerge o conceito de alinhar os recursos organizacionais com as ameaças e as oportunidades do ambiente.

Visando à implantação do alinhamento estratégico, existem alguns modelos que auxiliam o CIO nesta tarefa. O modelo clássico de Henderson e Venkatraman (1993) inspirou vários autores, como Reich e Benbasat (1996), Chan *et al.* (1997), Teo e King (1997), Hirschheim e Sabherwal (2001) e Kearns e Sabherwal (2006) a estudar a melhor forma para implantação.

Para Gerrard e Gomolski (2008), do Gartner Group, existe um consenso de que, para

se tornar eficaz, o planejamento de TI deverá ser regido pela estratégia de negócios. Para tal, definem seis passos, que devem ser seguidos para implantação do alinhamento, colocados como uma série de perguntas, que são:

- 1) Que estratégias de negócios serão apoiadas e em que período?

Para os autores, é importante que os líderes de negócios e TI determinem a estratégia de negócios para que, ao final, sejam alcançados os objetivos. O grande problema disso é que nem sempre esta estratégia está clara, fazendo com que cada equipe trabalhe de forma separada, não permitindo assim o tão esperado alinhamento.

- 2) Quais elementos do plano estratégico dependerão da organização?

É importante para os autores que, prioritariamente, se identifiquem as capacidades funcionais e de negócios, que serão desenvolvidas, entregues e apoiadas, pela área de TI, para cumprir as estratégias. Isso porque, para muitas empresas, é alto o investimento a ser feito na infra-estrutura de TI, visando a suportar a estratégia, e o impacto é significativo na estratégia de TI.

- 3) Qual o alcance e a escala de investimentos necessários em TI para apoiar o plano?

Usando as informações da questão 2, deve-se desenvolver um planejamento para o investimento.

- 4) Esses programas de investimentos são administráveis?

Os autores sugerem que sejam feitos processos padronizados de detalhamento do trabalho administrativo, para dividir programas e “pedaços de projetos”, facilitando a identificação das dependências e dos resultados específicos. Com isso, serão criados diversos projetos menores, em vez de um ou dois, grandes, dando às empresas maior flexibilidade.

- 5) É factível delegar ou obter recursos necessários para fazer todo o trabalho no período determinado?

Segundo os autores, é fundamental desenvolver orçamentos que envolvam requerimentos de tempo e custos para implantação de cada projeto. “Um dos propósitos desse processo é estabelecer a possibilidade de executar o trabalho de desenvolvimento necessário no tempo especificado” (GERRARD; GOMOLSKI, 2008).

6) A estratégia é economicamente viável?

Para os autores, isso pressupõe desenvolvimento de recursos, capital de alto nível e orçamentos de custos. Caso não seja elaborado com cuidado, o projeto pode se tornar perdulário, o que não seria interessante para a empresa.

No presente trabalho, analisa-se o que Pietro e Carvalho (2006) denominaram de alinhamento interno, citado anteriormente. A análise da existência do alinhamento das organizações baseou-se no modelo de maturidade desenvolvido por Luftman (2000), uma vez que este avalia o grau de alinhamento já existente na organização. O modelo parte do pressuposto que o alinhamento estratégico existe em algum nível, mesmo que de forma precária, e possui um caráter evolutivo de cinco níveis, sendo:

- 1) Processo Inicial/Ad Hoc: as organizações possuem o mais baixo nível de maturidade para o alinhamento estratégico. Segundo o autor, é muito improvável que as organizações, que se encontram neste nível, atinjam o alinhamento estratégico de gestão com TI e deixem os investimentos no setor de TI significativamente “parados”.
- 2) Processos Definidos: as organizações estão comprometidas (empenhadas) em começar o processo de alinhamento estratégico. Existe uma tendência de dirigir o alinhamento para situações locais ou áreas funcionais, como marketing, RH, produção. As oportunidades já começam a ser reconhecidas, mas com a dificuldade de compreensão das áreas funcionais, o alinhamento pode se tornar difícil de alcançar.
- 3) Processos estabelecidos e focados: as organizações neste nível estão focadas na maturidade do alinhamento estratégico. Os ativos de TI e os aplicativos estão planejados e gerenciados a fim de saírem dos processos tradicionais de transação para sistemas que utilizam informações para tomadas de decisão.

- 4) Processos mapeados e aperfeiçoados: neste nível, as organizações demonstram governança efetiva e serviços que reforçam a importância da TI como centro de valor. As organizações focam os aplicativos na direção dos processos avançados de negócios para obter uma vantagem competitiva sustentável. Também neste nível as organizações enxergam a TI como um recurso inovador e contribuinte estratégico para o sucesso.

- 5) Processos Otimizados: no nível cinco de maturidade, as organizações se encontram com os seus processos perfeitamente alinhados. Processos sustentados de governança integram os processos de planejamento estratégico de TI com os processos de negócio e direcionam os ativos de TI (infra estrutura) para a cadeia de suprimentos de clientes e fornecedores.

Para se avaliar em qual nível se encaixam as empresas, existem seis critérios descritos no modelo de Luftman (2000, p. 13), a saber:

- 1) Maturidade em comunicação
- 2) Competência/Valor
- 3) Maturidade em governança
- 4) Maturidade nas parcerias
- 5) Maturidade no escopo e arquitetura
- 6) Maturidade nas habilidades

Dentro destes seis critérios, o autor define a evolução para os cinco níveis de maturidade do alinhamento, conforme a Figura 3, abaixo:

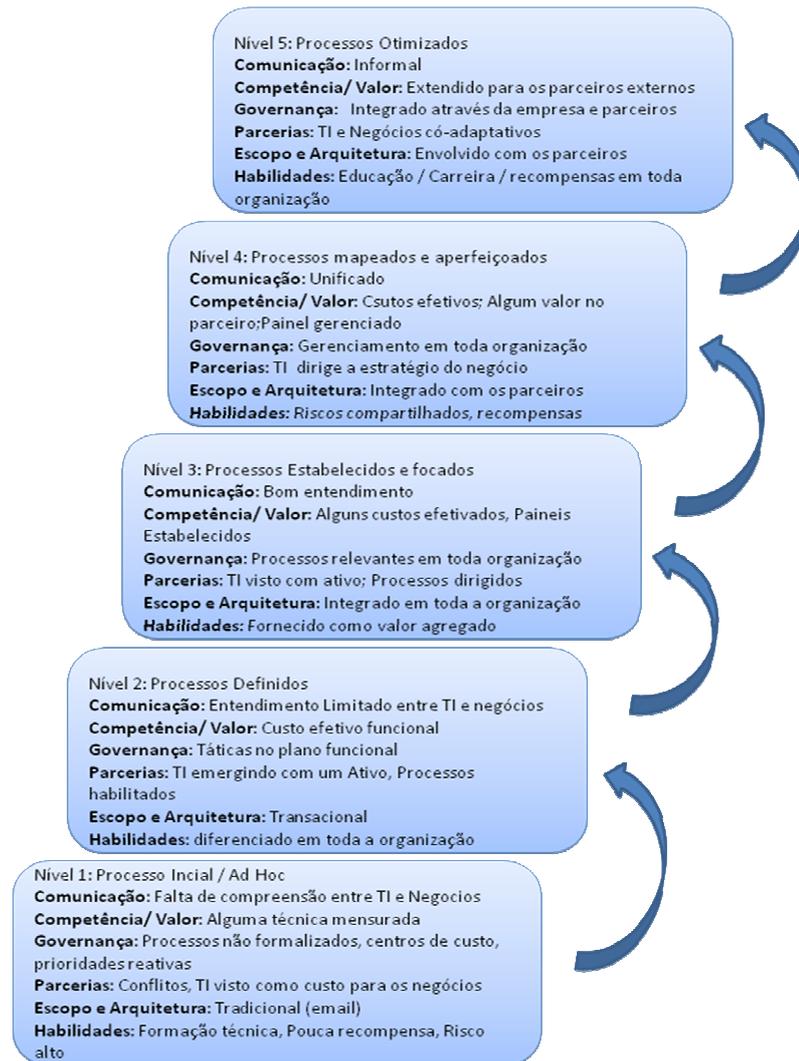


FIGURA 3 – Critério de Avaliação do nível de maturidade do alinhamento estratégico
Fonte: LUFTMAN, 2000, p. 11.

A figura acima é importante para a pesquisa, pois auxilia na análise da existência do alinhamento estratégico. Como o autor define os níveis de evolução para atingir o alinhamento em seu modo pleno, foi possível, através de alguns parâmetros utilizados pelo autor, avaliar a existência do alinhamento. Neste trabalho, utilizaram-se três critérios, descritos acima, na análise da existência do alinhamento estratégico que foram: maturidade na comunicação, maturidade da governança e maturidade nas parcerias.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com o objetivo de falar em estratégia, alinhamento estratégico e gestão corporativa, é importante dissertar também sobre governança corporativa, que surgiu para implantar controles e avaliar se os planejamentos foram implantados de forma correta.

O conceito de governança não é novo. Segundo Andrade e Rossetti (2004), a expressão governança corporativa vem desde o ano de 1990 para “designar os princípios que regem as melhores práticas de gestão”. Para o autor, governança tem uma abrangência grande dentro das empresas, pois atinge várias áreas, tais como: área financeira, onde diz respeito à geração de valor e maximização dos retornos; área legal, onde trata do direito de propriedade e controle; área estratégica, na definição de propósitos e diretrizes corporativas; e ainda área social, onde se aponta a extensão dos interesses da corporação.

Segundo Fontes Filho (2003, p. 4), a “pulverização da propriedade das empresas em um número cada vez maior de acionistas, conduziu a um controle difuso, e o controle das informações e o conhecimento do negócio passou a ficar cada vez mais no âmbito executivo”. Com isso, surgiram os movimentos para a introdução das práticas de governança corporativa, no intuito de devolver esse poder aos acionistas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) traz o seguinte conceito de governança:

Governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (*accountability*) (IBGC, 1995).⁴

Segundo Williamson (1996), governança é a forma que a empresa tratará da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas visando às questões que envolvem os interesses do negócio da sociedade como um todo. Para Turnbull (1997), governança descreve todas as influências que afetam os processos das instituições e que, inclusive, definem os

⁴ www.ibgc.org.br

controladores e, ou, reguladores envolvidos na organização da produção e da venda de produtos e serviços.

Para Shleifer e Vishny (1997), governança é o campo da administração que trata das relações entre a direção da empresa, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. E ainda estabelece as normas e diretrizes que os “supridores” de capital buscam para assegurar o retorno de seus investimentos. Já segundo Rabelo e Silveira (1999), a governança é o sistema que permite exercer e monitorar os controles nas empresas. Segundo os autores, “este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, à densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia” (RABELO; SILVEIRA, 1999, p. 5).

Lopes (2008) destaca a necessidade de uma boa governança corporativa para os investidores profissionais. Somente com ferramentas de governança as organizações terão um controle eficiente dos seus processos e, conseqüentemente, serão mais atrativas para estes investidores. Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005) destacam que investidores profissionais se dispõem até a pagar prêmios a empresas que possuem alto padrão de governança.

Apesar de o conceito não ser novo, ele ganhou força a partir de 2002, depois de escândalos econômicos de empresas como Enron, Worldcon e Tycon, em que os gestores desviavam divisas para contas pessoais, deixando a empresa com problemas financeiros graves, atingindo diretamente os investidores. Como, nos Estados Unidos, grande parte da economia gira em torno das bolsas de valores, a grande preocupação dos envolvidos era uma proteção maior aos investidores. A governança então ganha força, visando a minimizar um problema, que Jensen e Meckling (1976) chamaram de teoria da agência. O problema de agência existe no momento em que uma empresa pulveriza a sua propriedade para investidores e o seu controle deve ser entregue a um grupo de executivos, não proprietários. A governança será então a forma de controlar as ações destes executivos, “forçando-os” a trabalhar de forma a maximizar o retorno aos acionistas.

Com este intuito, dois políticos norte-americanos, o senador Paul Sarbanes e o deputado Michael Oxley se uniram e criaram uma lei denominada *Sarbanes Oxley* (Sox).⁵ A Sox tem o objetivo de recuperar a credibilidade do cenário econômico norte-americano. Esta lei rege como as organizações devem aplicar controles internos e obriga o presidente e o diretor financeiro das empresas a assinarem um documento dizendo ter ciência de que são responsáveis, pessoalmente, por todos os processos da organização e que responderão por qualquer fraude ou problema financeiro desta perante todos os interessados, sejam eles investidores, funcionários, sociedade, etc..

A forma de adotar a governança pode variar, pois dependerá de vários fatores. Segundo Fontes (2003), existem dois modelos clássicos de governança associados aos modelos Anglo-Saxão e Nipo-Germânico. No primeiro modelo, objetiva-se primeiramente a obtenção de lucro e a ênfase é dada ao acionista (*shareholder*). Já no segundo modelo, busca-se o equilíbrio de interesses dos acionistas com outros grupos que são impactados pelas suas atividades (*stakeholders*)⁶. Fontes Filho (2003, p. 6) afirma que “as diferenças entre os dois modelos refletem as estruturas de financiamento e propriedade empresarial nesses países”. No modelo anglo-saxão, ocorre uma pulverização das ações e as bolsas de valores têm a função de permitir a liquidez do mercado. Já no modelo nipo-germânico, a concentração da propriedade está nas mãos de investidores e financiadores (por exemplo, bancos) e existe a participação de trabalhadores e representantes da sociedade no conselho das empresas. Para o autor, a tônica sobre governança nas empresas gira em torno do modelo *shareholder*.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), existem, como origens e características de governança, as condições históricas, formação econômica, aspectos culturais e institucionais do país em questão, o sistema legal de controle, propriedade e de regulamentação do mercado, a forma dominante de financiamento das empresas, a maturidade do sistema financeiro e a cultura das organizações (familiares, fechadas, abertas, estatais). Segundo o autor, existem quatro modelos para implantar governança corporativa:

⁵ Sarbanes Oxley – Lei originada nos Estados Unidos, em 2002, que obriga as empresas que possuem ações na bolsa de valores de Nova York a possuírem controles internos. Esta lei coloca toda a obrigação de garantia aos investidores no nome dos gestores da empresa, não sendo mais responsabilidade da própria organização qualquer dano causado pela má gestão de seus executivos. SANTOS; LEMES, 2004.

⁶ *Stakeholders*: Traduzindo literalmente, teremos Stake = interesse, participação, risco e Holder= aquele que possui. Portanto, segundo vários autores, *Stakeholder* seria qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pelo projeto.
<http://oggerente.com/stakeholder/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholder>.

- 1) Modelo *stakeholders*: neste modelo, os elementos de inter-relação sistêmica da organização são mais relevantes que os próprios acionistas. Portanto, este modelo privilegia todos os grupos de interesse na organização.
- 2) Modelo de Procuradoria (*stewardship*): neste modelo, é eleito um corpo diretivo que representará os interesses organizacionais. Este corpo será quem maximizará os benefícios corporativos e garantirá o retorno dos investimentos aos acionistas.
- 3) Modelo Político: neste modelo, o investidor convergirá para um processo que vise a aumentar o seu direito de voto no sentido de reverter a política corporativa dominante.
- 4) Modelo de Finanças: a governança é investigada, desvendando os caminhos pelos quais os investidores da corporação buscam assegurar o retorno do capital investido.

É importante salientar que, na literatura apresentada sobre governança, é unânime afirmar que, em um ambiente de concorrência cada vez mais acirrado, é quase uma obrigação, não importando qual o modelo aplicado, a adoção de medidas de controle que permitirão uma visão profissional e automatizada da organização. Isso contribuirá para um crescimento sustentável da mesma.

2.4 GOVERNANÇA EM TI

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança (IBGC),⁷ Governança em TI é essencial para gerenciar transações, informações e o conhecimento necessário para iniciar e sustentar atividades econômicas e sociais.

Implantar governança no setor de TI demanda, por parte dos gestores, um conhecimento de ferramentas que os auxiliarão a atingir estes objetivos. Isso se dá pelo

⁷ www.ibgc.org.br

mesmo motivo que existem modelos de governança corporativos diferentes, ou seja, culturas diferentes, objetivos diferentes, etc..

Para esse fim, existem diversas ferramentas que poderão auxiliar os gestores neste momento de adoção de controles. Morais e Mariano (2008) apresentam uma pesquisa realizada em 2007, pelo ITSMF (*IT Service Management Fórum Brasil*), que demonstra quais são os modelos de governança em TI mais adotados por empresas brasileiras.

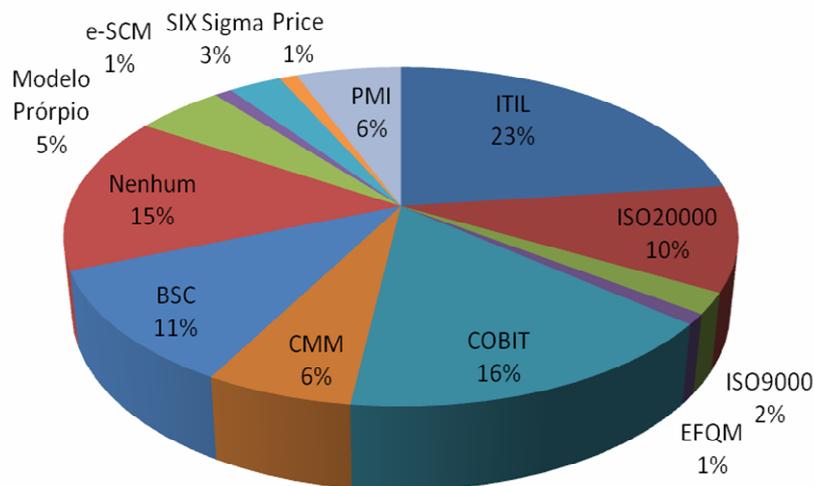


FIGURA 4 – Modelos adotados para Governança em TI
Fonte: MORAIS; MARIANO, 2008, p. 7

Como mostrado na Figura 4, as metodologias mais utilizadas para este fim são *Information Technology Library (ITIL)*, *Control Objectives for Information and related Technology (Cobit)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, metodologia utilizada como modelo de avaliação e performance empresarial, *International Organization for Standardization (ISO 20000)*, norma internacional que trata do gerenciamento de TI, *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* e *Capability Maturity Model (CMM)* que são as melhores práticas para desenvolvimento de *softwares*. Todas elas servem como um guia para que o gestor siga os passos de implantação. Cada uma se aplica melhor em um modelo de negócios ou no ramo de atuação das empresas. Porém, duas delas se destacam: Cobit e ITIL, que merecem uma explicação.

O Cobit é um guia para implantar governança em TI, desenvolvido pelo *Information Security Audit e Control Foundation (ISACF)* e mantido pelo *Information Security Audit and*

Control Association (ISACA),⁸ o maior órgão de auditoria de sistemas e segurança da informação existente.

Segundo Ridley e Young (2004), “é o mais apropriado *framework* de controle que auxiliará as organizações a assegurar o alinhamento entre o uso da TI e os objetivos do negócio”.

Para Fagundes (2008), o CobiT é orientado ao negócio. A ferramenta fornece informações detalhadas para gerenciar processos baseados em objetivos do negócio. Portanto, em se tratando de alinhamento estratégico, é o mais indicado aos gestores para uma implantação visando a este objetivo.

O Cobit está dividido em 4 domínios, que ainda se subdividem em 34 processos, conforme mostrado na Tabela 1, abaixo:

TABELA 1 – Os quatro domínios do Cobit

Planejamento e Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Define o plano estratégico de TI - Define a arquitetura da informação - Determina a direção tecnológica - Define a organização de TI e seus relacionamentos - Gerencia os investimentos de TI - Gerencia a comunicação das direções de TI - Gerencia os recursos humanos - Assegura o alinhamento de TI com os requerimentos externos - Avalia os riscos - Gerencia os projetos - Gerencia a qualidade
Aquisição e Implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica as soluções de automação - Adquire e mantém os <i>softwares</i> - Adquire e mantém a infraestrutura tecnológica - Desenvolve e mantém os procedimentos - Instala e certifica <i>softwares</i> - Gerencia as mudanças
Entrega e suporte	<ul style="list-style-type: none"> - Define e mantém os acordos de níveis de serviços (SLA) - Gerencia os serviços de terceiros - Gerencia a <i>performance</i> e a capacidade do ambiente - Assegura a continuidade dos serviços - Assegura a segurança dos serviços - Identifica e aloca custos - Treina os usuários

⁸ www.isaca.org

	<ul style="list-style-type: none"> - Assiste e aconselha os usuários - Gerencia a configuração - Gerencia os problemas e incidentes - Gerencia os dados - Gerencia a infraestrutura - Gerencia as operações
Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> - Monitora os processos - Analisa a adequação dos controles internos - Provê auditorias independentes - Provê segurança independente

Fonte: <http://www.efagundes.com/artigos/cobit.htm>

A implantação do Cobit cria um ciclo dentro das empresas, em que todas as informações serão gerenciadas em busca de uma melhor gestão dos processos, permitindo aos CIOs ter uma visão geral dos mesmos e gerenciar possíveis problemas que o setor de TI possa causar aos objetivos de negócios da empresa. A Figura 5 mostra como funciona o ciclo de gestão dos processos.

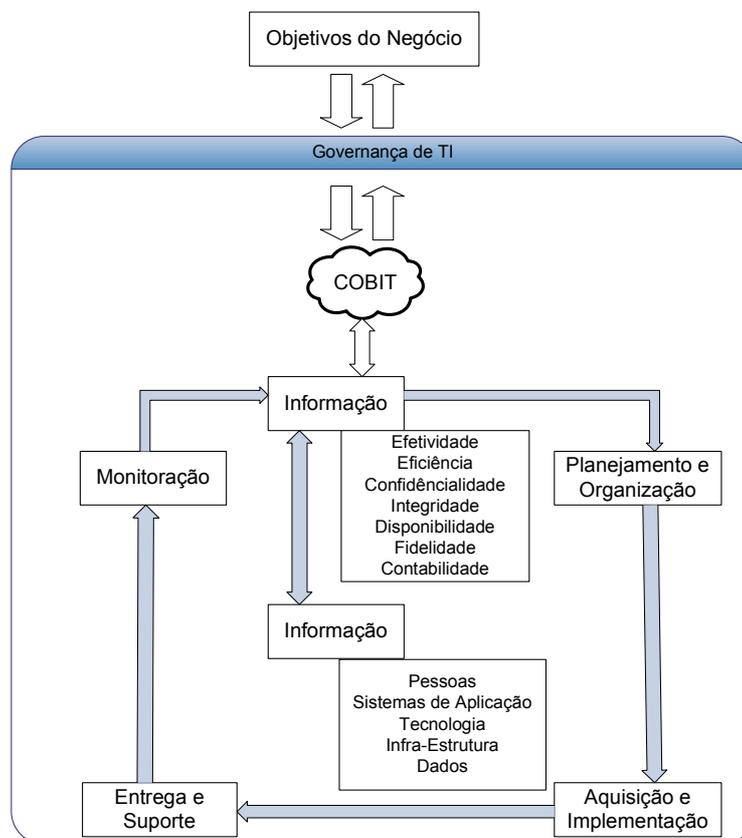


FIGURA 5 – Os Quatro Domínios do Cobit
Fonte: www.isaca.com

Como um guia importante para auxiliar os gestores, o Cobit, permite conhecer a maturidade de gestão dos processos de TI da empresa também em relação à conformidade legal, que, a partir de 2002, tornou-se um ponto importante para os gestores da área. Leis como a Sox, citada anteriormente, trouxeram uma necessidade de controle interno mais apurado, visando encontrar as falhas do setor, sob pena de o gestor vir a ser penalizado por ações de terceiros. O Cobit é um grande aliado neste objetivo, uma vez que permite criar e apurar níveis de maturidade que avaliam o grau de comprometimento da organização, e de todos envolvidos com ela, para fatores de conformidade legal. Os níveis definidos pelo Cobit são os seguintes:

Nível 0 – Não Existe: este nível representa que há pouca consciência de requisitos externos que afetam o setor de TI e também que não existem processos com foco em conformidade com legislação, normas ou contratos;

Nível 1 – Inicial *Ad Hoc*: neste nível, já existe uma consciência do impacto da conformidade. Existem também alguns processos “informais”, voltados para conformidade, que só surgem quando há uma necessidade de novos projetos ou de resposta a auditorias externas ou revisões internas. O processo ainda é reativo;

Nível 2 – Repetível, mas intuitivo: há um entendimento da necessidade da conformidade e isso é comunicado a todos da empresa. Os procedimentos de conformidade são aplicados anualmente. Porém, a abordagem ainda não está padronizada. Há uma confiança grande no conhecimento das pessoas, o que aumenta a probabilidade de erros. O treinamento para realização da conformidade é informal;

Nível 3 – Definido – neste nível, as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva. Porém, existem processos que podem não ser aplicados por estarem, por exemplo, desatualizados, impraticáveis ou por não se aplicarem naquele momento. A monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados. Os padrões existem para minimizar os riscos com obrigações contratuais;

Nível 4 – Gerenciado e Mensurável – neste nível os processos estão todos mapeados, compreendidos, treinados e implantados. Existe um treinamento formal e regular, um plano de incentivo à implantação de boas práticas, monitoração e correções, caso necessário. Os papéis e responsabilidades estão todos definidos, documentados e comunicados;

Nível 5 – Otimizado – quando há processos bem organizados, eficientes e compulsórios que asseguram a conformidade com os requisitos externos, com as funções organizacionais centralizadas e que proveem direção e coordenação para toda a empresa. A organização participa de fórum de discussão sobre conformidade: existe um sistema central de acompanhamento, um processo de auto-avaliação. Neste nível, a cultura e gestão da organização estão voltados para a implantação da conformidade legal, o que permite, nesse estágio, que até a contratação de novos funcionários se dê com a busca de um perfil de pessoas que trabalhem dentro da filosofia da empresa.

Outra ferramenta interessante para implantação de uma governança no setor de TI das organizações é o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). O ITIL completo está documentado em quarenta livros. Por isso, deu-se o nome “biblioteca”. São livros que descrevem as boas práticas para infraestrutura dos serviços de TI.

Segundo Arruda e Silva Filho (2006), a metodologia do ITIL foi criada em 1980, dada a necessidade de ter os processos de TI organizados e claros. Em 2000, foi criada a secretaria de comércio do governo inglês (OGC – *Office of Government Commerce*) para regulamentar os serviços do ITIL, a partir de pesquisas com especialistas em TI.

Segundo os autores, o modelo é dividido em dois grandes grupos:

- 1) Entrega de Serviços: incluem-se neste grupo o gerenciamento do nível de serviço (*service level management*), gerenciamento financeiro (*financial management*), gerenciamento de capacidade (*capacity management*), gerenciamento de disponibilidade (*availability management*) e gerenciamento da continuidade de serviços (*IT Service Continuity*).
- 2) Suporte a serviços de TI: neste grupo serão definidos os meios pelos quais os serviços serão oferecidos e gerenciados. Nele estão incluídos os serviços de

gerenciamento de incidentes (*incident management*), gerenciamento de problemas (*problem management*), gerenciamento de mudanças (*change management*), gerenciamento de liberação (*release management*) e gerenciamento de configurações (*configuration management*);

Apesar da pesquisa de Moraes e Mariano (2008), citada anteriormente, mostrar o oposto, a metodologia mais utilizada deveria ser o COBIT, por ser um guia voltado para os objetivos do negócio. O ITIL é de grande auxílio no momento de implantar processos de TI. Porém, conforme comprovado pela pesquisa, existe um problema no momento da escolha de qual guia utilizar. Isso acontece porque os gestores se questionam qual o modelo mais indicado para a sua organização. Essa resposta dependerá dos objetivos das organizações, área de atuação e do conhecimento dos gestores a respeito das ferramentas e do negócio da empresa. Segundo Albertin e Albertin, *apud* Sandonato (2007, p. 7) “os modelos de administração se completam, uma vez que cada um deles possui um foco específico e atende a alguns dos aspectos da gestão da tecnologia da informação”. É possível, com isso, que seja necessário utilizar mais de um método para atender a demanda efetiva da organização.

Contudo, nota-se a importância de o gestor de TI possuir conhecimentos da área de gestão, que permitirão a ele decidir qual será a melhor opção de controle a ser utilizado em seu setor, que atenda as demandas e necessidades do negócio.

2.5 O PROCESSO DECISÓRIO NA AQUISIÇÃO EM TI

O processo de compra em uma empresa é complexo e envolve muitos fatores que poderão prejudicá-la se não forem bem analisados. Kotler (2000) elaborou um modelo que mostra as etapas de um processo decisório de compra:

- Reconhecimento do Problema: é o início do processo. Começa quando o “consumidor” reconhece um problema ou necessidade;

- Busca de Informações: o “consumidor” buscará informações a respeito do produto;

- Avaliação de Alternativas: os atributos de interesse variam de acordo com o produto;
- Decisão de compra: é o momento em que o consumidor toma a decisão para comprar;
- Comportamento pós-compra: tudo dependerá, após a compra, do quanto o produto atendeu as expectativas iniciais do “consumidor”.

O modelo de Kotler foi elaborado com base em estudos sobre o comportamento do consumidor. Neste trabalho, partiu-se do pressuposto de que a compra poderá ser feita, dessa forma, por um CIO. Caso isso ocorra e não seja avaliada a necessidade real da demanda junto ao CEO e ao planejamento estratégico, a decisão será tomada apenas pelo sentimento do “comprador” e não para atender a real demanda da empresa.

O dinamismo do mercado e a concorrência acirrada obrigam os gestores a tomarem decisões que poderão afetar o futuro das organizações, positivamente ou não. Para Simon (2004), administrar é, fundamentalmente, tomar decisões.

Para Lucas Jr. (1975), *apud* Amâncio e Gonçalves (2006, p. 3), sistemas de informação compõem-se de “entidades tangíveis e intangíveis que reduzem a incerteza sobre um evento ou estado futuro, assim, eles têm a capacidade de melhorar, significativamente, o gerenciamento e a tomada de decisão nas organizações”.

Segundo Bourgeois e Eisenhardt (1998), *apud* Luciano, Freitas e Becker (1995), em ambientes instáveis, a pressão sobre o gerente é para que ele decida rápido e com resultado de alta qualidade, o que nem sempre é possível.

Para Senge (1990), os problemas que as empresas enfrentam no momento atual são consequências das soluções dadas a problemas no passado. Portanto, tomar uma decisão por impulso ou de forma impensada pode acarretar problemas para o futuro das organizações.

O estudo de Simon (2004) visa a analisar como as decisões são feitas e como deveriam ser, visando maior efetividade no processo. Ele descreve o processo decisório em três estágios: o primeiro, a busca de situações que requerem decisão (Inteligência); o segundo, o

de criação (*Design* ou projeto), desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação; e o terceiro, seleção de um curso particular de ação, dentre os possíveis (atividade de escolha). Para Simon (2004), os estágios vêm nesta ordem, mas podem se tornar complexos, pois cada fase poderá se tornar um processo completo, englobando os três estágios. Simon levanta uma hipótese que estuda a base em que os gestores tomam decisões. E para responder a esta questão, Simon propõe o modelo de “homem administrativo”, que faz escolhas suficientemente boas, em contrapartida à teoria econômica onde o “homem econômico” diz fazer escolhas ótimas.

No caso da proposta de Simon, os administradores se contentam em considerar apenas fatores que suas mentes são capazes de reconhecer e lidar. Segundo o autor, “A maioria dos processos decisórios, individuais ou organizacionais, se preocupa em descobrir e selecionar alternativas satisfatórias, apenas em casos muito especiais, com busca e seleção de alternativas ótimas” (SIMON, 2004, p. 140).

Isso quer dizer que o homem administrativo poderá tomar decisões sem ter que buscar todos os possíveis cursos de ação, valendo-se de “regras de bolso relativamente simples” (SIMON, 2004, p. 140), como o modelo de Kotler, citado anteriormente. Segundo Simon, as pessoas não buscam, no mundo dos negócios, o “máximo retorno” e o “preço ótimo”, mas o “retorno adequado” e o “preço adequado”. Assim, o mundo de negócios se torna mais simples.

O autor divide as técnicas de decisão em: programadas, aquelas decisões repetitivas e rotinizadas; e não programadas, que envolvem situações novas ou ainda problemas para os quais não existem regras para soluções. Mas salienta que não há exclusão de uma pela outra e que se pode transitar de um extremo ao outro nas tomadas de decisões.

O custo para tomada de decisões não programadas é, geralmente, maior. Isso leva à necessidade de as empresas buscarem sempre decisões programadas. Para tal, é importante a implantação de um sistema de apoio à decisão (SAD), em que técnicas de apoio à decisão são utilizadas e auxiliam o administrador a conhecer os possíveis problemas e escolher o melhor caminho. Simon propõe um modelo de processo decisório dividido em três fases: inteligência ou investigação, desenho ou concepção e fase de escolha. Ainda acrescenta que, entre as

fases, podem acontecer eventos em que fases já passadas podem ser resgatadas: a isso, chamou *Feedback*.⁹

Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 32) apresentam um quadro comparativo que relaciona alguns modelos de tomada de decisão:

TABELA 2 – Comparação de perspectivas da decisão estratégica

CONCEITO	RACIONALIDADE E RACIONALIDADE LIMITADA	POLÍTICA E PODER	MODELOS DA LATA DE LIXO
Principal contribuição	Quebra da perfeita racionalidade	Quebra das metas organizacionais consistentes	Lógica temporal ao invés de lógica causal
Organização	Coleção de pessoas seguindo uma direção comum	Coalizão de pessoas com interesses conflitantes	Anarquia organizada
Participação	Depende das necessidades da decisão	Depende de interesses e poder	Fluida: depende da demanda e estrutura
Cognição	Organizada, correta	Super-herói	Não se aplica
Pesquisa e análise	Local, para encontrar uma solução	Para justificar o ponto de vista e vencer	Não se aplica
Metas	Razoavelmente consistentes ou com atenção sequencial	Conflitantes, múltiplas	Ambíguas, mutáveis
Conflito	Positivo, mas com pouca atenção à resolução	Alto, simula "jogos" políticos	Não se aplica
Processos de escolha	Intencionalmente racionais com limites cognitivos e ciclos	Conflitos de interesses dominados por coalizões poderosas	Colisões eventuais e aleatórias de problemas, soluções, participantes e oportunidades
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Problemas errantes

Fonte: EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p. 32.

Vroom (2004, p. 154-155) apresenta um modelo de tomadas de decisão que, em termos de implantação de um SAD, é interessante. Segundo o autor, os processos de decisão que um gestor provavelmente utilizaria são:

⁹ *Feedback* é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

<http://www.umtoquedemotivacao.com/motivacao/feedback-o-que-e-3>

- 1) Toma-se a decisão utilizando informações disponíveis naquele momento;
- 2) Buscam-se as informações necessárias com os seus subordinados e, então, faz-se a escolha pessoalmente da solução do problema. Neste caso, o papel dos subordinados é simplesmente fornecer as informações, não tendo responsabilidade alguma na tomada da decisão;
- 3) Compartilha-se o problema individualmente com os subordinados mais destacados (não em grupo), obtêm-se idéias e sugestões, e tomam-se as decisões que podem ou não refletir o que foi dito pelos subordinados;
- 4) Compartilha-se o problema com os subordinados em grupo, obtendo idéias e soluções. Então, tomam-se as decisões que poderão estar ou não baseadas nas discussões com os subordinados.
- 5) Compartilha-se o problema com os subordinados em grupo. Juntos avaliam-se alternativas e procura-se chegar a um consenso para a solução. O gestor procura não influenciar o grupo a adotar sua solução: está disposto a aceitar e implantar qualquer solução que tenha o apoio do grupo.

Vroom (2004) desenvolveu um modelo normativo de processos para tomada de decisão baseado em princípios racionais. Foram identificados três grupos de consequências que influenciam a eficácia das decisões:

1. A qualidade ou racionalidade da decisão. Claramente, um processo que compromete ou coloca isto em risco não seria eficaz.
2. A aceitação ou comprometimento dos subordinados para, de fato, implantar a decisão. Se esse comprometimento é necessário, então processos que não o produzem, ainda que gerem uma decisão de alta qualidade, não seriam eficazes.
3. A quantidade de tempo exigido para tomar a decisão. “Um processo de decisão que gastou menos tempo, caso fosse igualmente eficaz, normalmente seria preferido a um que gastasse mais tempo (VROOM, 2004, p. 157).

Ao tratar do processo decisório para aquisição de ferramentas de TI, o problema torna-se complexo. Autores como Hinton e Kaye (1996), Laroche *et al.* (2004), Sampaio, Brasil e Perin (2005) e Costa e Freitas (2007) salientam, como variável maior para esta complexidade,

a intangibilidade do custo-benefício destas ferramentas. Segundo Costa e Freitas (2007), a percepção do risco ao tratar de bens em TI é de grande complexidade e, quanto mais intangível é um bem, maior a dificuldade na sua avaliação.

Outro problema que deve se levar em consideração é que o “custo com a aquisição de equipamentos de TI representa menos na metade dos custos totais necessários para torná-los operacionais”. Stair (1980), citado por Costa e Freitas (2007, p. 2). Este fator é importante e geralmente relevado pelos gestores ao não considerar o custo de serviços para implantação de *hardwares* e *softwares* adquiridos. Isso poderá onerar em demasia o projeto e, se não planejado, inviabilizará a solução e prejudicará a estratégia da empresa.

Segundo Costa e Freitas (2007), as empresas não podem deixar de lado os custos de implantação de uma nova ferramenta de TI, sejam custos voltados para infraestrutura, sejam com treinamento, consultorias de implantação, gestão de processos, ou até mesmo com a mudança cultural que existe na implantação de uma nova ferramenta. Os autores, Costa e Freitas (2007), apresentam algumas teorias que norteiam o processo de aquisição de TI:

- *Innovation Diffusion Theory* (IDT): desenvolvido por Rogers (1976) e que foca como a atitude do indivíduo é formada e como ela influencia na decisão de adoção ou rejeição de uma inovação;

- *Theory of Reasoned Action* (TRA): focada no comportamento individual. Segundo os autores, serve como base para diferentes estudos referentes à aceitação e à intenção de uso de novas TIs;

- *Theory of Planed Behavior* (TPB): partindo dos dois construtos originalmente definidos na TRA, a TPB completa a primeira no momento em que inclui um novo construto, denominado de controle comportamental percebido;

- *Technology Acceptance Model* (TAM): desenvolvido por Moore e Benbasat (1991), em que os construtos foram operacionalizados em variáveis de um instrumento

Os modelos de tomada de decisão são importantes para os administradores, pois auxiliam em um momento tão importante. É notório que a escolha dependerá da demanda, da equipe e do perfil de cada gestor.

O tema de processo decisório, devido a sua grande importância para os gestores, é extremamente debatido entre os pesquisadores da área, provocando uma vasta gama de teorias a respeito do assunto. Porém, não é objetivo fim deste trabalho aprofundar esse tema, mas apenas abordar de forma superficial alguns modelos existentes que servirão de exemplos, no momento da pesquisa, para avaliar o conhecimento dos gestores de TI e a adoção de algum modelo existente, que possibilitariam melhorar o processo decisório, ou se seguem modelos como os apresentados por Kotler, em que as tomadas de decisão estão em níveis pessoais.

Embasado nos conceitos que foram levantados, foca-se então na questão de pesquisa, que busca avaliar o alinhamento estratégico existente nas empresas, entre o setor de TI e o setor de gestão, no momento da aquisição de ferramentas de tecnologia.

3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho, será detalhada a forma pela qual foi conduzida a pesquisa para o levantamento dos dados, sua análise e, por fim, a resolução do problema proposto. A pesquisa realizada é de natureza exploratória, com conotação qualitativa, cujo método foi o estudo de múltiplos casos.

Segundo Bermejo (2009, p. 20), “metodologia de pesquisa descreve o que foi pesquisado no projeto e como foi realizado o trabalho por completo, desde a sua concepção até as Conclusões”. Portanto, a escolha do método de pesquisa se torna importante, pois ele auxiliará o pesquisador a alcançar os seus objetivos.

A motivação que levou à realização da pesquisa foi o interesse em conhecer a existência do alinhamento estratégico entre o setor de TI e a gestão da empresa, no momento da aquisição de ferramentas de TI, sejam elas *hardware* ou *software*. Optou-se por utilizar metodologia de caráter qualitativo e de natureza exploratória, realizando-se uma análise de conteúdo que permitiu análise crítica, por parte do pesquisador, em relação aos dados obtidos.

A pesquisa exploratória, segundo Kerling (1973), possui três propósitos:

- Descobrir variáveis significativas no campo alvo;
- Descobrir a relação entre estas variáveis;
- Formar a base para estudos posteriores mais aprofundados

Para alcançar este objetivo, baseado em Vergara (2005), dividiu-se o trabalho em etapas conforme descrito a seguir:

- Revisão de Literatura: nesta etapa, elaborou-se análise literária buscando conhecer os conceitos acadêmicos sobre estratégia, alinhamento estratégico, governança, governança em TI e processo de decisão de compra em TI que deram suporte ao estudo realizado;

- Após conhecidos os conceitos, foram analisados métodos de alinhamento estratégico, no intuito de obter critérios para avaliação da existência do alinhamento estratégico nas organizações pesquisadas;

- Conhecidos os métodos, escolheu-se o modelo de Luftman (2000) como base, por fornecer critérios que permitiram avaliar o grau de maturidade do alinhamento estratégico nas empresas. Além de basear-se no modelo de Luftman, fez-se também uma análise de conteúdo das entrevistas realizadas, buscando evidências da existência, ou não, do alinhamento estratégico.

- Em uma última etapa, foi realizado um estudo de múltiplos casos. Segundo Brodbeck (2001), as pesquisas recentes da área de TI, principalmente as com foco em planejamento e alinhamento estratégico, adotam métodos de estudo de caso. O método de estudo de caso vem sendo aplicado pela sociedade acadêmica, pois permite ter uma visão focada do problema que se quer pesquisar.

Segundo Merriam (1998), utiliza-se o estudo de caso quando se deseja compreender situações com uma maior profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

Autores como Strake (1988, 1994, 2000), Yin (2001) e Merriam (1988, 1998) compartilham o ponto de vista de que a especificidade do estudo de caso não está centrada nas formas de pesquisas empregadas, mas no tipo de questão que responde, cujo foco de interesse está no específico.

Segundo Yin (2005, p. 20), “em todas as ocasiões, a clara necessidade pelo estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”. Segundo o autor, o estudo de caso ganha uma “certa” força ao contar com duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas, quando comparado a uma simples narrativa da história: a observação direta dos acontecimentos e a entrevista com os envolvidos no processo.

Brodbeck (2001), corroborando a ideia de Hoppen (1997), diz que o estudo de caso tem por característica uma análise aprofundada de uma unidade específica e o exame dos fenômenos no local de ocorrência, o que possibilita gerar uma teoria a partir da prática.

É oportuno então utilizar-se uma pesquisa qualitativa. Segundo Godoi e Balsini (2006), a visão qualitativa nos estudos organizacionais aparece a partir de 1960. Para as autoras, pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva” que abrange várias formas de pesquisas e ajuda o pesquisador a compreender e explicar o fenômeno social com um menor afastamento possível do ambiente natural. Neste cenário, busca-se então uma compreensão do agente, daquilo que o levou a agir como agiu. Segundo Hoppen (1997), o uso de técnica qualitativa se justifica no contexto de pesquisa em que a prática antecede a teoria, o que ocorre com os estudos de casos.

Autores como Fleury e Fleury (1995), Vanderbosch e Huff (1997), Santos e Beraquet (2001), Hariban (2002), Tallman *et al.* (2004) e Diakoulakis *et al.* (2004) afirmam que o estudo de múltiplos casos vem apresentando aceitação expressiva em pesquisas do tipo exploratória e qualitativa.

Segundo Yin (2005), pode-se utilizar o que ele chama de “generalização analítica”, em que se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo e com que se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Assim, segundo o autor, as evidências resultantes são consideradas convincentes, e o global será visto como algo mais robusto.

No presente trabalho, utilizou-se o modelo de múltiplos casos indicado por Yin (2005), detalhado na Figura 6, abaixo:

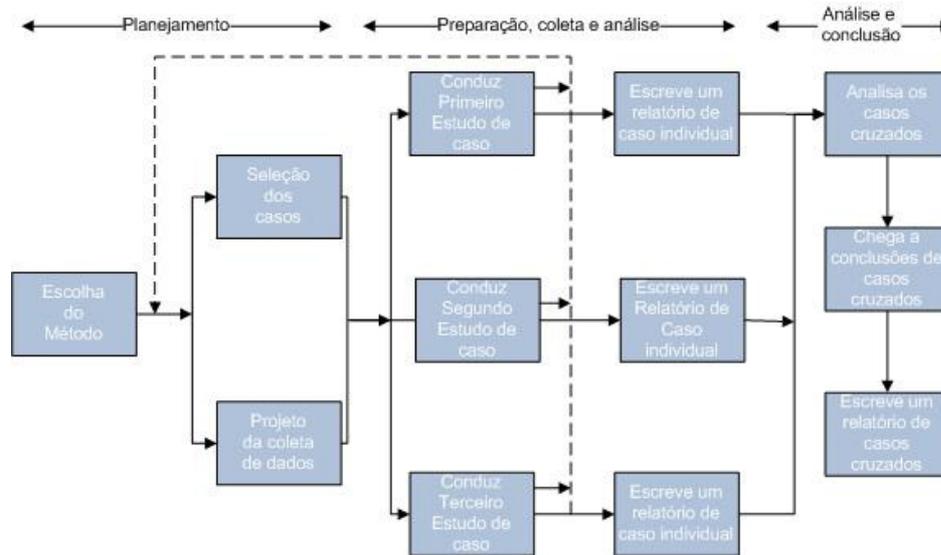


FIGURA 6 – Metodologia de estudo de Múltiplos casos
Fonte: YIN, 2005, p. 72.

No planejamento do estudo de caso foram utilizados também os procedimentos de análise de conteúdo que, segundo Vergara (2005), dividem-se em três etapas: a pré-análise, onde se seleciona o material e os procedimentos a serem seguidos; a exploração, onde serão implantados os procedimentos; e, por fim, o tratamento e interpretação dos dados, que consistem na geração de inferências e dos resultados da observação.

Em paralelo a essa escolha, efetuou-se o projeto de coleta de dados. Segundo Vergara (2005), a coleta de dados, sobre que se fará uma análise de conteúdo, pode ser feita de duas formas: documental ou de campo. Optou-se pela pesquisa de campo com a elaboração de uma entrevista semi-estruturada, em que o pesquisador utilizou um questionário como guia, buscando abordar todos os itens de pesquisa, sem uma ordem dos assuntos abordados. A elaboração deste questionário baseou-se nos autores citados anteriormente, em especial no Modelo de Luftman (2000). Para esse modelo, os quesitos utilizados para medir o grau de maturidade foram: comunicação, governança e parcerias. As questões levantadas, através da revisão de literatura, são apresentadas no Anexo A deste trabalho.

Na terceira fase da pesquisa, foram entrevistados 14 gestores, entre gerentes de TI e executivos, de seis empresas, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Estas entrevistas foram transcritas e, posteriormente, lidas. Definiu-se como análise das categorias a grade aberta, em que, segundo Vergara (2005), identificam-se as categorias conforme vão surgindo para o pesquisador. Realiza-se a análise de conteúdo com procedimentos

interpretativos. Confrontaram-se os dados com a teoria que suportou a investigação e formulou-se a conclusão de cada caso. Após a realização das pesquisas, separadamente, foi elaborado um relatório particular do estudo de caso de cada empresa.

Por fim, na última etapa de pesquisa, foram cruzados os dados obtidos visando à elaboração do estudo de múltiplos casos. Realizou-se uma análise de conteúdo e então foi elaborado o relatório final, mostrando o resultado do estudo de múltiplos casos para as empresas em questão.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ESCOLHA DA AMOSTRA DE PESQUISA

Para levantamento dos dados, foram escolhidas empresas de áreas de atuação distintas, de pequeno, médio e grande porte, que possuem setor de TI formalizado. O critério utilizado para classificação das empresas foi o mesmo do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES). Segundo o BNDES, o critério de classificação do porte das empresas é feito utilizando-se o faturamento anual das empresas, conforme pode-se ver na Tabela 3:

TABELA 3 – Critério de classificação de porte empresarial do BNDES

Porte	Faturamento Anual em R\$
Microempresa	Menor ou igual a 1,2 milhões
Pequena	Maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões
Média	Maior que R\$ 10,5 milhões e menor ou igual a R\$ 60 milhões
Grande	Maior que R\$ 60 milhões

Fonte: BNDES¹⁰

Foram pesquisadas seis empresas: duas de pequeno porte, duas de médio porte e duas de grande porte, visando a uma distribuição uniforme dentro das categorias e permitindo com isso uma comparação eficaz entre elas.

Segundo Yin (2005), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso é a entrevista. Segundo o autor, para se realizar a pesquisa, escolhem-se os “respondentes-chave” que o pesquisador julga necessários para dar todas as informações a respeito da pesquisa. Pode-se então questioná-los, pedir opiniões e explicações sobre o fato pesquisado. O Respondente poderá sugerir outras pessoas que julgue importante serem entrevistadas, buscando com isso informações concisas para esclarecimento dos fatos pesquisados. Entrevistou-se um mínimo de dois gestores, um da área de TI, outro da área de gestão da empresa, definidos pelo pesquisador como os que teriam domínio das informações pesquisadas. Em algumas empresas, foram indicadas, pelos gestores, mais pessoas que

¹⁰ http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html

poderiam ajudar na pesquisa. Com isso, fez-se necessária a entrevista com mais profissionais, seguindo o modelo de Yin (2005). O perfil dos profissionais entrevistados pode ser observado na Tabela 4, abaixo:

TABELA 4 – Perfil das pessoas entrevistadas

Empresa	Funcionário	Referência	Formação	Cargo	Data da Entrevista
A	1	EA1	Administração de Empresas	Gerente Administrativo	25/07/2009
	2	EA2	Engenharia de Telecomunicações	Gerente de TI	25/07/2009
B	1	EB1	Economia e Administração de Empresas	Gerente de TI	01/07/2009
	2	EB2	Administração de Empresas	Gerente Administrativo	01/07/2009
C	1	EC1	Advogado	Diretor Executivo	08/07/2009
	2	EC2	Advogado	Diretor Administrativo	08/07/2009
	3	EC3	Engenharia Elétrica	Empresa Terceirizada	09/07/2009
D	1	ED1	Análise de Sistemas	Gestor de TI	21/07/2009
	2	ED2	Administração de Empresas	Sócio Diretor	11/08/2009
E	1	EF1	Engenheiro Mecânico	Sócio Diretor	21/07/2009
	2	EF2	Análise de Sistemas	Gerente de Desenvolvimento	13/08/2009
	3	EF3	Administração	Gerente de TI (Filho de uma das diretoras da empresa)	21/08/09
F	1	EE1	Administração	Sócio Diretor	22/07/2009
	2	EE2	Técnico	Gerente de TI	22/07/2009

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 EMPRESAS PESQUISADAS

A seguir, serão traçados breves históricos com a caracterização das empresas pesquisadas.

4.2.1 Empresa A

Empresa privada, fundada no ano de 1981, que atua no ramo de varejo para venda de pneus automotivos e concessionária de caminhões. Possui um faturamento anual em torno de R\$ 20.000.000,00 o que a classifica, segundo o critério do BNDES, como empresa de médio porte.

A empresa possui um “grupo de qualidade”, composto por todos os gerentes administrativos das lojas e da matriz, com a participação do gestor de TI. O Grupo de qualidade foi sugerido aos proprietários pelos gerentes da organização, ao perceberem que os resultados não estavam dentro do esperado pelos proprietários. Este grupo se reúne anualmente, para traçar as estratégias da organização e, realiza encontros semanais para discutir os procedimentos e avaliar se os resultados estão indo ao encontro do planejamento efetuado. Após a reunião deste grupo de qualidade, em que são eleitos os procedimentos e estratégias a serem tomadas, um relatório segue para os proprietários da empresa (diretores) para aprovação final dos investimentos necessários.

4.2.2 Empresa B

Empresa privada, fundada em 1965, que atua no ramo de transporte de cargas especiais em todo o território brasileiro. Possui um faturamento anual em torno de R\$ 100.000.000,00, o que a classifica como empresa de grande porte, segundo o critério do BNDES.

A empresa é gerida pelos proprietários (empresa familiar), porém recentemente foram contratados dois gestores externos para que seja adotada uma gestão profissional. Existe uma preocupação atual com a sucessão empresarial, uma vez que já existem filhos de proprietários da empresa trabalhando na organização e com potencial para assumir cargos de direção da mesma.

4.2.3 Empresa C

Empresa privada, que atua no ramo de advocacia, com um faturamento anual em torno de R\$ 4.000.000,00, o que a classifica como empresa de pequeno porte, segundo o critério do BNDES.

A empresa é gerida pelos proprietários. Possui todo o acervo de processos jurídicos digitalizados, para facilitar a pesquisa dos mesmos, e utiliza esta característica como um diferencial competitivo. Possui uma empresa terceirizada para cuidar do setor de TI, em que são elaborados e instalados os projetos que suportam todo o funcionamento do setor da empresa.

4.2.4 Empresa D

Empresa privada, fundada em 2004, que atua no ramo de transporte e logística. Possui um faturamento anual em torno de R\$ 5.000.000,00, o que a classifica como empresa de pequeno porte, pelo critério do BNDES. Empresa familiar gerida pelos proprietários. Possui um gerente de TI contratado e que não faz parte da família que gere a empresa.

A empresa demonstra uma preocupação em adotar uma gestão profissionalizada e contratou recentemente uma consultoria externa para auxiliar aos gestores a definir um modelo de gestão.

4.2.5 Empresa E

Grupo de empresas privadas, fundado em 1943, que atua no ramo de transporte de passageiros. Possui um faturamento anual em torno R\$ 594.000.000,00 o que a classifica como empresa de grande porte, segundo critério do BNDES. Empresa familiar, gerida pelos proprietários.

4.2.6 Empresa F

Empresa privada, que atua no ramo de Turismo (Hotelaria). Possui um faturamento anual em torno de R\$ 11.000.000,00 o que a classifica como empresa de médio porte, pelo critério do BNDES. Empresa familiar, gerida pelos proprietários.

4.3 ESTUDO DE CASOS

Buscando analisar a existência do alinhamento no momento da aquisição de serviços/produtos de telecomunicações, utilizou-se um guia para direcionar a conversa e encontrar evidências que possibilitem uma análise. Abaixo, demonstram-se os dados coletados e os quesitos analisados:

4.3.1 Empresa A – Ramo de Concessionária de Caminhões e Vendas de Pneus automotivos

- 1) Quanto à participação do gestor de TI no planejamento estratégico da empresa:

TABELA 5 – Respostas ao primeiro quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	Existe a participação através do “grupo de qualidade”. O entrevistado considera importante esta participação visando uma gestão mais eficiente.
	EA2	A participação é efetiva, uma vez que “a empresa possui desenvolvimento próprio dos <i>softwares</i> necessários”, “as modificações são feitas sob demanda da própria empresa” e decididas nas reuniões semanais, quando é comunicado a ele o que deve fazer. Para o gestor, a sua participação nas reuniões auxilia na tomada de decisão visando à gerência de armazenamento de informações, uma vez que permite conhecer as demandas internas de forma mais rápida.

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Quanto à participação dos setores na escolha e compra de ferramentas de TI:

TABELA 6 – Respostas ao segundo quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	Segundo ambos os gestores (Administrativo e TI), ambas as áreas participam dos dois momentos nas reuniões do “grupo de qualidade”. Para o gestor de TI, o grupo de qualidade “estrita o relacionamento entre os setores”.
	EA2	

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Comunicação entre os setores de TI e de Gestão:

TABELA 7 – Respostas ao terceiro quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	Baseado no modelo de Luftman (2000), que avalia o nível de maturidade da comunicação entre os setores; para ambos os entrevistados, existe um bom entendimento entre os setores, uma vez que todos participam do grupo de qualidade.
	EA2	

Fonte: Dados da pesquisa.

4) O nível de parceria dos setores para o negócio da empresa:

TABELA 8 – Respostas ao quarto quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	A empresa, hoje, enxerga a importância do setor de TI para o negócio da organização. Segundo ele, o setor é visto como ativo da empresa e o negócio depende da tecnologia para acontecer, uma vez que a empresa possui diversos pontos remotos (lojas).
	EA2	A empresa está começando a sentir a importância do setor para o negócio. O entrevistado acha importante a participação do setor nas reuniões. Porém, ele considera uma limitação do setor o fato de a empresa ser concessionária de um fabricante de caminhões. Isso limita o poder de decisão da empresa, pois, na maioria das vezes, a fábrica “dita” as regras do setor, não dando autonomia aos concessionários para a escolha de ferramentas de TI.

Fonte: Dados da pesquisa.

5) A Visão da empresa sobre o setor de TI:

TABELA 9 – Respostas ao quinto quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	A empresa está “buscando sempre o que há de mais moderno em TI, pois a informação é importante nas tomadas de decisão. Com isso, a TI se tornou um setor estratégico da empresa”. Porém, mesmo salientando a importância do setor na tomada das decisões, disse não existir nenhuma ferramenta que auxilie este processo.
	EA2	A empresa possui um interesse no setor por saber da importância do mesmo. Mas este interesse, segundo o entrevistado, está focado em ferramentas que permitam dar velocidade aos processos. “Os gestores buscam sempre saber o que terão que adquirir futuramente” para que seja feito um planejamento financeiro. Porém, como todo o sistema é desenvolvido internamente, esta decisão é para aquisição somente de equipamentos (<i>hardwares</i>).

Fonte: Dados da pesquisa.

6) Modelo de Governança:

TABELA 10 – Respostas ao sexto quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	Apesar da existência do “grupo de qualidade” não existe um modelo formal de governança na empresa. Segundo o entrevistado, o grupo não possui um objetivo de controle e sim de apoio à tomada de decisão dos proprietários da empresa. Não existe um conselho fiscal, ficando este setor limitado aos proprietários.
	EA2	A estrutura é controlada pelos proprietários (“empresa familiar”). Porém, ainda segundo o entrevistado, existe uma necessidade, por parte dos proprietários, de conhecimentos gerais sobre empresas como “marketing, contabilidade, etc.”.

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Governança em TI:

TABELA 11 – Respostas ao sétimo quesito – empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	Não soube responder.
	EA2	O gestor de TI descreveu vários procedimentos de controle das ferramentas de TI como “processos de implantação de ferramentas e testes e datas para implantações”. Disse ainda não utilizar nenhuma metodologia conhecida de mercado (Cobit, Itil, etc.), pois o “sistema, que é desenvolvido em Cobol, dificulta”.

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Processo formal ou ferramenta de apoio a decisão:

TABELA 12 – Respostas ao oitavo quesito - Empresa A

Empresa	Referência	Respostas
A	EA1	Na reunião do “grupo de qualidade”, em que “os departamentos estão interligados e buscam a melhor solução para todos”, são tomadas as decisões de compra. Porém, não existe nenhum modelo e nem ferramenta que auxiliam nesta tomada de decisão. Existem, sim, relatórios gerenciais efetuados pelos gestores para um estudo da tomada de decisão por parte dos proprietários da empresa, pois são eles que decidem financeiramente pela realização, ou não, dos investimentos.
	EA2	Como a empresa está vinculada a uma fabricante de caminhões, não existe liberdade para tal, sendo necessário seguir as normas e procedimentos descritos por este fabricante. Segundo ele “não existe ferramentas e sim relatórios internos para análises financeiras”.

Fonte: Dados da pesquisa.

9) Análises e conclusões:

Após analisar os dados coletados, conclui-se que, no caso da empresa A, existe uma intenção de fazer com que o setor de TI participe de forma efetiva no negócio. Porém, esta intenção não se concretiza nas atitudes da gestão da empresa.

Nas entrevistas, ficou evidente que existe, por parte da gestão da empresa, uma grande preocupação no que se refere à participação efetiva de todos os gestores no momento do planejamento e gerenciamento. A TI é vista como uma ferramenta imprescindível para atingir os objetivos traçados pela estratégia da organização. Mas não existe ainda uma participação do gestor de TI na estratégia propriamente dita. Nota-se, pela resposta dada pelo gestor de TI ao quesito 1, que a participação do setor no “grupo de qualidade” deve-se à necessidade de o gestor ficar informado das decisões tomadas pelos demais gestores. Com isso, o gestor de TI deve planejar o setor visando a atender as demandas da organização. Ficou claro que a participação do gestor de TI não é no intuito de participar das decisões gerenciais da empresa.

Outro aspecto evidente na pesquisa é que o bom entendimento citado pelos entrevistados, no quesito três, diz respeito à boa convivência em termos de relacionamento pessoal e não de alinhamento para o negócio. Comprova este fato o que foi dito pelo gestor de TI no quesito dois: “Isso é bom que estreita o relacionamento entre os setores”. Não existe um relacionamento focado em um planejamento estratégico feito por ambos os setores. Apesar de ambos citarem o fato de a empresa ter o setor de TI como estratégico, a atuação do setor de TI, ela se encontra limitada na implantação de ferramentas que atendam aos objetivos traçados pelos gestores.

Analisando-se as respostas obtidas nos quesitos 6 e 7, notam-se limitações de visões de ambas as áreas, uma em relação à outra. A visão do gestor de TI é puramente técnica, não existindo portanto uma preocupação com a adoção de metodologias de mercado para alinhar ao negócio. Em relação ao gestor administrativo, a pesquisa mostrou sua falta de conhecimento de métodos, metodologias, ferramentas, guias, etc., para que seja adotado um modelo de governança no setor de TI, limitando sua visão à área de negócios. Existe uma deficiência em saber como trazer a TI para participar efetivamente do negócio.

Há um fato interessante na empresa. Apesar de existir um “grupo de qualidade”, que tem a missão de elaborar os planejamentos e estratégias, este não tem conhecimento suficiente para a adoção de modelos de Governança na organização. Analisando sob a óptica de governança corporativa, pode-se dizer que a empresa utiliza algo parecido com o modelo do tipo procuradoria, conforme se vê neste trabalho, no item 2.4. O “grupo de qualidade”, nomeado pela diretoria, traça os objetivos e implanta os controles necessários visando a maximizar os benefícios corporativos e garantir o retorno dos investimentos aos acionistas. Os

proprietários funcionam como um conselho fiscal, onde são aprovados (ou reprovados) os investimentos planejados, e são fiscalizados os custos, receitas e despesas da organização.

Analisando o processo de tomada de decisão, conforme o pressuposto deste trabalho, a decisão é tomada com base na que os gestores tomam (sentimento pessoal). Levanta-se a demanda “grupo de qualidade”, e o gestor de TI estuda as soluções separadamente, sem contar com os gestores administrativos para auxiliá-lo. O gestor de TI levanta o custo de adoção e o apresenta ao “grupo de qualidade”. O grupo defende a importância do projeto junto aos diretores, que estudam a viabilidade financeira do projeto e decidem investir ou não. Não existe alinhamento dos setores no momento da tomada de decisão. É evidente que a participação das áreas se dá de forma isolada. Não existe uma ferramenta de apoio à decisão, nem uma metodologia que apoie este processo. A decisão é tomada com base no modelo de Kotler (2000), apresentado neste trabalho.

Conclui-se que, na empresa pesquisada, existe um grande interesse e consciência dos gestores administrativos da importância do TI, que está emergindo como um ativo da empresa. Porém, existe uma limitação de conhecimento, por parte dos gestores de cada uma das áreas (TI e gestão), da outra parte envolvida, o que impossibilita escolhas efetivas para o negócio da organização. Essa limitação impede o setor de TI de colaborar de forma eficiente com a estratégia da organização, além de servir simplesmente de ferramenta para apoio ao negócio. O alinhamento está direcionado para situações locais na área de produção (desenvolvimento de software). As oportunidades são reconhecidas, mas, com a dificuldade de compreensão das áreas funcionais, o alinhamento efetivo se tornará difícil de alcançar.

4.3.2 Empresa B – Ramo de transporte de Cargas Especiais

- 1) Quanto à participação do gestor de TI no planejamento estratégico da empresa:

TABELA 13 – Respostas ao primeiro quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	Existe a participação do TI na estratégia da empresa, porém de modo ainda bastante incipiente. Segundo o entrevistado, “80% são ações isoladas da estratégia da empresa”. Portanto, a TI participa de apenas 20% da elaboração da estratégia. Segundo o entrevistado, isso só acontece na empresa por sua formação estar ligada à área administrativa financeira. Existe um trabalho dele (pessoalmente) para demonstrar esta importância para a empresa.
	EB2	Existe esta participação, principalmente pelo motivo de a empresa ter crescido sete vezes o faturamento nos últimos cinco anos. Segundo o entrevistado, os proprietários já enxergam que esse crescimento é devido ao fato de os diretores terem aumentado o interesse pelas soluções de TI, depois de perceberem que o setor teve grande influência no crescimento da empresa. Para o entrevistado, sem a TI a empresa não teria condições de crescer, e estar, hoje, distribuída ao longo do território nacional. “A TI ajuda a manter o crescimento e faz parte da rotina da empresa”.

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Quanto à participação dos setores na escolha e compra de ferramentas de TI:

TABELA 14 – Respostas ao segundo quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	O setor de TI geralmente sente a necessidade de alguma solução, pesquisa e a propõe. Existem alguns pontos traçados para avaliação de solução e, posteriormente, “praticamente o setor de TI decide a compra”. Segundo o entrevistado, inexistente hoje um planejamento estratégico formal na empresa. Existem diretrizes definidas (certos objetivos) e estes se desdobram na TI. As ações são informais e não estruturadas.
	EB2	Segundo o entrevistado, ambos os setores participam da decisão de compra. A TI apresenta soluções de mercado “às vezes sob demanda da empresa”. Para o entrevistado, “é inadmissível nos dias de hoje, em uma empresa, fazer o controle gerencial usando somente planilhas em Excel”. É importante que o departamento de TI forneça subsídios para tomada de decisão das principais ferramentas que suportarão o negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Comunicação entre os setores de TI e de Gestão:

TABELA 15 – Respostas ao terceiro quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	O nível de comunicação é limitado. Apesar de existir a visão dos gestores da importância do setor, não há um planejamento formal para utilização dos serviços. O gestor de TI é quem apresenta algumas soluções de forma isolada. Segundo o entrevistado, “não existe alinhamento e, sim, uma intenção”.
	EB2	A comunicação é limitada, porém, segundo o entrevistado, o que causa este problema é a cultura da empresa. A empresa é dirigida pelos proprietários que, ainda, não têm uma visão ousada para a atualidade. Existe também um problema de choque de visão, uma vez que a empresa começa a passar por problemas de sucessão.

Fonte: Dados da pesquisa.

4) O nível de parceria dos setores para o negócio da empresa:

TABELA 16 – Respostas ao quarto quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	As demandas trazidas pelo mercado levaram os gestores a investir em TI. Existe uma grande intenção de trazer efetivamente o setor de TI para o negócio, porém, isso ainda está somente na intenção. Não foram colocados em prática processos que efetivem esta intenção. Portanto, a TI está emergindo como ativo da empresa.
	EB2	Algumas pessoas da organização ainda veem a TI como um “mal necessário”. Outra parte da diretoria já consegue perceber a importância da TI para o negócio, “mas não sabem o porquê”. Mas, segundo o gestor, existe um grande interesse dos diretores em relação ao setor de TI, por sentirem que as demandas do mercado necessitam de ferramentas para melhoria dos processos. A TI está emergindo como ativo da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

5) A visão da empresa sobre o setor de TI:

TABELA 17 – Respostas ao quinto quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	Os gestores começaram a enxergar a importância do setor de TI, porém existe um esforço do entrevistado para mostrar os benefícios financeiros que as soluções podem trazer. Os diretores não sabem avaliar os benefícios para o negócio.
	EB2	O gestor de TI elabora relatórios que ajudam os proprietários a enxergarem alguns benefícios trazidos para a empresa. “Os relatórios são de gestores para gestores”.

Fonte: Dados da pesquisa.

6) Modelo de Governança:

TABELA 18 – Respostas ao sexto quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	Não existe nenhum modelo de governança implantado na empresa. O fato de ser uma empresa familiar dificulta a adoção de algum modelo. Há uma preocupação incipiente com o assunto e uma busca pela profissionalização da gestão. Segundo o gestor, “não existem ações formais, somente a intenção”. O mercado está “acordando para governança neste momento”. E a empresa não ficará fora dessa onda.
	EB2	Existe um estudo de modelos visando uma possível adoção. O indício disso foi a contratação de dois gestores que têm o objetivo de implantar uma gestão profissional na empresa. Segundo o entrevistado, os proprietários iniciaram a delegação de autonomia com responsabilidades. Principiou-se a elaboração de um estatuto. Ainda segundo o entrevistado, a empresa possui três sócios, sendo que “dois dos proprietários já pensam em modelo de governança por já possuírem filhos trabalhando na empresa”. Existe, portanto, uma preocupação com a sucessão. “A governança servirá para definir o futuro”.

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Governança em TI:

TABELA 19 – Respostas ao sétimo quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	Não existe governança no setor de TI. Segundo o entrevistado, existe uma distância grande entre o setor e os gestores da empresa. A visão que ele possui, para uma melhor contribuição do setor com o negócio, ainda está distante da visão dos demais gestores. Existe somente um projeto de mapeamento de processos.
	EB2	Sim, há um modelo de governança de TI, mas isso só é conhecido pelo pessoal do setor. Existe uma dificuldade de visão da diretoria em como implantar governança no setor. Segundo o gestor, existem metas, carteiras de projetos, bonificações e prazos. Porém, não foi adotado nenhum modelo de mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Processo formal ou ferramenta de apoio a decisão:

TABELA 20 – Respostas ao oitavo quesito – empresa B

Empresa	Referência	Respostas
B	EB1	Não existe nenhum método formal. O gestor avalia a necessidade, busca um ou mais produtos no mercado para atender a demanda e, posteriormente, leva à diretoria para a tomada de decisão. “A demanda nem sempre vem da diretoria”.
	EB2	O setor de TI não “entra no mérito da decisão”. A decisão é sempre tomada pela diretoria em cima dos relatórios emitidos pelo setor de TI. A decisão é tomada no sentimento e “mistura um pouco de razão com emoção”.

Fonte: Dados da pesquisa.

9) Análises e conclusões:

Após analisar os dados coletados, conclui-se que, no caso da empresa B, ficou claro existir uma visão positiva, por parte da administração, em relação à TI. Porém, há uma preocupação maior do setor de TI em propor soluções que agregarão valor ao negócio. Esta decisão está além do planejamento da empresa, que é bem incipiente, sendo tomada de forma

unilateral pelo gestor do departamento de TI. Apesar de os diretores “sentirem” a importância que a TI ganhou para o negócio, os profissionais do setor participam, de longe, das decisões tomadas pela organização, se limitando a levantarem soluções e “dar sugestões”. Não há, de forma efetiva, a participação do setor de TI para decidir os negócios. Há, sim, a utilização de ferramentas de tecnologia para atender as demandas de serviços que auxiliarão o negócio.

O fato do perfil de o gestor de TI ser da área administrativa/financeira, tendo facilidade, portanto, em mostrar aos gestores as soluções de TI em termos do negócio, faz com que os gestores enxerguem esta necessidade emergente. Este fato comprava o que foi dito no presente trabalho por autores como Beal (2001), Kitzis (2007) e Roberts (2008), sobre a necessidade da mudança de perfil dos CIOs nas empresas. O fato de o CIO possuir conhecimentos do negócio facilita a comunicação e traz benefícios a organização.

Em termos de alinhamento estratégico, a empresa está comprometida em começar este processo. Mas este alinhamento ainda é fraco. Existem projetos direcionados para situações locais no departamento de TI. As oportunidades são reconhecidas, mas com a dificuldade de compreensão das áreas funcionais. Portanto, o alinhamento efetivo se tornará difícil de alcançar.

O grande diferencial da empresa é ter como gestor de TI um profissional com o perfil administrativo/financeiro e ter contratado dois profissionais de administração visando a implantar uma gestão profissionalizada. Isso poderá facilitar o alinhamento, pois os profissionais já estão empenhados a mudar o cenário, iniciando a elaboração de estratégias e planejamentos em ambas as áreas (Gestão e TI).

Em relação à tomada de decisão, conforme pressuposta neste trabalho, a decisão é tomada conforme o modelo de Kotler (2000), em que se utilizará mais do *feeling* dos gestores que de ferramentas que os apoiarão em suas tomadas de decisão.

4.3.3 Empresa C – Escritório de Advocacia

1) Quanto à participação do gestor de TI no planejamento estratégico da empresa:

TABELA 21 – Respostas ao primeiro quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Segundo ambos os entrevistados, não existe a participação do gestor de TI no planejamento da empresa. Para o diretor executivo, o setor de TI não participa. Porém, depois de tomadas as decisões, o setor de TI tem a missão de direcionar os negócios, ou seja, após definidas as estratégias utilizam-se ferramentas de TI para gerenciar e fazer funcionar o negócio. Contudo, houve uma ênfase em dizer que de forma alguma o setor de TI interfere no planejamento.
	EC2	
	EC3	Não existe participação alguma do setor no planejamento. Como a empresa é terceirizada, os serviços e soluções adotadas seguem o que foi definido pelos gestores da empresa. Existe um movimento de ambos os setores para que os profissionais de TI iniciem um projeto em que o departamento de TI apresente aos gestores possíveis soluções que auxiliarão o negócio da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Quanto à participação dos setores na escolha e compra de ferramentas de TI:

TABELA 22 – Respostas ao segundo quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Para ambos, a participação do setor de TI está limitada em definir ferramentas que atendam a demanda levantada pelos gestores da empresa. A decisão é tomada entre os sócios que fazem um estudo de viabilidade e, posteriormente, escolhem qual a solução adotar.
	EC2	
	EC3	O setor participa somente da apresentação de soluções. São projetadas soluções que atendam a demanda do escritório e, posteriormente, apresentadas aos gestores. A partir daí a decisão de compra é toda tomada por parte dos gestores da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Comunicação entre os setores de TI e de Gestão:

TABELA 23 – Respostas ao terceiro quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	A comunicação é limitada. Para o entrevistado, não existe um conhecimento, de ambos os setores, de características importantes do outro setor, ou seja, os gestores administrativos não entendem bem da área de TI, ficando o conhecimento limitado em nível de usuários final e os profissionais de TI “não possuem condições de trazer sugestões de melhorias para o negócio”.
	EC2	A visão é unificada. Segundo o entrevistado, a TI é a ferramenta que viabiliza o negócio; portanto, a comunicação acontece de uma forma natural.
	EC3	A comunicação é limitada devido à visão técnica dos profissionais de TI e também de uma visão pouco técnica por parte dos usuários e gestores da empresa. Segundo o entrevistado, ele não possui uma visão apurada do negócio que permita participar de forma efetiva das tomadas de decisão da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

4) O nível de parceria dos setores para o negócio da empresa:

TABELA 24 – Respostas ao quarto quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Os gestores foram unânimes em dizer que, apesar da comunicação ser um pouco dificultada pelas limitações profissionais, a TI na empresa já é vista como ativo e possui grande importância para o negócio. Isso se reflete no fato de a empresa utilizar o setor de TI como um diferencial competitivo para o mercado.
	EC2	
	EC3	Ainda existe conflito entre as áreas. Segundo ele, o nível de parceria limita a participação do setor de TI apenas na execução dos serviços demandados pela organização, não sendo de forma alguma, a TI, um ativo da mesma. A TI não leva em consideração o planejamento estratégico da empresa, pois não participa da elaboração nem tem acesso ao mesmo. A escolha das ferramentas a serem utilizadas na organização fica a cargo exclusivo dos gestores. Os diretores definem os projetos, o departamento de TI estuda soluções possíveis e, posteriormente, os diretores escolhem quais serão utilizadas, empregando como critério principal o custo da solução.

Fonte: Dados da pesquisa.

5) A visão da empresa sobre o setor de TI:

TABELA 25 – Respostas ao quinto quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Conforme resposta dada no item 4, a empresa vê o setor de TI como um diferencial competitivo, investindo no setor, mas não permitindo ainda que seja influenciador para o planejamento estratégico da instituição, utilizando TI somente como ferramenta para atingir os objetivos. Segundo o diretor executivo, “a gente não vive sem TI, pois os clientes nos cobram esta agilidade e diferencial”.
	EC2	
	EC3	O setor “serve apenas para atender as demandas da organização e manter os sistemas em funcionamento”. A visão fica limitada à prestação de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa.

6) Modelo de Governança:

TABELA 26 – Respostas ao sexto quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Existe um interesse inicial para adoção de um modelo de governança na empresa. Mas o trabalho de gestão do dia-a-dia não permitiu aos diretores escolherem um modelo que melhor se adapte às necessidades da empresa. Para eles, uma administração de escritório de advocacia, de forma profissional, é um modelo novo, pois na maioria dos escritórios os proprietários dirigem a empresa e isso não foi pensado até então. A grande demanda do mercado tem feito os escritórios de advocacia pensar nesta mudança. Porém, segundo os entrevistados, não existe no mercado um modelo específico para escritório de advocacia e esta é uma das causas que atrasa a adoção de um modelo de governança. Este movimento, na empresa, iniciou-se com a terceirização do setor de TI, considerado principal aliado do negócio, e também de recursos humanos, devido ao crescimento rápido que houve na empresa. Há um pensamento voltado para adoção de Sox e Basiléia, devido ao perfil dos clientes do escritório (bancos, seguradoras e fundos de investimentos).
	EC2	
	EC3	Não soube responder a este quesito. Segundo o entrevistado, ele não possui conhecimento da área para responder a esta pergunta.

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Governança em TI:

TABELA 27 – Respostas ao sétimo quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Existe um início de adoção de modelo para governança do setor de TI. Contratou-se uma empresa terceirizada, que tem como objetivo montar planos de gestão para o setor, que contribuirá para o crescimento da empresa. Segundo os gestores, o diferencial profissional será importante para este planejamento. Também, como no caso da governança corporativa, não sabem ainda qual modelo seguir. Esperam a empresa de TI terceirizada para auxiliá-los nesta decisão.
	EC2	
	EC3	Não existe. Todo controle está focado na gestão das ferramentas de TI e na utilização da rede de dados por parte dos usuários que utilizam os sistemas para melhoria dos processos. Porém, já há uma conversa com os diretores da empresa visando a uma implantação de governança no setor, o que demandará um estudo sobre o assunto.

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Processo formal ou ferramenta de apoio a decisão:

TABELA 28 – Respostas ao oitavo quesito – empresa C

Empresa	Referência	Respostas
C	EC1	Não existem ferramentas de auxílio à decisão, nem processos formais. A decisão é tomada levando em consideração o seguinte: levanta-se a necessidade, estudam-se a viabilidade financeira e a viabilidade técnica de implantação e então se toma a decisão da compra.
	EC2	
	EC3	O setor estuda soluções sob demanda da empresa, soluções que atendam as necessidades e que são apresentadas aos gestores. A participação do setor fica limitada nos estudos de soluções. Mas iniciou-se um processo de mudança, visando a uma participação efetiva para auxiliar o negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

9) Análises e conclusões:

Após analisar os dados coletados, observa-se que a empresa C está em um estágio inicial, muito incipiente, de alinhamento estratégico. Os diretores dão grande importância ao setor de TI, entendendo ser importante para o negócio da empresa. Porém, esta percepção não foi percebida na prática.

A empresa depende das soluções de tecnologia para que tenha um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Existem várias soluções implantadas com este objetivo como, por exemplo, a digitalização de todos os processos em que a empresa trabalha. Mas todas estas soluções visam somente a dar uma velocidade maior ao trabalho realizado pelos profissionais da empresa. Nota-se isso com a percepção do gestor de TI, que aponta o setor apenas como ferramenta e não como um aliado estratégico. No quesito alinhamento estratégico, considerou-se que a empresa se encaixa em um nível inicial pelo fato de a organização estar empenhada em começar o processo de alinhamento.

Sobretudo, nota-se certa dificuldade em atingir este alinhamento pelo despreparo de ambos os setores (TI e Gestão) para este fim. O conhecimento dos gestores sobre o assunto é limitado e o nível de parceria entre os setores é baixo. Ao analisar os dados obtidos, vê-se que os gestores administrativos dizem, em unanimidade, da importância do setor para empresa, e ainda o fato de o gestor de TI apontar um conflito na entre as áreas. Com isso, notou-se uma falta de comunicação eficaz entre os setores, o que dificultará o processo de alinhamento.

Outro ponto que chamou a atenção foi o fato de todos os entrevistados comentarem que o setor de TI não participa de nenhuma decisão da empresa. Não existe, nas entrevistas, nenhuma referência da influência do setor de TI nas tomadas de decisão. Isso comprova que os diretores, mesmo dando grande importância ao setor, fazem uma gestão sem levar em consideração as opiniões do departamento de TI. Ou seja, a TI não participa em nada das estratégias da empresa. Este fato aumentará a dificuldade no momento de se implantar o alinhamento entre os setores. Por fim, no caso da empresa C, a mudança cultural e intelectual que deverá acontecer para se avançar nos estágios da maturidade do alinhamento será grande, podendo, assim, ser um empecilho para se alcançar o nível desejado.

No quesito tomada de decisão, conforme pressuposto neste trabalho, o processo acontece baseado nos princípios de tomadas de decisão de consumidores, citado por Kotler (2000). Nota-se o fato nas respostas dos gestores no quesito 8, em que apresentam uma sequência da tomada de decisão parecida com o processo decisório citado pelo autor e mostrado anteriormente neste trabalho. Não existem ferramentas ou processos que auxiliem a tomada de decisão. Segundo os entrevistados, será um dos itens adotados no momento da implantação de um modelo de governança.

4.3.4 Empresa D – Ramo de Transporte e Logística

- 1) Quanto à participação do gestor de TI no planejamento estratégico da empresa:

TABELA 29 – Respostas ao primeiro quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	Existe a participação do setor no planejamento estratégico da empresa. Segundo o entrevistado, há uma preocupação de ambas as partes (Gestão e TI) em investir “na melhor ferramenta” e de fazer sempre um estudo de custo/benefício para os projetos da empresa. Reuniões periódicas acontecem para elaboração de relatórios de acompanhamento das tecnologias. Há também controle do uso, dos colaboradores, das ferramentas implantadas, bem como relatórios gerenciais que auxiliam aos gestores em suas tomadas de decisão para realização dos investimentos.
	ED2	O conhecimento do gestor de TI no negócio é de grande importância para a organização, pois facilita na aquisição de ferramentas e auxilia no gerenciamento dos recursos humanos, no momento da utilização e desenvolvimento de melhores soluções.

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Quanto à participação dos setores na escolha e compra de ferramentas de TI:

TABELA 30 – Respostas ao segundo quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	Em ambas as entrevistas, a resposta para este quesito foi afirmativa. Segundo ED1, para este quesito existem duas possibilidades distintas na empresa. Em caso de investimentos em “soluções rápidas e que atende as necessidades do dia a dia”, ele próprio terá autonomia para tomar decisão, sendo necessária, neste caso, a simples apresentação do estudo feito para chegar à solução. Em um segundo momento, caso o investimento seja para “um projeto melhor elaborado”, e que envolva principalmente as filiais, deve-se planejar, estudar o custo/benefício e o impacto que a solução trará para empresa. Segundo ED1, é exigido dele uma visão geral de todos os setores da empresa, visando auxiliar nas tomadas de decisão da diretoria, por ser ele o responsável pela elaboração dos relatórios que informarão os gestores sobre a situação, já que os diretores não possuem conhecimento necessário de TI para esta função. “Os diretores são bons em suas respectivas áreas”, com exceção de ED2, que possui a missão de fazer a interface entre as duas áreas (Gestão e TI).
	ED2	

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Comunicação entre os setores de TI e de Gestão:

TABELA 31 – Respostas ao terceiro quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	A comunicação é limitada. O que mais dificulta neste objetivo, segundo ED1, é o fato de a empresa ser familiar: “todos os diretores são irmãos”. Todos os processos dependem de uma conversa de ED2 com os demais diretores. Esta conversa tem como objetivo mostrar aos gestores os benefícios que as soluções de tecnologia trarão para a organização. Para ED1, o seu trabalho na empresa se tornou mais administrativo do que técnico. “Às vezes tenho que bolar diagramas e apresentações, voltadas à gestão da empresa, para que os gestores entendam os projetos da área”. Completa dizendo que as empresas exigem hoje um perfil do gestor de TI voltado para área de gestão, uma vez que a tecnologia é vista, simplesmente, como uma ferramenta para atender as demandas da empresa. Cabe ao gestor planejar o uso destas ferramentas com este objetivo.
	ED2	O entendimento é limitado. O entrevistado acumula a função do diretor de tecnologia buscando fazer uma “interface” entre o setor de tecnologia e os demais diretores da empresa, que não possuem conhecimento nenhum da área de tecnologia. Isso dificulta muito a comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa.

4) O nível de parceria dos setores para o negócio da empresa:

TABELA 32 – Respostas ao quarto quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	A empresa passa, neste momento, por uma transição. Recentemente, houve uma consultoria externa que apontou TI como o setor mais “atuante, mas também o que causa maior preocupação, pois as ferramentas existentes não atendem as necessidades da organização. Os diretores “não escutam as opiniões da TI” e buscam sempre resultados imediatos, o que às vezes cria um conflito por não ser possível atender a esta expectativa.
	ED2	Para o diretor de operações, a TI é vista como um ativo da organização, sabendo os diretores da importância que o setor possui para o negócio da mesma.

Fonte: Dados da pesquisa.

5) A Visão da empresa sobre o setor de TI:

TABELA 33 – Respostas ao quinto quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	Os diretores enxergam a importância da TI, mas não dão a devida atenção ao setor. As soluções para o mercado em que a empresa atua mudam rapidamente, devido a fatores que envolvem o negócio. Para ED1, isso deveria refletir na área de TI, o que, segundo ele, não é verdade. Para os diretores, a TI “deixa de ser gerencial para ser um setor de suporte”. Este pensamento já causou vários problemas à empresa. Por isso, esta visão vem mudando. Mas não ainda o suficiente, a ponto de estar alinhada à gestão da empresa.
	ED2	O setor de tecnologia tem grande importância por ter o dever de zelar pelo bom funcionamento dos sistemas e de possuir ferramentas capazes de manter seguras as informações da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

6) Modelo de Governança:

TABELA 34 – Respostas ao sexto quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	“Existe no papel, mas não na prática”. Há somente ferramentas para elaborar relatórios financeiros. Existem planejamentos e estudos feitos, principalmente pela consultoria externa realizada recentemente. Porém, ED1 enfatiza que, na prática, a cultura de empresa familiar não permite que sejam implantados modelos de governança. “As necessidades passam por cima da estrutura, hierarquia etc.. A causa e efeito disso é o retrabalho”.
	ED2	Existia um modelo implantado, mas posterior à consultoria recente a que foi submetida à empresa, este modelo está sendo reestruturado para uma nova implantação.

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Governança em TI:

TABELA 35 – Respostas ao sétimo quesito – empresa D

Empresa	Referência	Respostas
D	ED1	Não é utilizado nenhum modelo de governança de TI conhecido, porque ED1 não encontrou um modelo que se encaixe nas “peculiaridades” do negócio da empresa. Na consultoria realizada recentemente, fez-se um estudo com este objetivo, mas, segundo ED1, até a data da entrevista não havia ainda uma resposta para esta questão. “A empresa não se encontra preparada para isso”. Porém, fez questão de salientar que foram adotados alguns controles, no intuito de gerenciar a utilização da tecnologia da empresa, como políticas de uso dos recursos de rede.
	ED2	A resposta dada a este quesito foi evasiva, limitando-se a dizer que o setor é visto hoje com grande importância, se comparado com setores como financeiro, operacional, TI, manutenção, contábil. Notou-se certo desconhecimento do assunto por parte do gestor.

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Processo formal ou ferramenta de apoio a decisão:

TABELA 36 – Respostas ao oitavo quesito – empresa D

	Referência	Respostas
D	ED1	Os processos decisórios estão baseados em planilhas e gráficos elaborados pelos colaboradores de cada área. Cada responsável por seu setor se encarrega de criar relatórios referentes à sua área com o auxílio do departamento de TI, o que causa alguns “congestionamentos”. Existia na empresa uma ferramenta de BI que auxiliava os gestores nas tomadas de decisão. Porém, esta ferramenta foi desativada, passando-se à utilização de planilhas e gráficos. “As decisões envolvem geralmente o lado passional, não utilizando modelos específicos para este fim”.
	ED2	A tomada de decisão para a aquisição de ferramentas é a base de estudos independentes em cada setor, visando a um estudo de viabilidade e a adequação da ferramenta à demanda existente. Não há uma ferramenta ou processos formais que auxiliem na tomada decisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

9) Análises e conclusões:

Após analisar os dados coletados da empresa D, observa-se que a empresa está em um estágio inicial de alinhamento estratégico. O fato de ser uma empresa fundada recentemente, e de seus diretores serem pessoas novas e com visão arrojada, poderá contribuir para um alinhamento rápido. É notório o valor dado, pela diretoria, para o setor de TI. Para eles, a empresa não conseguirá tocar o negócio sem auxílio de ferramentas de tecnologia. Outro fator que contribuirá para busca do alinhamento é o perfil do gestor de TI. ED1 possui uma visão empreendedora e sabe da importância de alinhar a visão do departamento ao negócio. Este fato comprova o que foi dito no presente trabalho, por autores como Beal (2001), Kitzis (2007) e Roberts (2008). Contudo, notou-se, durante a entrevista, que falta a ED1 um pouco de conhecimento de gestão para contribuir de forma efetiva para o avanço do alinhamento.

É importante salientar que, apesar de ambos os setores estarem cientes da importância mútua, existente de um setor para o outro, a TI é utilizada somente como ferramenta para acelerar processos, não sendo utilizada, por exemplo, em tomadas de decisão da empresa. Isso

em grande parte se deve ao fato do pouco conhecimento, dos diretores da empresa, da área de tecnologia, ficando a cargo do gestor de TI buscar soluções, geralmente sob demanda, para atender as necessidades da empresa.

A diretoria está preocupada em adotar uma gestão profissionalizada na empresa. Isso se reflete na contratação de uma consultoria externa que, entre outras coisas, visa a estudar um modelo de governança corporativa que se adapte às necessidades da empresa. Como as entrevistas foram realizadas logo após esta auditoria, não foi possível levantar as novas ações que serão adotadas. Mas é clara a preocupação com este quesito.

O modelo de tomada de decisão, conforme pressuposto neste trabalho, segue o modelo de Kotler. A frase dita por ED1 deixa claro este fato: “As decisões envolvem geralmente o lado passional, não utilizando modelos específicos para este fim”.

Conclui-se que, no quesito alinhamento estratégico, a empresa encontra-se em um estágio inicial. Contudo, com as mudanças que estão acontecendo, em conjunto com o perfil do gestor de TI, bem como com a visão administrativa dos diretores, a empresa poderá em breve mudar este cenário, caminhando para um estágio avançado de alinhamento estratégico.

4.3.5 Empresa E – Ramo de Transporte de Passageiros

- 1) Quanto à participação do gestor de TI no planejamento estratégico da empresa:

TABELA 37 – Respostas ao primeiro quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	EE1 deixou claro que a equipe de TI não participa, em momento algum, do planejamento da estratégia da empresa. Esta participação fica limitada à pessoa dele que, por ser um dos sócios da empresa, participa de reuniões administrativas e é o responsável direto por gerir o setor de tecnologia. Assim, busca atender às demandas existentes para o negócio da organização. É importante citar que o fato de EE1 estar presente nas duas áreas (Administrativa e TI) dá a ele uma visão abrangente organização. Adiciona-se a isso o fato de estudar, constantemente, ferramentas de tecnologia para utilizar na empresa. Isso permite a ele desenvolver soluções eficazes para o negócio. “O sistema é quem está se adequando às necessidades da empresa e não a empresa está se adequando as ferramentas de mercado”. A participação do departamento de TI limita-se a fornecer facilidades aos usuários para melhoria dos processos empresariais.
	EE2	Ambos os entrevistados afirmaram participar do planejamento estratégico da empresa. Porém, ficou muito claro nas entrevistas, não só com EE2 e EE3, mas também com EE1, que não existe esta participação. No caso de EE2 e EE3, a participação se limita à escolha de soluções de tecnologia para a empresa, cada um em sua área, desenvolvimento e infraestrutura, respectivamente.
	EE3	

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Quanto à participação dos setores na escolha e compra de ferramentas de TI:

TABELA 38 – Respostas ao segundo quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	Tratando-se de equipamentos (<i>hardware</i>), o setor de TI faz a escolha dos modelos ideais. O setor faz uma cotação de preços e posteriormente passa as informações para EE1; e este toma a decisão de compra dos mesmos. Já para sistemas (<i>software</i>), todo o desenvolvimento é feito internamente, por uma equipe coordenada por EE2, sob as orientações de EE1. As decisões a respeito do assunto estão, mais uma vez, centralizadas em EE1. A participação do setor de TI se limita na escolha das ferramentas. “A decisão não é discutida, ela é exclusiva da diretoria”. Toda decisão de compra fica concentrada na mão do diretor.
	EE2	Ambos os entrevistados responderam a este quesito de forma afirmativa. Mas deixam claro que a participação deles limita-se à escolha e levantamento dos custos para aquisição, ficando a decisão a cargo de EE1.
	EE3	

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Comunicação entre os setores de TI e de Gestão:

TABELA 39 – Respostas ao terceiro quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	Devido ao fato de existir a figura de EE1, esta comunicação se dá de forma natural. EE1 salienta que, se houvesse a necessidade de comunicação entre o departamento de TI e os demais gestores, esta comunicação seria problemática, pois os diretores não possuem conhecimentos da área de tecnologia e delegam todo este relacionamento a EE1.
	EE2	Ambos consideram a comunicação boa. Mas é notório que a comunicação, em termos do negócio, acontece somente entre eles e EE1, não existindo uma comunicação com os demais diretores.
	EE3	

Fonte: Dados da pesquisa.

4) O nível de parceria dos setores para o negócio da empresa:

TABELA 40 – Respostas ao quarto quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	A TI está emergindo como ativo da organização. Os demais diretores começaram a sentir a importância que o departamento tem para o negócio da organização. EE1 destaca o fato de o presidente da empresa, há até pouco tempo, não fazer o uso de computadores nem como ferramenta de trabalho. O fato de terem sido desenvolvidas ferramentas que demonstraram a ele alguns resultados da empresa, em tempo real, (um pequeno BI desenvolvido internamente), o convenceu desta importância. Segundo EE1, o presidente da empresa não toma decisões sem consultar as informações do andamento da empresa.
	EE2	Para ambos os entrevistados, a TI é vista como ativo da organização. Alguns setores, que até então utilizavam de forma limitada as ferramentas de TI, passaram a utilizá-las de forma significativa. Outro ponto salientado, que demonstra esta importância, é o departamento comercial da empresa. As vendas de passagens são realizadas, em tempo real, através do sistema interno da empresa, que está ligado aos pontos de venda distribuídos por todo o território nacional. Portanto, a falha do sistema traz consequências graves para o negócio.
	EE3	

Fonte: Dados da pesquisa.

5) A Visão da empresa sobre o setor de TI:

TABELA 42 – Respostas ao quinto quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	“A gestão não enxerga mais a empresa sem TI”. Porém, faz questão de salientar que o departamento de TI é uma ferramenta para atender ao negócio. São desenvolvidos internamente relatórios e planilhas, que se utilizam de um banco de dados centralizado, para permitir aos diretores buscar as informações de que necessitam para as tomadas de decisão gerenciais.
	EE2	Não respondeu a esta questão. Como a comunicação é feita mais diretamente com EE1, não soube responder a respeito dos demais.
	EE3	Essencial para a empresa. A empresa hoje necessita da TI para o crescimento e para a gestão da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

6) Modelo de Governança:

TABELA 43 – Respostas ao sexto quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	Por se tratar de uma empresa familiar, onde todas as decisões e metodologias foram desenvolvidas pelos próprios gestores, não existe um modelo formal de governança corporativa. Não existem estudos nem interesse neste momento, uma vez que as demandas dos acionistas (proprietários) estão atendidas.
	EE2	Não.
	EE3	Não seguimos nenhum modelo de governança.

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Governança em TI:

TABELA 44 – Respostas ao sétimo quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	No departamento de TI, os modelos de governança são empíricos. Toda a política de controle e de utilização das ferramentas passa por decisões de EE1, buscando sempre atender as necessidades reais do negócio da empresa. “Os colaboradores que sentirem a necessidade de utilização de alguma ferramenta, devem justificar a mim esta necessidade e eu decido da liberação, ou não, do uso desta ferramenta”.
	EE2	Não é seguido nenhum modelo governança pelo departamento de TI.
	EE3	

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Processo formal ou ferramenta de apoio a decisão:

TABELA 45 – Respostas ao oitavo quesito – empresa E

Empresa	Referência	Respostas
E	EE1	Não existe um procedimento ou modelos formais de tomadas de decisão. Na tomada de decisão, levanta-se a demanda, escolhe-se a melhor solução, faz-se o estudo financeiro e decide-se pela compra. A decisão está centralizada no diretor de tecnologia. No caso de ferramentas de informática, existe um estudo maior, coordenado pelo diretor, para análise da necessidade de utilização deste recurso. Faz-se um estudo dos benefícios que serão obtidos com o investimento.
	EE2	Ambos responderam que não existem ferramentas ou processos para tomada de decisão na área de TI. O departamento auxilia na coleta de informações, repassa estas informações à EE1 e toda decisão é feita pelo diretor.
	EE3	

Fonte: Dados da pesquisa.

9) Análises e conclusões:

A empresa E possui características bem peculiares. A cultura de gestão familiar é muito forte, fazendo com que toda a gestão da empresa fique limitada à visão de seus proprietários e gestores. EE1 acumula as funções de diretor de manutenção e tecnologia. Com isso, é responsável por fazer a interface entre o departamento de TI e os demais diretores da empresa. Ficaram claros na entrevista com EE1 a dedicação e o interesse pessoal em relação à tecnologia. Isso o tornou um profissional dedicado aos estudos de assuntos relacionados à área, fazendo com que estude também as soluções voltadas para o negócio. Isso, em conjunto com a cultura de empresa familiar, levou a uma centralização das decisões, procedimentos e controles (do departamento de TI) nas mãos de EE1.

O departamento de TI auxilia EE1 a desenvolver sistemas e a realizar estudos na área de infraestrutura, principalmente no levantamento de custos, que visam a atender a demanda da organização. Estas demandas são “trazidas” pelo diretor. Todo o negócio da organização, em especial a área comercial (venda de passagens), depende diretamente das soluções de tecnologia, pois funciona de forma *on-line*. Isso traz uma importância ímpar do setor de TI para o negócio da empresa.

Devido à presença do diretor de tecnologia, a empresa se encontra no nível inicial da existência do alinhamento estratégico, por estar empenhada em melhorar os processos de alinhamento, principalmente depois que outros diretores, em especial o presidente da empresa, começaram a perceber a importância das ferramentas tecnológicas para as tomadas de decisão (oportunidades reconhecidas). Contudo, o fato de EE1 centralizar todas as decisões em suas mãos, em sua ausência, a empresa passaria para um estágio ruim do alinhamento estratégico, já que os demais diretores não possuem visão em mesmo nível e a comunicação entre os setores fica dificultada.

A cultura familiar, alinhada ao sucesso atingido pela empresa, impede a adoção de qualquer modelo de governança, inclusive em TI, ficando o controle todo centralizado nas mãos dos proprietários e diretores da empresa. Ficou claro, através da entrevista com EE1, que não existe nenhum interesse por parte dos diretores em adotar um modelo de mercado, sendo suficiente o adotado hoje pela diretoria da empresa.

O modelo de tomada de decisão, conforme pressuposto neste trabalho, é baseado no modelo de Kotler (2000). Não existe nenhuma ferramenta ou modelo e procedimentos formais sendo utilizados pela empresa. É importante citar que, recentemente, desenvolveu-se um pequeno BI, que tem feito os gestores da organização mudarem esta visão. Em breve, será possível utilizar ferramentas que auxiliarão os demais setores da empresa. Com isso, a mudança poderá acontecer de forma rápida.

4.3.6 Empresa F – Ramo de Turismo (Hotelaria)

1) Quanto à participação do gestor de TI no planejamento estratégico da empresa:

TABELA 46 – Respostas ao primeiro quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	O entrevistado deixou claro na entrevista que não existe a participação do gestor de TI nas decisões estratégicas da empresa. Segundo ele, “não há um planejamento específico”. Quando aparece uma demanda que englobe tecnologia, o gestor de TI participa do planejamento como consultor de TI, pois os diretores não possuem conhecimento suficiente para tomarem decisão isoladamente. Existe uma preocupação do diretor executivo com soluções de tecnologia existentes no mercado. Para ele, as grandes empresas fabricantes de <i>softwares</i> não se preocupam com as necessidades de empresas pequenas e “querem que a empresa se adapte às características do software e não que o software se adapte às necessidades do negócio da empresa”. Com isso, surge a necessidade da participação do profissional de TI para auxiliar tecnicamente na escolha da melhor solução. A participação deste profissional para por aí, ficando a decisão nas mãos de EF1.
	EF2	Segundo EF2, todas as decisões tomadas, que se referem à área de tecnologia, não acontecem sem a participação dele. Nenhum negócio se concretiza sem uma prévia avaliação do gestor, ficando a decisão da diretoria da empresa focada na viabilidade financeira para o investimento. Não foi citada, em momento algum da entrevista, uma participação do setor de TI no planejamento estratégico da organização. Esta participação acontece somente na escolha das tecnologias que serão utilizadas na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Quanto à participação dos setores na escolha e compra de ferramentas de TI:

TABELA 47 – Respostas ao segundo quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	A decisão do investimento está concentrada na mão de EF1, que é o responsável por fazer a “interface” de comunicação entre o departamento de TI e os demais diretores. A participação do gestor de TI está concentrada na escolha e apresentação da solução à EF1. O gestor de TI trabalha como um consultor no momento do planejamento. Porém, não toma decisões.
	EF2	É responsável por estudar as ferramentas, estudar cenários, analisar se atendem a demanda da organização e passar as informações ao diretor executivo. No momento da análise e da tomada de decisão, o diretor executivo passa a trabalhar de forma isolada.

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Comunicação entre os setores de TI e de Gestão:

TABELA 48 – Respostas ao terceiro quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	Ambos os entrevistados deixaram claro um entendimento limitado entre as áreas. Apesar de EF2 ter citado que existe um bom entendimento, ficou clara, pelas palavras de EF1, a limitação dele em relação a TI, que permite ajudar na escolha de soluções que agreguem valor ao negócio da empresa. Existe, sim, um bom relacionamento entre os profissionais. Mas, sob a óptica do negócio, nenhum dos diretores tem a capacidade de debater a respeito de tecnologias.
	EF2	

Fonte: Dados da pesquisa.

4) O nível de parceria dos setores para o negócio da empresa:

TABELA 49 – Respostas ao quarto quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	Em ambas as respostas para este quesito, ficou claro que a empresa já vê a TI como um ativo da empresa e existe uma preocupação grande com investimentos na área.
	EF2	

Fonte: Dados da pesquisa.

5) A Visão da empresa sobre o setor de TI:

TABELA 50 – Respostas ao quinto quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	“Informática não é mais opção: sem a mesma não se trabalha”. Segundo EF1, “é impossível de conceber hoje uma empresa trabalhando, no setor hoteleiro, sem utilização de tecnologia”. A empresa atingiu um patamar que, sem as ferramentas de tecnologia, não é mais possível tomar decisões em tempo hábil para atender a demanda de seus clientes. Até mesmo as pequenas empresas não terão como “escapar da utilização da informática, pois até a prefeitura irá começar exigir a emissão de notas fiscais de serviço através de seu site”.
	EF2	A empresa precisa de informações para aprimorar o seu negócio. Cita como exemplo o sistema de gestão dos hotéis. “Às vezes, não temos informações a respeito da taxa de ocupação dos quartos, o que é vital para o negócio”. Portanto, o investimento na área é imprescindível para o crescimento do negócio. Estes problemas fizeram os proprietários enxergar esta necessidade e se preocupar em melhorar a qualidade das ferramentas de tecnologia.

Fonte: Dados da pesquisa.

6) Modelo de Governança:

TABELA 51 – Respostas ao sexto quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	Como uma empresa familiar, toda a gestão está concentrada nas mãos dos proprietários (irmãos e pai), não existindo uma preocupação, até o momento, em relação a isso. Questionado, EF1 disse não conhecer os modelos de governança e de não haver nenhum estudo visando à adoção de nenhum modelo de governança. Segundo ele, os problemas culturais decorrentes de a gestão ser familiar impedem a adoção de uma administração profissionalizada, com a utilização de metodologias que auxiliem nos controle e tomadas de decisão. As demandas dos acionistas estão sendo atendidas.
	EF2	Limitou-se a dizer da não existência, justificando pelo fato de a empresa ser uma empresa familiar.

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Governança em TI:

TABELA 52 – Respostas ao sétimo quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	Todo o controle da área de TI se encontra sob sua responsabilidade, não existindo nenhum estudo também neste sentido.
	EF2	Limitou-se a dizer que não existe, nem mesmo um estudo, pelo fato de ser uma gestão focada nas mãos do diretor executivo da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Processo formal ou ferramenta de apoio a decisão:

TABELA 53 – Respostas ao oitavo quesito – empresa F

Empresa	Referência	Respostas
F	EF1	Não existe. Toda tomada de decisão segue critérios de decisão comuns, como levantamento da demanda, análise de soluções, indicações de amigos e consultores, avaliação financeira e tomada de decisão.
	EF2	Não há ferramentas, processo ou metodologias que auxiliem nas tomadas de decisão. Segundo ele, às vezes a solução surge antes da demanda da empresa, buscando com isso antecipar as expectativas dos gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

9) Análises e conclusões:

Após analisar os dados coletados, conclui-se que a empresa F se encontra em um estágio muito ruim do alinhamento estratégico. Há um reconhecimento dos gestores, tanto os de TI quanto os diretores, da importância que as ferramentas de TI adquiriram para o negócio. Existe também um investimento visando a atender as demandas do negócio. Como dito por ambos, hoje a TI é vital para a empresa e uma possível falha do sistema de gestão poderá causar problemas para a organização, como se nota pelo fato de ambos citarem que o software de gestão hoteleira é uma das ferramentas de maior importância para o negócio. O grupo administra três hotéis e, segundo os entrevistados, sem esta ferramenta seria inviável geri-los de forma eficiente.

Uma característica interessante, percebida na empresa, foi a preocupação do gestor de TI em ser pró-ativo na busca de soluções, sem a ciência da diretoria, ou até mesmo ter sido demandado pelo negócio. Foi citada, por EF2, a preocupação do gestor de TI em trocar o sistema de gestão hoteleira, já que, segundo este gestor, o sistema não atende a contento as necessidades atuais. Este fato gerou um estudo, sem o prévio conhecimento de EF1, de soluções de mercado que atendam as necessidades atuais da empresa. Após escolher a ferramenta, apresentará a EF1 para avaliação e investimento no sistema. Isso demonstra a mudança de perfil que vem ocorrendo nos profissionais de TI. Segundo EF2, o profissional da área que se limitar a atender simplesmente as demandas que forem repassadas ao setor será fatalmente desligado do mercado, pois as empresas de hoje estão em busca de algo mais, de um diferencial. Segundo ele, a concorrência acirrada exige dos profissionais da área conhecimentos de negócio apurados. Este fato corrobora a visão de autores como Beal (2001), Kitzis (2007) e Roberts (2008).

Portanto, analisando sob a óptica da existência do alinhamento estratégico, considera-se estar em um nível baixo, porém crescente. Mesmo existindo ainda certa limitação na comunicação dos setores, a empresa está focada em melhorar esta posição. É notória a visão, por parte dos diretores, a respeito das soluções de TI como um ativo da empresa. Os aplicativos estão sendo programados e utilizados para auxiliar na gestão da empresa. Para haver uma evolução do alinhamento, faz-se necessário estudo e adoção de metodologias, processos e ferramentas que possibilitem uma gestão profissional. Porém, isso será dificultado

pela cultura de gestão familiar existente na organização, que impede um avanço neste sentido. Não há uma preocupação dos proprietários neste sentido, uma vez que, segundo EF1, a demanda dos acionistas está atendida a contento. Não existe nenhum movimento para implantação de modelos de governança corporativa e de TI.

No que diz respeito à tomada de decisão, conforme pressuposto neste trabalho, ficou evidente que o processo acontece de forma similar ao modelo de Kotler (2000), descrito anteriormente neste trabalho. As respostas dadas pelos gestores, no quesito 8, mostram claramente esta afirmativa. A sequência é similar ao processo decisório citado pelo autor. Não existem ferramentas ou processos estudados visando a auxiliar na tomada de decisão. Existe, sim, uma preocupação na melhoria do nível das informações fornecidas pelos sistemas de gestão. Buscam-se, com esta ferramenta de gestão, subsídios suficientes visando a tomadas de decisão seguras e que atendam a demanda da organização.

5 CONCLUSÕES

Depois de elaborados os estudos de caso de cada empresa separadamente, foi feita uma análise cruzada dos dados, com o objetivo de realizar o estudo de múltiplos casos, e atender aos objetivos, geral e específicos, deste trabalho, possibilitando chegar às conclusões a seguir.

No quesito governança corporativa e em TI ficou evidente, no caso das empresas pesquisadas, a presença marcante de uma forte cultura de gestão familiar. Excetuando a empresa C, cujos diretores não são de uma mesma família, todas as demais possuem esta característica. Este fator dificulta para as empresas a adoção de modelos de governança (corporativa ou em TI) e, conseqüentemente, cria barreiras ao alinhamento estratégico. No caso das empresas E e F, esta cultura se faz mais presente. Ficou claro nas entrevistas, com os diretores das duas empresas, que não existe interesse em estudar modelos de governança, uma vez que se tratam de empresas já consolidadas no mercado e que atendem as necessidades dos acionistas. Em contrapartida, as empresas A, B, C e D, por motivos particulares, já possuem a intenção de adotar algum modelo. Há, nestas empresas, a consciência dos acionistas/proprietários da necessidade de uma gestão profissionalizada, e cada uma, à sua maneira, já iniciou um projeto com este objetivo.

Observou-se também um desconhecimento, da maioria dos entrevistados, em relação aos modelos de governança. Quando perguntados a respeito do assunto, a maioria limitou-se a dizer que não há nada a respeito. Ao aprofundar no questionamento, citando alguns modelos, ficou clara a falta de conhecimento específico a respeito do assunto. Com os profissionais da área de TI, esta percepção foi ainda maior. Ao citar nomes dos guias ou modelos apresentados neste trabalho, percebeu-se que alguns dos entrevistados sequer conheciam os nomes. Isso se torna outro problema no momento de escolha e adoção de algum modelo. Conforme dito por Beal (2001), Kitzis (2007) e Roberts (2008), a necessidade da mudança do perfil dos gestores de TI é inevitável na busca do alinhamento estratégico.

As empresas B, C e F se diferenciam das demais por possuírem gestores da área de TI com um perfil que engloba as duas áreas. Portanto, será mais fácil para estas empresas, em

relação às demais entrevistadas, realizarem esta mudança de visão de forma mais rápida. Especificamente, no caso da empresa B, esta mudança está partindo da área de TI, uma vez que o gestor de TI possui formação administrativa/financeira que o diferencia dos demais entrevistados do setor. Portanto, conclui-se que, em se tratando de governança corporativa ou na área de TI, todas as empresas encontram-se sem a adoção de algum modelo formal.

Na análise do processo decisório, conforme pressuposto neste trabalho, observou-se que, em 100% dos casos pesquisados, a decisão é tomada baseada no sentimento dos gestores. Este é um procedimento similar ao descrito por Kotler (2000), com base em estudos sobre comportamento do consumidor. Avalia-se a demanda, buscam-se informações, faz-se coleta de preços e decide-se pela aquisição. A tomada de decisão é uma decisão pessoal dos diretores envolvidos. No caso da empresa E, o diretor entrevistado citou o início da utilização de uma ferramenta de tomada de decisão (BI) pelo presidente da empresa. Mas isso é feito de forma lenta, e não se pode considerar a existência de um processo de tomada de decisão instalado. No caso da empresa D, há um estudo na busca de uma solução neste sentido. Porém, como na empresa E, ainda de forma muito incipiente, não podendo também ser considerado. Portanto, as tomadas de decisão estão totalmente baseadas na experiência dos gestores e em informações que, geralmente, são fornecidas pelos profissionais de TI.

Ao analisar a existência de alinhamento estratégico no momento da aquisição de serviços ou produtos de tecnologia, que é o objetivo geral do trabalho, notou-se que existe, em todas as empresas pesquisadas, um início de movimento com este objetivo. Ao aplicar os critérios do modelo de alinhamento de Luftman (2000), tem-se:

- 1) Maturidade de comunicação: Em todas as empresas pesquisadas, existe uma limitação na comunicação entre o departamento de TI e a gestão da empresa. Em todas elas foram adotadas soluções que visam diminuir este problema. No caso da empresa A, existe o grupo de qualidade, em que a participação do gestor de TI acontece para que o mesmo fique informado das decisões de uma forma mais rápida. Na empresa B, os gestores de TI, em conjunto com os administradores contratados com este objetivo, levam à diretoria, de uma forma detalhada, as informações necessárias para melhoria do negócio. Na empresa C, onde o caso é mais crítico, buscou-se uma empresa externa na tentativa de melhorar esta comunicação. Os diretores esperam que esta empresa busque as soluções para os

problemas que foram levantados pelos diretores. Nesta empresa, nota-se a falta de compreensão entre as partes. As empresas D e E possuem, na figura de um de seus diretores, a missão de fazer esta comunicação acontecer. Porém, sem eles, não existiria esta compreensão. Por fim, na empresa F, a comunicação também está limitada pelo pouco conhecimento do diretor responsável pela área de tecnologia, conforme citado por ele mesmo.

- 2) Maturidade da Governança: Em 100% dos casos, nota-se que, neste critério, tem-se, no setor de TI, os processos não formalizados migrando para planos táticos no plano funcional, centro de custos muito bem definidos e separados, e as prioridades reativas. Somente no caso das empresas B e F observa-se uma ação dos gestores de TI em serem pró-ativos em relação ao negócio da organização.
- 3) Maturidade da parceria: Em 100% dos casos, os diretores e sócios já percebem o valor que as ferramentas de TI têm para o negócio da organização. Já consideram, portanto, inviável conduzirem os negócios sem utilização destas. Observou-se também um grande movimento, dos gestores de TI, com o objetivo de atingir o alinhamento estratégico. Segundo eles, somente assim será possível elevar o departamento de TI e fazer com que este participe do planejamento estratégico da organização. Em 100% dos casos, notou-se que a participação dos gestores de TI ainda é limitada à escolha de ferramentas e à busca de informações técnicas que auxiliam a tomada de decisão dos diretores. Em nenhum dos casos foi citada, pelos diretores entrevistados, a participação do gestor de TI no planejamento da estratégia empresarial. No caso da empresa A, tem-se a participação do gestor no “grupo de qualidade”. Porém, como ele mesmo destacou, a sua participação está limitada em saber o que deverá adquirir para atender as demandas traçadas pelos gerentes da organização. Não há a participação na escolha das estratégias, até mesmo pelo pouco conhecimento desse profissional a respeito do assunto. Na empresa B, devido ao perfil do gestor de TI, existe uma possibilidade de efetivar esta participação, uma vez que o gestor possui os conhecimentos necessários para este fim.

Outro aspecto que chamou a atenção neste quesito é o fato dos diretores das empresas B, C, D e F salientarem a necessidade da mudança de perfil dos profissionais da área de TI. Nota-se uma demanda do mercado em busca de profissionais técnicos, que conheçam os assuntos técnicos da área de TI, mas que também saibam estruturar estratégias em busca de

resultados mais expressivos. Foi possível perceber, nas entrevistas realizadas, que todas as empresas necessitam deste perfil de profissional. É importante para as empresas aprimorarem a parceria entre o departamento de TI e o setor administrativo.

Enfim, conclui-se que, em 100% dos casos, não existe este alinhamento no momento da aquisição. O departamento de TI auxilia no fornecimento de informações sobre soluções para as demandas, de forma reativa. Em alguns casos, como das empresas B, D e F, os gestores de TI buscam soluções de forma proativa, mas limitam-se aos estudos técnicos e apresentações para diretoria. Posteriormente, os diretores analisam estas informações e decidem de forma isolada a adoção ou não destas ferramentas. Há um movimento de todos os entrevistados em busca deste alinhamento. É consenso, entre todos, da importância da TI para as empresas, mas em nenhum dos casos a TI participa efetivamente do planejamento estratégico das organizações. O departamento de TI trabalha somente na área funcional, sempre provendo ferramentas para atender as demandas traçadas pela estratégia. Não foi citado, em nenhum dos casos, algo que fosse diferente disso.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora tenha atendido os objetivos planejados para esta pesquisa, é importante realizar algumas considerações no intuito de poder colaborar com o tema.

Por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório, não houve em nenhum momento a intenção de se esgotar as reflexões sob o(s) tema(s) pesquisado(s). A pesquisa foi focada em empresas da região da grande Belo Horizonte, nas quais se sabe existir uma cultura familiar enraizada. Essa cultura impede as empresas de evoluir para uma administração melhor, baseada em teorias que, em alguns casos, trariam retornos melhores para as mesmas. É interessante, então, analisar empresas que não possuam esta característica cultural, visando a conhecer quais seriam os resultados neste caso.

Percebeu-se, nas entrevistas, uma tendência de mudança do perfil dos profissionais do departamento de TI. Pelo que se pode notar, esta mudança está ocorrendo por conta de uma concorrência acirrada de mercado, a que as empresas e os próprios profissionais se submetem. Este tema merece ser melhor explorado em pesquisas futuras, em que se possa definir um aprofundamento interessante, que contribua em busca do alinhamento estratégico.

Não foram buscadas, portanto, conclusões absolutas. Poderão ser utilizados outros métodos de pesquisa para que sejam comparados os resultados e, assim, contribuir com a evolução do tema.

REFERÊNCIAS

- A ORDEM é não mudar: a visão de Porter. HSM MANAGER, edição 65. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/41747-a-ordem-e-n%C3%A3o-mudar-vis%C3%A3o-porter>>. Acesso em: 08 jul. 2009.
- ALMEIDA, P. R. de. Os 12 trabalhos da boa governança. **Revista Espaço Acadêmico**, [S. l.], n. 34, Mar. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/034/34pra.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2008.
- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, M. A. Avaliação da Eficácia do Sistema de Apoio a Vendas de um CRM. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- AOKI, M. *Information and governance in the Silicon Valley model*. [S. l.]: Cambridge University Press, 2000.
- ARRUDA, P. A. F. de; SILVA FILHO, J.B. **Governança de Tecnologia da Informação para micro e pequenas empresas: um estudo de caso na cidade de Fortaleza**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 26., 2006, Fortaleza, **Anais...** ENEGEP, 2006
- BEAL, A. **Introdução à gestão de tecnologia da informação**. Maio, 2001. Disponível em: <http://www.2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF>. Acesso em: 28 maio 2009.
- BERMEJO, H. de S. **Planejamento estratégico de Tecnologia da Informação com ênfase em conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009
- BORGES, A. P. D. **Governança de TI: um estudo de caso em uma instituição financeira**. 2005. Monografia (Bacharelado em Informática) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos de São Leopoldo, São Leopoldo, 2005.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 02 dez. 2007.
- BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócios e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implantação**. 2001. Tese (Doutorado em

Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 9-33, jul./set. 2003.

BROADBENT, M. **Creating Effective IT Governance**. In: GARTNER SYMPOSIUM IT EXPO/2002. Orlando: [s. n.], 2002.

CHAN, Y. *et al.* *Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment*. **Information Systems Research**, [S. l.], v. 8, n. 2, p-125- 150, Jun. 1997.

COSTA, R. S.; FREITAS, H. A Gestão do Risco e o Impacto da Intagibilidade nas Decisões de Compra de Tecnologias da Informação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTESI), 4., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONTESI, 2007.

CRUZ, C. S. da. **Governança de TI e Conformidade Legal no setor público: Um quadro referencial normativo para contratação de Serviços de TI**. 2008. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.cscruz.org/publico/CRUZ,2008,DissertacaoFinal.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DIAKOULAKIS, I. *et al.* Towards a holistic knowledge management model. **Journal of Knowledge management**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 32-46, 2004.

DAMIANIDES, M. *Sarbanes - Oxley and IT Governance: New Guidance on IT Control and Compliance*. EDPACS; 31,10; ABI/INFORM Global, 2004.

EISENHART, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 13, p. 17-37, Winter 1992. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research.

FAGUNDES, E. M. **Cobit: um kit de ferramentas para excelência na gestão de TI**. Disponível em: <<http://www.efagundes.com/artigos/cobit.htm>>. Acesso em: 15 out. 2007.

FARRAR, J. H. A Brief Thematic History of Corporate Governance. **Bond Law Review**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 259-273, 1999.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FONTES FILHO, J. R. **Estruturas de propriedade, governança corporativa e estratégia empresarial**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ANPAD (3Es), 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-45.pdf>> . Acesso em: 21 jul. 2009.

GERRARD, M; GOMOLSKI, B. Como casar o planejamento de TI com as Estratégias da Empresa. **InfoCorporate**. São Paulo: Editora Abril, 2008. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/gartner/como-casar-o-planejamento-de-ti-com-a-estrategia-de-negocios.shtml>> . Acesso em: 03 mar. 2009.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informações: o alinhamento de estratégia de ti com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

HARIHARAN, A. Knowledge management: a strategic tool. **Journal of knowledge management practice**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 50-59, dez. 2002.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. **IBM Systems Journal**, New York, v. 32, n. 1, 1993.

HIRSCHHEIM, R.; SABHERWAL, R. Detours in the path toward strategic information systems alignment. **California Management Review**, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 87-108, 2001.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson *Learning*, 2008.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). Disponível em: <www.ibcg.org.br>. Acesso em: 12 de jun. 2008.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **COBIT 4rd. Edition Audit Guidelines**. Disponível em <<http://www.isaca.org>> Acesso em: 17 out. 2008.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

JAMIL, G. L. **Gestão de Informação e do Conhecimento em Empresas Brasileiras: Estudo de Múltiplos Casos**. 2005. Tese (Doutorado em Ciências da Informação) – Faculdade de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

JOSEMIN, G. C.; BRODBECK, A. F. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócio de SI. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

KERLING, F. **Foundations of behavioral research**. 2nd. ed. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1973.

KIELING, R. C. **A Viabilidade de Projetos em TI Alinhada ao Planejamento Estratégico das Empresas**. 2005. (TCC) - Centro Universitário Feevale do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas do curso de Ciência da Computação, Novo Hamburgo, 2005.

KITZIS, E. Assumir o papel do líder é o novo desafio do CIO. **InfoCorporate**. São Paulo: Editora Abril, 2007. Disponível em:
<http://info.abril.com.br/corporate/noticias/noticia_247207.shtml> . Acesso em: 10 jan. 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAURINDO, J. B. *et al.* O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 160-179, ago. 2001. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04.pdf>> . Acesso em: 03 de fev. 2009.

LOPES, C. **O que é Governança Corporativa**. Disponível em:
<http://imasters.uol.com.br/artigo/3941/governanca/o_que_e_governanca_corporativa/>.
Acesso em: 05 nov. 2008.

LUCIANO, E. M.; FREITAS, H.; BECKER, J. L. **Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha**. Porto Alegre: Escola de Administração/UFRGS, 2002. Disponível em:
<http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20010418_01.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2009.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, p. 109-122, Fall 1999.

LUFTMAN, J. *Assessing Business-IT Alignment Maturity*. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, Dec. 2000. Article 14. Disponível em:
<http://www.itu.dk/courses/SBIT/E2008/IT-Business%20Alignment_luftman.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2009.

MENDES-DA-SILVA, W.; MAGALHAES FILHO, P. A. de O. Verificando associações entre governança corporativa e governança de tecnologia de informação: uma análise empírica com indústrias brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. In: MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian; JAMES R. M. (Ed.). **The Strategy Process: concepts and contexts, and cases**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian; JAMES R. M. (Ed.). **The Strategy Process: concepts and contexts, and cases**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

MORAES, G. M.; BOSBIN, D.; LANA, F. V. D. Investimentos em tecnologia da informação e desempenho organizacional: uma busca do estado da arte. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MORAES, E. A. P. M. Uma revisão dos modelos de gestão em TI. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: [s. n.], 2008.

NICOLAU, I. **O Conceito de Estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Campo Grande – Portugal, 2001. Disponível em: <[http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC 5301 2005/bibliografia2005/conceito Estratégia \(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/bibliografia2005/conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2009.

PEREIRA JUNIOR, J. C. **Aplicabilidade de um Framework para Governança de TI**. 2007. (Monografia) – PECE – Programa de Educação Continuada da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PORTER, M. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York :The Free Press, 1985.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, [S. l.], 2001. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?q=PORTER%2C+M.++Strategy+and+the+Internet.+Harvard+Business+Review&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:pt-BR:official&client=firefox-a>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de. Análise das Contribuições de Diferentes Modelos para o Alinhamento Estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABELO, F; SILVEIRA, J. M. da. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras**. Texto para discussão. IE/UNICAMP, n. 77, jul. 1999. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/Downloads/Publicacoes/TextosDiscussao/texto77.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2009.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.

REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao Business Plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações. **REAd**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 1 -26, jan./fev. 2003.

RIDLEY, G.; YOUNG, J.; CARROL, P. **COBIT and its utilization: a framework from the literature**. ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCE, 37., 2004, Hawaii. Proceedings... New York, 2004. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=/stamp/stamp.jsp?arnumber=1265566&isnumber=28293>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

RIGONI, E. H.; BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Percepções de executivos de TI e de Negócios em relação ao alinhamento estratégico promovido em indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ROBERTS, J. P. **Encontre o ponto de Equilíbrio entre TI, gestão e estratégia de negócios.** Gartner - Info Corporate, jul. 2008. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/gartner/encontre-o-ponto-de-equilibrio-entre-ti-gestao-e-estrategia.shtml>> . Acesso em: 13 jan. 2009.

SANDONATO, F. dos S. **A Importância dos Frameworks de controle de processos para a gestão efetiva da tecnologia da Informação.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2007_TR630468_0476.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2009.

SANTOS, E. R. **Governança de TI: Alinhando Tecnologias ao Planejamento Estratégico.** Artigo da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) no Curso de Sistemas de Informação – Canoas, RS. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoEderRolim.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2009

LEMES, S. ; SANTOS, L. A. A. . **A Lei Sarbanes-Oxley: uma tentativa de recuperar a credibilidade do mercado de capitais norte-americano.** In: Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, 1., 2004, São Paulo; Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s. n.] 2004.

SANTOS, R. N. M.; BERAQUET, V. S. M. **Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos.** **Datagrama zero**, [S. l.], v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <www.dgz.org.br> . Acesso em: 28 maio 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **As cinco disciplinas.** HSM Management, 1998. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/g13.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A Survey of Corporate Governance.** **The Journal of Finance**, [S. l.], v. 52, n.2, June 1997.

SILVA, W. M.; FILHO, P. A. de S. O. M. **Verificando Associações entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia de Informação: Uma Análise Empírica com Indústrias Brasileiras.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SILVA, W. M. da; MAGALHÃES, P. A. de O. **Verificando Associações entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia de Informação: Uma Análise Empírica com Indústrias Brasileiras.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SIMON, H. A. **O processo decisório nas organizações.** In: PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos da organizações.** Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.139-142.

STAIR, JR.; RALPH, M. **Acquiring Computer Programs and Software for the Small Business;** **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 37-42, Oct. 1980.

TALLMAN, S. *et al.* Knowledge, cluster and competitive advantage. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 258-271, Feb. 2004.

TURNBULL, S. Corporate Governance: its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and Theory Papers**, [S. l.], v. 5, n. 4, Oct. 1997.

VANDERBOSH, B; HUFF, S. Serching and Scanning: how executives obtain information form executive information system. **Management Information Science Quarterly**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 81-107, mar. 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, D. M. **Governança de TI no Setor Público - Caso Dataprev**. 2005. (Dissertação) – Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

VIVES, Z. **Corporate Governance: Does it Matter? Corporate Governance**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2000.

VROOM, Victor H. O processo decisório nas organizações. In: PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos da organizações**. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.155-160.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economies: the governance of contractual relations. In: BUCLEY, P. J., MICHIE J. **Firms, Organizations and Contracts: a reader in industrial organization**. New York: Oxford University Press, 1996. Chapter 6.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo 1 – Questões de pesquisa

Questão 1) A participação dos gestores de TI no planejamento estratégico da organização repercute beneficemente no processo de aquisição de ferramentas de TI?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Mintzberg (1994); Luftman (2000);

Questão 2) A participação do setores, de TI e de Gestão, dá-se tanto na escolha quanto na decisão de compra de ferramentas de TI?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Mintzberg (1994); Luftman (2000);

Questão 3) Como é feita a comunicação entre os setores de TI e Gestão da empresa?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Luftman (2000);

Questão 4) Existe algum nível de parceria entre a TI e a gestão da empresa?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Luftman (2000);

Questão 5) Quais os profissionais envolvidos no processo de decisão de compra de Tecnologia?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Luftman (2000);

Questão 6) Qual a formação destes profissionais?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Luftman (2000);

Questão 7) Qual a visão da empresa sobre o setor de TI na organização?

Referencial Teórico: Henderson e Venkatraman (1993); Barbosa (2004); Luftman (2000);

Questão 8) Existe algum modelo de governança corporativa na organização? Qual? Em que nível está implementado?

Referencial Teórico: Williamsom (1996); Lopes (2008); Pardini (2008)

Questão 9) Existe algum modelo de governança de TI na organização? Qual? Em que nível está implementado?

Referencial Teórico: Albertin e Albertin (2007); Moraes e Mariano (2008)

Questão 10) Existe algum método de tomada de decisão adotado na organização? Qual?

Referencial Teórico: Senge (1990); Kotler (2000); Vroom (2004)