



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HEITOR NUNES DE OLIVEIRA SENTO-SÉ FILHO

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OS PROCESSOS DE NEGÓCIO E
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: O CASO DA EBAL**

Salvador
2013

HEITOR NUNES DE OLIVEIRA SENTO-SÉ FILHO

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OS PROCESSOS DE NEGÓCIO E
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: O CASO DA EBAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Manoel Joaquim Fernandes de Barros,
Phd.

Salvador
2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade
Salvador – UNIFACS

Sento-Sé Filho, Heitor Nunes de Oliveira

Alinhamento estratégico entre os processos de negócio e tecnologia de informação: O caso da EBAL / Heitor Nunes de Oliveira Sento-Sé Filho. – Salvador: UNIFACS, 2013.

172 p. : il

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Phd.

1. Gestão Estratégica. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Varejo. I. Barros, Manoel Joaquim Fernandes de, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

HEITOR NUNES DE OLIVEIRA SENTO-SÉ FILHO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OS PROCESSOS DE NEGÓCIO E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: O CASO DA EBAL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros - Orientador _____
Pós-Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA / Université Montréal
UNIFACS Universidade Salvador

Augusto de Oliveira Monteiro _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA / Boston University
UNIFACS Universidade Salvador

Joberto Sérgio Barbosa Martins _____
Pós-Doutor em Computação pela International Computer Science Institute University
Of California
UNIFACS Universidade de Salvador

Salvador, 2 de outubro de 2013.

Dedico este trabalho:
À meus pais e irmãos
À minha mulher Isabel e meus dois filhos, Heitor Neto e Igor.

AGRADECIMENTOS

Ao Profº. Dr. Manoel Joaquim, orientador, pela inestimável colaboração e compreensão.

A todos os professores, colegas e funcionários do mestrado de Administração pelo convívio harmonioso e alegre.

Não poderia deixar de agradecer à minha família. Ao meu pai, pela confiança, incentivo e carinho em todos os momentos. À minha mãe, pela lição de amor e dedicação de toda uma vida e a todos meus irmãos que sempre torceram pelo meu sucesso.

Em especial aos meus queridos irmãos e amigos; Jair, pelo apoio e dedicação e Jeane, pelo estímulo em todos os momentos.

Finalmente, agradeço a minha querida mulher, Isabel, por todo amor e carinho, sobretudo, pelo incentivo de estar sempre ao meu lado nos vários momentos de superação e mudanças desse período de mestrado, e aos dois presentes que Deus me deu, Heitor Neto e Igor, razões para perseverar sempre.

Ao concluir esse curso, realizo um sonho compartilhado com toda a minha família, sempre solidários e grandes incentivadores neste caminho trilhado em direção à vida acadêmica.

RESUMO

O alinhamento estratégico entre a tecnologia de informação e o negócio é um importante instrumento de gestão, pois o seu entendimento e a compreensão de todos os fatores que o caracterizam é capaz de oferecer oportunidades para a viabilização de investimentos que poderão suportar e sustentar um processo de mudança, auxiliando a gestão corporativa em suas decisões e influenciando no desempenho organizacional. Este é um estudo de caso de natureza exploratória que teve por objetivo avaliar o nível de alinhamento estratégico entre os processos de negócios e os processos de tecnologia de informação na Ebal – Empresa Baiana de Alimentos e verificar a importância de fatores inibidores e facilitadores do alinhamento. O estudo apresenta, como referência, aspectos teóricos sobre os processos de negócios e processos de tecnologia de informação (TI), relaciona o grau de dependência e impactos decorrentes na Ebal–Empresa Baiana de Alimentos a luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) e avalia o nível de alinhamento da TI com o Negócio na perspectiva de seus gestores. Foram considerados nesta pesquisa três critérios de avaliação, o primeiro de Galas e Ponte (2005) que estabelece o mesmo peso e importância entre os fatores, o segundo de Luftman, Papp e Brier (2002) que estabelece diferentes pesos e graus de importância entre os fatores e o terceiro critério com a avaliação individual dos pesos e graus de importância entre os fatores pelos respondentes da própria empresa (2008). Para verificação da aderência da pesquisa com a realidade da organização, foi realizada, após dez meses, uma segunda pesquisa através de grupo focal (2009). Os principais resultados encontrados retrataram de uma forma bastante fidedigna a realidade da empresa e demonstram que o modelo de alinhamento proposto incorpora contribuições significativas através da confirmação da importância da promoção do alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e de TI, da incorporação de novas metodologias para implementação de novas práticas e da necessidade de promoção e integração do processo de planejamento da TI ao planejamento estratégico como um todo.

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

ABSTRACT

The strategic alignment between Information Technology and business is an important management instrument, because its understanding and the comprehension of all the factors that characterize it is capable of giving opportunities to the viability of investments that will be able to support and sustain a process of change, helping corporate management in its decisions and influencing the organizational performance. This is an exploratory case study that had the purpose of evaluating the level of strategic alignment between business processes and information technology processes in EBAL - Empresa Baiana de Alimentos and verify the importance of inhibitor and facilitating factors of the alignment. The study presents, as reference, theoretical aspects about business processes and information technology (IT) processes, lists the dependency degree and deriving impacts in EBAL - Empresa Baiana de Alimentos in light of strategic alignment model of Henderson and Venkatraman (1993) and evaluates the alignment level of IT with Business in its managers' perspective. Three evaluation criteria were considered in this research, the first one of Galas and Ponte (2005) that establishes the same weight and importance between the factors, the second one of Luftman, Papp and Brier (2002) that establishes different weights and degrees of importance between the factors and the third criterion with the individual evaluation of weights and degrees of importance between the factors by the respondents of the same company (2008). To verify the grip of this research with the reality of the organization, a second research through focus group (2009) was performed ten months after. The main found results portrayed in a very trusted way the reality of the company and demonstrate that the proposed alignment model incorporates significant contributions through the confirmation of the importance of strategic alignment promotion between business and IT areas, the incorporation of new methodologies to the implementation of new practices and the need of promotion and integration of IT planning process to the strategic planning as a whole.

Keywords: Retail. Information Technology. Strategic Alignment. Management. Change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento de comportamento de TI.....	31
Figura 2 – Impactos de TI nas áreas de negócios	36
Figura 3 - Fatores de Influência da TI	39
Figura 4- Modelo de Henderson e Venkatraman (1993) - Áreas de decisão no processo de alinhamento estratégico	62 62
Figura 5- Modelo da Estrutura Organizacional da Ebal - 2011.....	84
Figura 6 - Modelo proposto de alinhamento estrategico entre a TI e o Negócio da Ebal - 2009.....	86 86
Figura 7 - Questionário de pesquisa, adaptado de Galas e Ponte (2005)	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores de alinhamento estratégico da TI de Luftman, Papp e Brier (2002)	67
Quadro 2 - Fatores do alinhamento estratégico da TI de Galas e Ponte (2005).....	68
Quadro 3 - Critérios de classificação dos fatores de alinhamento.....	74
Quadro 4 - Fatores de influência no alinhamento estratégico da TI.....	118
Quadro 5 - Fatores de alinhamento estratégico da TI de Luftman, Papp e Brier (2002)	120
Quadro 6 - Fatores mais importantes de Luftman, Papp e Brier (2002)	121
Quadro 7 - Objetivos e quantitativo de perguntas por categoria de alinhamento.....	123
Quadro 8 - Perguntas ao Grupo Focal	129
Quadro 9 - Peso das Categoria de Avaliação	143
Quadro 10 - Peso dos Fatores de alinhamento	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatores facilitadores e inibidores do alinhamento da TI.....	66
Gráfico 2 - Comparativo dos tres critérios do alinhamento.....	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de graus de importância e peso dos fatores	66
Tabela 2 - Cargos dos Executivos	75
Tabela 3 - Área de Atuação dos Executivos.....	75
Tabela 4 - Área de Negócio dos Executivos.....	76
Tabela 5 - Área de TI dos Executivos	76
Tabela 6 - Tempo de Serviço dos Executivos	76
Tabela 7 - Indicadores da Evolução da Ebal	81
Tabela 8 - Área de Atuação dos respondentes Grupo Focal.....	128
Tabela 9 - Conceitos e Critérios de Classificação dos Fatores de Alinhamento	132
Tabela 10 - Fatores de Alinhamento na Categoria Social	133
Tabela 11 - Fatores de Alinhamento na Categoria Organizacional.....	134
Tabela 12 - Fatores de Alinhamento na Categoria Planejamento	135
Tabela 13 - Fatores de Alinhamento na Categoria Comportamental	136
Tabela 14 - Média de avaliação dos critérios	136
Tabela 15 - Avaliação dos fatores de alinhamento no 1º critério.....	139
Tabela 16 - Alinhamento do primeiro critério.....	141
Tabela 17 - Alinhamento do segundo critério	142
Tabela 18 - Alinhamento do terceiro critério	146
Tabela 19 - Comparativo entre os três critérios do alinhamento.....	147
Tabela 20 - Resumo dos Resultados do Alinhamento nos três Critérios.....	157

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CE	Comércio Eletrônico
CEASA	Central de Abastecimento de Salvador
CMV	Custo de Mercadoria Vendida
COPEL	Comissão de Processos Licitatórios
CRM	Customer Relationship Management
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DO	Despesas Operacionais
EBAL	Empresa Baiana de Alimentos
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EN	Estratégia de Negócio
ERP	Enterprise Resource Planning
ETI	Estratégia de TI
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
IES	Instituição do Ensino Superior
ILC	Índice de Liquidez Corrente
MS	Ministério da Saúde
PCS	Plano de Cargos e Salários
RMS	Região Metropolitana de Salvador
SCM	Supply Chain Management
SEAGRI	Secretaria de Agricultura
SEDES	Secretaria de Desenvolvimento Social
SI	Sistemas de Informação
SM	Supermercado Moderno
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI).....	23
2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIOS	23
2.2 PROCESSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI).....	27
2.2.1 Componentes da Era Digital na Estrutura das Organizações.....	30
2.2.2 Os impactos que a TI realiza nas Organizações	36
2.2.3 Fatores de influência de TI nas Organizações	39
2.2.4 Evolução da TI no Varejo	41
2.3 TI E PROCESSOS DE MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	43
2.3.1 Tipologia de Mudança Organizacional	43
2.3.2 Gestão da Mudança	44
2.3.3 Resistência à Mudança.....	47
2.3.4 Enfrentamento e Superação da Resistência à Mudança.....	50
2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PROCESSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	51
2.4.1 Subordinação das variáveis de TI em relação à estratégia de Negócio para a realização do alinhamento estratégico.....	55
2.4.3 Modelo de Alinhamento Estratégico entre a TI e o Negócio de Henderson e Venkatraman (1993).....	61
2.4.4 Modelos de Avaliação do Nível do Alinhamento Estratégico de Luftman, Papp e Brier (2002) e de Galas e Ponte (2005).....	65
3 METODOLOGIA.....	71
3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	71
3.1.1 Procedimentos de Pesquisa	72
3.1.2 Perfil dos Respondentes	74
3.1.3 Estudo de Caso: Ebal – Empresa Baiana de Alimentos.....	77
3.1.3.1 As transformações do varejo no Brasil.....	77

3.1.3.2	Histórico da Ebal	78
3.1.3.3	Estrutura Organizacional	84
3.2	ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TI E NEGÓCIO DA EBAL À LUZ DO MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE HENDERSON E VENKATRAMAN (1993)	85
3.2.1	Integração Estratégica	87
3.2.1.1	Ambiente Externo.....	88
3.2.1.1.1	Ambiente Externo de Negócio	88
3.2.1.1.2	Ambiente Externo de TI	92
3.2.1.2	Ambiente Interno da Ebal	95
3.2.1.2.1	Ambiente Interno de Negócio	95
3.2.1.2.2	Ambiente Interno de TI	99
3.2.2	Integração Funcional.....	103
3.2.2.1	Ambiente de Negócio e seus Impactos	104
3.2.2.2	Ambiente de TI e seus Fatores Limitadores.....	113
3.2.2.2.1	Fatores limitadores da Gestão de TI.....	114
3.2.2.2.2	Fatores limitadores de Sistemas de TI.....	115
3.2.2.2.3	Fatores limitadores da Informação.....	115
3.2.2.2.4	Fatores limitadores de Tecnologia de Informação	116
3.3	AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TI E O NEGÓCIO DA EBAL, À LUZ DOS MODELOS DE GALAS E PONTE (2005) E DE LUFTMAN, PAPP E BRIER (2002).....	117
3.4	AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TI E O NEGÓCIO DA EBAL, À LUZ DO MODELO CONSTRUÍDO À PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA EBAL.....	122
3.5	ANÁLISE DE GRUPO FOCAL - METANÁLISE	127
4	RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA.....	131
4.4	ANÁLISE DE GRUPO FOCAL – METANÁLISE.....	146
5	CONCLUSÕES.....	154
	REFERÊNCIAS	162

1 INTRODUÇÃO

*“Não importa aonde você parou...
em que momento da vida voce cansou...
o que importa, é que sempre é possível e
necessário recomeçar”.*

Carlos Drummond de Andrade

Diante da realidade pouco confortável e muito complexa em que as organizações têm vivido, onde nada é constante e previsível, são detectados altos níveis de insegurança, de mudanças e de competitividade globalizada, em que as formas tradicionais de gestão não bastam mais para que as organizações consigam sobreviver em um ambiente tão turbulento.

Tachizawa e Scaico (1997) sugerem que as empresas estão passando por profundas modificações na maneira de utilizarem seus processos, recursos humanos, sistemas e tecnologias da informação, com a adoção de uma nova abordagem na aplicação desses fatores para fins de melhorias operacionais e obtenção de vantagem competitiva e o que se observa nas organizações é a integração e capacitação dos recursos humanos ao lado do aprimoramento e maior produtividade nas atividades de desenvolvimento e operação de sistemas de informação. A essência da resposta eficaz das organizações a esses tipos de crescentes exigências ambientais é a flexibilidade organizacional de seus processos, estruturas e recursos.

O papel estratégico e os impactos das novas tecnologias nas organizações estão provocando profundas alterações na organização do processo de trabalho (MORTON,1991), viabilizando a integração entre as diversas unidades do negócio ao nível da organização e além das suas fronteiras, alterando a natureza competitiva dos diversos setores da economia, disponibilizando novas oportunidades estratégicas para as organizações, provocando uma avaliação e redefinição da missão, metas e operações. A introdução bem sucedida das tecnologias de informação requer mudanças nas estratégias de gestão e na estrutura organizacional, o que pressupõe uma mudança na cultura organizacional.

Rodriguez e Ferrante (1995) acrescenta que as firmas organizadas por função normalmente possuem uma estrutura organizacional hierárquica, com um tremendo potencial

de cometer erros, especialmente devido à forte tendência de filtrar novas ideias do gerenciamento de níveis intermediários e à compartimentalização do trabalho por especialidade, que introduz um grande número interno de interfaces. As empresas modernas não podem operar dentro de tal ambiente. Para sobreviver e prosperar, é essencial adotar uma estrutura capaz de assimilar, aplicar e utilizar novos conhecimentos e tecnologias.

Na medida que as empresas vão se descentralizando e assumindo dimensões menores, a utilização de seus processos, dos recursos humanos, de suas tecnologias e sistemas de informação vão se transformando (DAVENPORT, 1994).

Albertin (2001) afirma que, desde o início da informatização dos processos de negócios, como uma forma de virtualização, tem-se a possibilidade crescente de acompanhar e controlar com mais eficácia, qualidade, confiabilidade e velocidade as atividades empresariais. O mundo interligado em rede, ao diminuir o tempo diferido entre decisão, ação, tomada de conhecimento e reação e o desconhecimento das fronteiras físicas, concede grande celeridade aos fluxos de informação. O ajuste das velocidades das ações entre os dois mundos só será possível via mudanças no modelo de gestão.

Para Albertin (2001), a estrutura hierárquica funcional clássica, modelo de gestão inspirado na fragmentação cartesiana, as atividades são nucleadas segundo a lógica da similaridade dos perfis funcionais requeridos e não na dos processos. O tempo de execução dos processos é longo em virtude dos vários atores intervenientes estarem distribuídos em múltiplos setores de distintos ramos da árvore hierárquica da empresa. A departamentalização das atividades ainda é fonte de conflitos de poder, o qual contribui para aumentar ainda mais o tempo de execução dos processos. A quase extinção do tempo diferido, face à velocidade de comunicação e a crescente globalização, que acirra a concorrência, tornam necessário reduzir o tempo de execução dos processos de gestão, da tomada de decisão e de implementação das ações planejadas.

Os novos modelos de gestão devem focar os processos, impedindo a sua fragmentação e a colocação dos atores participantes em árvores hierárquicas rígidas, bem como criando estruturas flutuantes, porosas e flexíveis de modo a conceder às organizações a agilidade requerida pelas atividades no espaço cibernético.

O grande desafio enfrentado pelas organizações e na Empresa Baiana de Alimentos (Ebal), empresa do segmento varejo supermercado, pertencente ao governo estadual, com papel direcionado a regular preço de mercado e ser um mecanismo auxiliar de execução de programas sociais, não é diferente, é a busca da vantagem competitiva e a saída dos velhos modelos e práticas organizacionais e assim se preparar para um ambiente em freqüente e constante mudança e turbulência, caracterizado por um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais, dentre as quais se destaca o incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, acelerando a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, processos e produtos.

As organizações que vão sobreviver e melhor se desenvolver neste processo serão aquelas que tiverem a capacidade de reagirem a estas situações e, ao mesmo tempo, anteciparem-se às mudanças a partir de estratégias adequadamente definidas, trazendo assim a necessidade da criação de novas ferramentas e mecanismos para práticas organizacionais e na Ebal, com o seu crescimento, diante do grande número de operações e o volume de dados cada vez maior, a função da tecnologia deixará de ser apenas um suporte operacional para auxiliar no processo decisório, uma vez que os agentes transformadores podem sempre dispor de dados permanentemente atualizados e confiáveis para as tomadas de decisões.

A tecnologia de informação evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da tecnologia de informação como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócios existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais (LAURINDO, 2001).

Rodriguez e Ferrante (1995), interessados na questão da competitividade, recomendam algumas ações no sentido de potencializar o poder da tecnologia de informação nas organizações, tais como alinhar a tecnologia de informação (TI) com os negócios, automatizar os processos produtivos, construir uma arquitetura de informações alinhada com os negócios da organização e integrar clientes e fornecedores através do uso de informações.

Com o crescimento das operações do negócio da Ebal, a grande capilaridade física de sua estrutura, a necessidade de informações de melhor qualidade e de suporte para tomada de decisão, passa a existir uma grande, crescente e contínua pressão para a melhoria do

atendimento dos serviços de TI. Este desalinhamento entre o negócio e a TI aponta para um cenário de grande transformação.

As organizações começam a perceber que a TI precisa estar alinhada ao negócio para que os benefícios possam ser obtidos e que o desempenho empresarial seja satisfatório. Para Albertin (2004), um dos fatores críticos de sucesso das organizações é o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI, onde existe um processo de integração entre as estratégias de negócio com as estratégias de TI e da infra-estrutura e processos organizacionais com a infra-estrutura e processos de TI e que, em pesquisa com executivos, o alinhamento da TI foi considerado o segundo aspecto mais importante, perdendo apenas para a segurança e privacidade das informações.

Para Rezende e Abreu (2000), entretanto, a TI só desempenha esse papel estratégico quando as estratégias de TI, as estratégias empresariais e o planejamento empresarial estão alinhados, integrados e com sinergia entre si.

A importância do alinhamento da TI com o negócio das organizações motivaram o estudo sobre o tema. Os impactos do alinhamento da TI no desempenho da Ebal, fatores que inibem e facilitam o alinhamento e modelos de avaliação e promoção do alinhamento, são alguns dos estudos realizados sobre essa temática.

O alinhamento da TI com o negócio, segundo Brodbeck (2001), tem sido um dos principais objetivos dos executivos de TI, porque pode identificar novas oportunidades de negócio e a ampliação de vantagens competitivas e, também, por ser um fator crítico de sucesso da administração de TI.

O alinhamento estratégico é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial (BOAR, 2002).

Kaplan e Norton (2004) incluem as pessoas no conceito de alinhamento, quando dizem que é a interligação dos objetivos e dos incentivos individuais, de equipes e departamentos que realiza os objetivos estratégicos.

Segundo Luftman, Papp e Brier (2002), o alinhamento enfoca as atividades que a gerência executa para alcançar metas coerentes em toda a organização.

Muitas vezes, a falta de alinhamento não está relacionada aos projetos tecnológicos em si, mas à forma como essas iniciativas são concebidas ou executadas. Se não houver um entendimento sobre o comportamento da cadeia de negócios, seus requisitos fundamentais em termos de informação e cenários decisórios, entre outros determinantes, dificilmente a execução do projeto de TI incorporará todos os ganhos e alinhamentos pretendidos pela organização (REZENDE, 2002).

Continua Rezende (2002), sustentando que o alinhamento da tecnologia da informação com o negócio da empresa parece resultar desse entrosamento entre a área técnica de informática e as demais áreas da empresa, a medida que aumenta a confiança da organização na capacidade da informática contribuir para agregação de valor aos produtos e serviços da empresa. A informática começa a perceber seu potencial de auxiliar a empresa de forma muito mais profunda do que anteriormente, quando se ocupava apenas com o desenvolvimento de aplicações para automatizar tarefas burocráticas de suporte. O alinhamento da TI com o negócio da empresa ocorre à medida que a tecnologia da informação passa a assumir o papel de suporte estratégico para o atingimento dos objetivos organizacionais, decorrente do entendimento, por parte dos profissionais da informática, da natureza das mudanças exigidas da organização.

Nesse contexto, a importância dos estudos sobre o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e os processos de negócio da Ebal, reside na verificação de aspectos do seu modelo de gestão, sua estratégia dos processos de negócio e TI, fatores de influências e impactos destes processos, grau de relacionamento entre eles e impactos provocados no comportamento de pessoas.

Este estudo tem o propósito de avaliar a relevância dessas transformações estruturais que estão em curso, a partir de 2006, não só no aspecto tecnológico, mas também nos aspectos humanos, administrativos e organizacionais da Ebal.

Demonstra-se, no estudo, aspectos importantes, como: a ambiguidade do modelo de gestão do negócio com funções com regras do modelo público e outras funções com regras do modelo privado, grande capilaridade para suas operações, crescimento de vendas, a expansão física com o aumento dos pontos de vendas e distribuição, o aumento do mix de produtos, o aumento do volume das operações comerciais, financeiras, logística, fiscais, contábeis,

peçoal com baixa capacitação e, por outro lado, uma tecnologia defasada, motivada pelo baixo nível de investimento histórico nas áreas de tecnologia de informação e recursos humanos, com atuação no mercado de varejo, que exige agilidade, controle e maior integração de seus processos e pessoas.

Ao longo deste estudo, houve mudança de governo e, por conseguinte, de toda a Diretoria da empresa. Os momentos iniciais de mudança, com a nova Diretoria ao longo de três meses, foram dedicados aos diagnósticos e auditorias externas e internas e, em paralelo, interrupção de suas operações comerciais, com a ação de fechamento de todas as lojas. Após a decisão de reativar o mecanismo da Ebal, veio o reinício das operações com a reabertura das lojas, junto com as necessidades das primeiras mudanças estruturais e conjunturais.

As expectativas e necessidades, antes difíceis de atender, se ampliam e se transformam em novas oportunidades. A Ebal se prepara para seu maior desafio que será a busca do ponto de equilíbrio que permita o cumprimento do seu papel social e a auto-sustentabilidade do mecanismo, o primeiro, tomado neste estudo, como a intenção e a iniciativa estratégica da empresa para nortear o caminho a ser percorrido na busca de um resultado positivo, alavancando a receita e reduzindo as despesas, associado a um conjunto de boas práticas e o segundo, conceituado, neste estudo, como o conjunto das operações, processos, sistemas, pessoas, políticas, objetivos, que compõem a empresa Ebal.

A visão da auto-sustentabilidade da Ebal, que permita caminhar com os seus próprios recursos, passa por mudanças de políticas, práticas mais próximas do mercado e mudança de cultura.

Esta investigação pode possibilitar uma melhor compreensão das percepções, visões e o papel desempenhado pelos atores envolvidos na gestão da Ebal, através da verificação dos aspectos do modelo de gestão, o nível de alinhamento entre a estratégia dos processos de negócio e TI, fatores de influências e impactos destes processos, grau de relacionamento entre eles e, impactos provocados no comportamento de pessoas e, dessa forma, assegurar o entendimento das oportunidades identificadas e necessárias para o processo de mudança no cenário futuro.

Esta investigação busca também compreender se existe algum tipo de subordinação ou preponderância das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio no processo de alinhamento estratégico.

O objetivo geral neste estudo é a proposição de um novo modelo de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre o negócio e a tecnologia de informação, a partir da pesquisa com os respondentes executivos da empresa, onde eles estabelecem o grau de importância de cada fator facilitador e inibidor e o peso das categorias, propiciando a percepção dos mesmos no processo de avaliação do nível de alinhamento da empresa, contribuindo através de suas opiniões, percepções e atitudes, na verificação de aderência do modelo da pesquisa construído com a realidade da empresa.

Como objetivos específicos:

a) Verificar e analisar se existe na relação das variáveis de TI com a estratégia de negócio algum tipo de subordinação ou preponderância no processo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, buscando-se identificar as causas que determinam o tipo da relação, propiciando as condições facilitadoras para a realização do alinhamento.

b) Verificar aspectos organizacionais da Ebal, sua gestão, planejamento, controle e execução de seus processos de negócios, em sentido mais amplo, cabe analisar as variáveis externas e internas à organização, identificá-las quanto ao seu controle, conhecer as ameaças e oportunidades que representam e determinam o caminho mais adequado ao cumprimento da missão, em função dos pontos fortes e fracos da própria organização.

c) Verificar o papel, processos e mecanismos de TI como facilitador na aplicação da gestão, como fator de alavancagem do desempenho organizacional da Ebal e, os impactos do alinhamento da TI com o Negócio.

d) Analisar os impactos no comportamento e atitudes das pessoas quando das transformações e mudanças, a partir da implementação de TI, investigando as causas e o nível de satisfação em relação aos resultados.

O presente estudo procura analisar o modelo de gestão da Ebal, empresa de gestão pública estadual, com atuação comercial no mercado de varejo supermercado e contribuir para

a avaliação do próprio modelo sobre o aspecto do alinhamento da TI e os processos de negócio.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. Na introdução, busca-se contextualizar o problema, sua motivação e a forma de organização do estudo.

O segundo capítulo, para descrever o referencial teórico adotado para o tema, discorre sobre os aspectos de gestão de processos de negócios e processos de tecnologia de informação, papel, importância, componentes, impactos, aspectos de mudanças e resistência, o modelo de alinhamento estratégico do Negócio e TI de Henderson e Venkatraman (1993), os modelos de avaliação do nível de alinhamento de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002).

No terceiro capítulo, apresentamos a metodologia adotada no estudo, com a estratégia metodológica, a contextualização do locus do estudo, a Ebal, sua identidade e estrutura organizacional, histórico, papel, operações e produtos, estratégias, estruturação dos processos e impactos e a interação com a tecnologia de informação, a luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), avaliação, com três critérios, do nível de alinhamento estratégico com base nos modelos de Galas e Ponte (2005), de Luftman, Papp e Brier (2002), e o modelo construído neste estudo com a percepção dos respondentes executivos (2008), a metanálise para consistência dos dados entre os três critérios e uma segunda pesquisa, através de grupo focal, para análise e verificação da aderência da pesquisa inicial.

No quarto capítulo, é apresentada os resultados e análises da pesquisa com base nos modelos de Henderson e Venkatraman (1993), de Galas e Ponte (2005), de Luftman, Papp e Brier (2002), do modelo construído no estudo com a percepção dos respondentes executivos (2008), a metanálise de consistência dos dados e finalmente as análises do grupo focal.

Na conclusão, os limites e ampliação da pesquisa, e as contribuições para futuros trabalhos.

2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI)

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.

Marcel Proust

Neste capítulo, é construído o referencial demonstrando aspectos de processos de Negócios e de TI, fatores de influência no desempenho, estruturação e gerenciamento no negócio nas organizações, componentes da era digital e o posicionamento em camadas representado na pirâmide organizacional, impactos e benefícios ofertados da TI no Negócio de varejo, aspectos da mudança, resistência e enfrentamento na implementação de TI, a importância do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio como forma de viabilização de melhorias na operação e identificação de oportunidades, principalmente as metodologias de alinhamento estratégico entre TI e o Negócio (HENDERSON ; VENKATRAMAN, 1993) e a avaliação deste alinhamento estratégico (GALAS ; PONTE, 2005 ; LUFTMAN; PAPP; BRIER, 2002).

2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Neste item, apresentamos fatores de influência no desempenho, estruturação e gerenciamento no negócio das organizações e a importância na gestão empresarial do processo de análise e processamento de dados para a tomada de decisões.

Mudanças significativas estão ocorrendo nas organizações públicas e privadas por motivos econômicos, sociais, tecnológicos e institucionais e novas formas de gestão procuram melhorar os resultados nesse novo ambiente. Os setores público e privado de maneira semelhante são desafiados a aumentar seus esforços para o alcance de eficiência e eficácia.

Drucker (1995) coloca que quatro principais fatores influenciam a forma de desempenho do trabalho e o modo de estruturação e gerenciamento das organizações.

Primeiro, a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento levou dirigentes governamentais e empresariais a modificarem os modelos de gestão organizacional. O conhecimento transformou-se em recurso ao longo dos últimos cento e cinquenta anos. Na revolução industrial, era aplicado a ferramentas, processos e produtos. Quando aplicado ao trabalho, resultou na revolução da produtividade. Em consequência, a melhoria da produtividade dos trabalhadores exigirá mudanças na estrutura das organizações e na própria sociedade.

Segundo, houve uma mudança drástica no ambiente organizacional, desde o início dos anos 1990 com a globalização das economias. A realidade do mundo globalizado produziu uma explosão de complexidade ao serem multiplicadas as inter-relações, gerando profundas mudanças geopolíticas, geoeconômicas e tecnológicas em curto prazo.

Terceiro, as transformações tecnológicas, em especial, a informação e a aceleração da difusão, são causas de modificações profundas nos negócios, nas estruturas e nos processos produtivos das organizações. Novas formas de gestão, alianças estratégicas, fusões, logística integrada, gestão do conhecimento, visam a sobrevivência e o aumento da vantagem competitiva num mercado hipercompetitivo e globalizado.

O quarto fator é de ordem sociológica. As expectativas dos cidadãos, assalariados e consumidores mudaram a relação com a administração, bem como as aspirações e motivações dos servidores e empregados. A melhor formação dos assalariados, dos clientes e dos cidadãos torna-os mais exigentes, mais autônomos e mais acostumados a receber melhores serviços de empresas e governo.

Drucker (1995) sugere que esse conjunto de fatores levou organizações públicas e privadas a caminhar na direção de uma gestão com maior capacidade de reação ao ambiente. Redefinir valores, estratégias e metas, repensar estruturas e desenvolver novos modelos de funcionamento, passou a ser a tônica da mudança.

Na gestão pública, a complexidade da administração torna os desafios ainda maiores, em função dos clientes serem ao mesmo tempo usuários e cidadãos, com interesses difusos e conflitantes. Existe ainda o controle judicial (ao administrador público só é permitido fazer o que a lei determina), que estimula o excesso de burocracia (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001) indica, ainda, que as deficiências das organizações atuais, em adição à mudança para uma nova estruturação por processo, levaram à adequação da estrutura organizacional, que incluiu a diminuição de níveis hierárquicos para aproximar os níveis estratégicos dos processos operacionais e os níveis operacionais dos temas estratégicos, entre outras mudanças, que acabam se complementando.

A gestão ou administração, como processo de tomada de decisão, é baseada em um conjunto de conceitos e princípios, que visa garantir a consecução de uma missão na organização (CATELLI, 2001). A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa, que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos-serviços, considerando as variáveis dos ambientes externos e internos, que impactam as atividades da empresa em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Lima (2003) afirma, que a organização tradicional é dirigida por objetivos, focalizada em preços, qualidade e orientada por produto, focalizada em acionistas, orientada para finanças, eficiente, estável, hierárquica, baseada na máquina funcional, rígida, comprometida local, regional, nacionalmente e integrada verticalmente. Enquanto a organização emergente é dirigida por visão, focalizada em valores, qualidade total, orientada por consumidor, focalizada em grupos de interesse, orientada para a velocidade, inovadora, empreendedora, achatada, baseada na informação, flexível, capaz de aprender, global, em rede, interdependente.

Castells (1999), ao analisar as principais características da chamada empresa horizontal, que está substituindo a burocracia vertical, enfatiza a organização em torno do processo e não da tarefa, onde a hierarquia é horizontal, o gerenciamento em equipe, a medida do desempenho considerada pela satisfação do cliente, a recompensa realizada com base no desempenho da equipe, buscando a maximização dos contatos com fornecedores e clientes, o acesso a informação e o treinamento de funcionários em todos os níveis.

Gonçalves (2000) indica que, em uma organização tradicional, as estruturas são construídas em camadas de gerentes, posicionados um acima do outro, começando pela base, com os funcionários operacionais e formando uma pirâmide.

No modelo de organização tradicional, as decisões ocorrem no vértice e as decisões na base só ocorrem com a permissão do vértice ou das camadas gerenciais intermediárias. Os que

compõem a base da pirâmide não têm poder de decisão, havendo um paradigma subliminar de que os trabalhadores que compõem este nível da pirâmide tenham menos instrução e assim menor condição de contribuições significativas e que aqueles dos níveis mais elevados serão sempre mais capacitados, com mais condições de saber o que é melhor para a organização. Esta regra, que pode ser implícita ou explícita, é necessária para legitimar a graduação do poder em forma de pirâmide.

Os assuntos dependem de ir subindo até o topo, pois estas estruturas não têm janelas ou portas alternativas. Quando a questão é interfuncional, o gerente do alto de um setor discute e resolve com o gerente do alto do outro setor, sendo que muitas vezes os funcionários acabam se sentindo como meros implementadores e fornecedores de informação. Além disso, o tempo de processamento do pedido do cliente pode ser mais demorado.

Esta cultura gera um ambiente no qual as pessoas de funções diferentes acabam deixando de se relacionar verdadeiramente como aliados para atender o cliente. Cada setor acaba sendo forçado a lutar pelos seus objetivos, por aperfeiçoar as suas funções.

Gonçalves (2000) também coloca que outra forma de entender a organização é através de uma visão horizontal ou de sistema, procurando ter sempre sob o foco no cliente, nos produtos, no fluxo de trabalho, nos processos multifuncionais, cortando assim as fronteiras das áreas funcionais. Essa visão mostra a relação cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços.

Nesse modelo, as interfaces funcionais, pontos em que existe a passagem de um setor para outro, constituem oportunidades de melhorias que precisam ser gerenciadas, pois a transferência do trabalho de uma estrutura para a outra gasta tempo e esforço, além de aumentar o risco de falhas. A gestão por processo implica, necessariamente, entre outras coisas, na capacidade de exercitarmos uma visão horizontal da Organização.

Segundo Gonçalves (2000), na gestão por processo existe o foco nos processos estratégicos e multifuncionais e não em torno de funções. Os processos passam por várias áreas, abrangendo funções de diversas especialidades. Na gestão por processo, as áreas funcionais continuam sendo importantes, mas servem aos processos de negócio, que devem ter como principal foco quem são os nossos clientes e o que eles esperam. As decisões são

tomadas no nível do processo de negócio, com a participação e envolvimento da equipe, apoiadas e sustentadas pelo gerente do processo.

O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos em produtos e serviços com alto valor agregado.

Gonçalves (2000) afirma, que gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e avaliar, analisar e melhorar seu desempenho, proporcionando um melhor entendimento do funcionamento da organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho. É da essência da gestão de processos e a base para a tomada de decisão, a análise de dados e fatos gerados em cada um dos processos. Os dados e fatos fornecidos pelos processos e pelo ambiente em que atua a organização geram informações que cobrem todo o espectro organizacional: usuários, sociedade, pessoas, recursos financeiros e fornecedores. O conhecimento resultante do processamento dessas informações possibilita à organização pública capacidade de ação, poder para inovar, inteligência para dar satisfação aos seus usuários e para construir e manter uma imagem positiva junto à sociedade.

Vimos, no item 2.1, aspectos teóricos relacionados a processos de negócios e, no próximo, apresentamos aspectos relacionados a processos de TI, demonstrando seu papel como aliado importante nas estratégias nos negócios das organizações.

2.2 PROCESSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI)

Neste item, apresentamos o papel da TI e a importância de utilização cada vez mais intensa e ampla como ferramenta, que altera as bases de competitividade estratégica e operacionais das empresas, e precisa estar alinhada ao negócio para que os benefícios possam ser obtidos.

Num cenário cada vez mais competitivo e de exigências de muita agilidade, flexibilidade e inovação, a informação torna-se um aliado decisivo nas estratégias das organizações. Com isso, o papel da TI configurou-se como imprescindível para os objetivos e aplicações de uma organização e, conseqüentemente, como forma de atuação e eficiência

operacional. As organizações começaram a alinhar seus esforços em TI de acordo com as estratégias de negócio, buscando uma utilização cada vez mais adequada às suas necessidades e uma relação de custo e benefício mais satisfatória.

Albertin (2001) sugere, que a dinâmica de pressões e respostas também pode ser utilizada em relação aos indivíduos e à utilização intensa de TI. O indivíduo passa a ser pressionado para se inserir no ambiente digital, assim como pressiona que os participantes de seus processos também se insiram. Esta dinâmica para os indivíduos ocorre nos níveis econômico, cultural e social, nos ambientes doméstico, de serviços públicos, lazer, consumo, finanças pessoais, educação, saúde, entre outros.

Os indivíduos tomam-se mais exigentes e mais dependentes em relação ao uso de TI. Esta situação tende também a influenciar bastante as características dos indivíduos enquanto profissionais e consumidores.

Para Albertin (2001), o uso de TI por si só não determina o sucesso e o bom desempenho de uma organização, existem direcionadores a serem considerados. As características do mercado em que as organizações atuam devem ser consideradas para a definição do uso de TI como parte de suas estratégias e operacionalização. Os modelos, cultura, políticas, estruturas, processos da organização, incluindo suas evoluções, devem ser considerados na utilização de TI, seja porque são afetados ou afetam esse uso. As habilidades, capacitações e comportamento, entre outros fatores dos indivíduos, como colaboradores das organizações, influenciam o valor que a TI agrega aos negócios. Finalmente, as características da própria TI influenciam as decisões sobre o seu uso pelas organizações.

Albertin (2004) também indica que, na perspectiva organizacional, utilizada no início da informatização das organizações, a TI era decorrente direta e estritamente dos requerimentos organizacionais. Dessa forma, a organização utilizava essa tecnologia como uma ferramenta de produtividade e controle, que deveria realizar os processos da forma que eram definidos e necessitados. Com a evolução e o uso cada vez mais intenso de TI, facilitado pela redução de seu custo, maior disponibilização e popularização, iniciou-se a oferta de grandes promessas de impactos organizacionais causados pela tecnologia. Essa situação levou ao aparecimento da perspectiva tecnológica, na qual a organização era modificada em sua estratégia, estrutura, processos, etc., como resultado da utilização de TI.

Um dos fatores críticos de sucesso das organizações é o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI, onde existe um processo de integração entre as estratégias de negócio com as estratégias de TI e da infra-estrutura e processos organizacionais com a infra-estrutura e processos de TI (ALBERTIN, 2004) .

Por muito tempo, a tecnologia da informação foi considerada como um item de suporte à organização, um centro de custo, que a princípio não gerava qualquer retorno para o negócio. A crescente redução do custo dos computadores e redes de comunicação, aliada ao aumento da facilidade de uso desses equipamentos, fez com que as organizações passassem a dispor de uma infra-estrutura de TI cada vez mais completa e complexa, com capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar dados e informações, controlar equipamentos e processos de trabalho e conectar pessoas, funções, escritórios e organizações.

Nesse novo cenário, a TI começou a assumir um papel muito mais importante nas organizações: o de adicionar valor e qualidade aos processos, produtos e serviços. Se no início a tecnologia era usada apenas para automatizar tarefas e eliminar o trabalho humano, aos poucos ela começou a enriquecer todo o processo organizacional, auxiliando na otimização das atividades, eliminando barreiras de comunicação e melhorando o processo decisório.

Albertin (2001) aponta as contribuições da TI em uma empresa: a questão do relacionamento, onde as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às companhias melhorarem a coleta de informações sobre seu ambiente; a customização, baseada em informação dos processos de tecnologia da informação, que permite que os novos produtos a serem criados ou já existentes sejam customizados de maneiras inovadoras; a inovação de produtos com flexibilidade e poder de resposta configurando-se nas novas regras no ambiente empresarial atual, facultadas pela tecnologia da informação; os novos canais de venda e distribuição, desenvolvidas em virtude de seu alcance direto e sua natureza bidirecional na comunicação de informações; a promoção de produtos por meio de um contato direto, rico em informação e interativo com o cliente, podendo melhorar a promoção dos produtos e serviços; as novas oportunidades de negócio, alterando as estruturas dos setores, com o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores; pode colaborar com a estratégia competitiva das empresas ao proporcionar

vantagens de custos, permitindo a diferenciação de seus produtos e serviços, melhor relacionamento com clientes, e novos intermediários que adicionem valor por meio de informação.

As Organizações têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo da Tecnologia de Informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta, que altera as bases de competitividade estratégica e operacionais das empresas (ALBERTIN, 2004). As organizações começam a perceber que a TI precisa estar alinhada ao negócio, para que os benefícios possam ser obtidos e que o desempenho empresarial seja satisfatório.

Vimos neste item, o papel e a importância da TI e sua necessidade de alinhamento com as estratégias de negócio e, no próximo, apresentamos os componentes da era digital na estrutura das organizações e como essas tecnologias se posicionaram dentro da pirâmide organizacional.

2.2.1 Componentes da Era Digital na Estrutura das Organizações

Neste item, apresentamos os componentes de TI, suas características, aplicação e apoio aos processos de negócios e como essas tecnologias estão posicionadas na pirâmide organizacional, buscando demonstrar a diferenciação entre estas tecnologias através da finalidade e o uso dentro da estrutura das empresas.

A aplicação de componentes de TI, hardware, software, redes, procedimentos, bancos de dados e pessoas apresentam características particulares dependendo da finalidade do uso de TI. Suas principais aplicações podem ser categorizadas em infraestrutura e aplicação em processos (DAVENPORT, 1994).

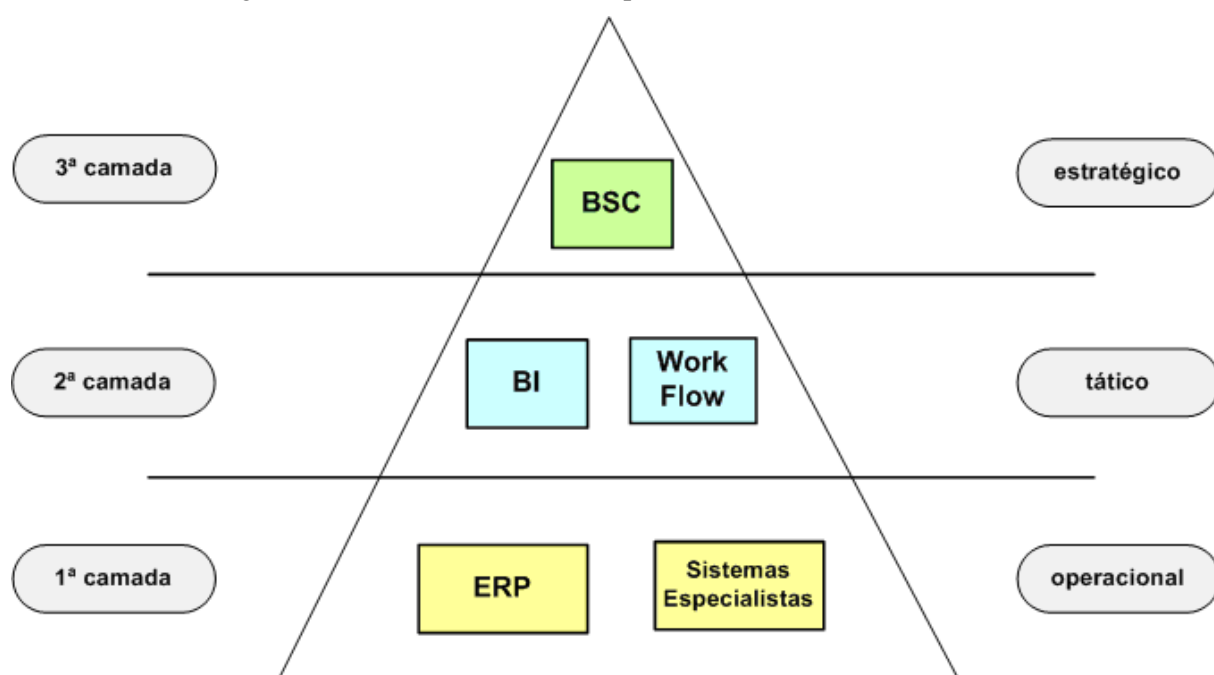
A infraestrutura de TI apresenta como principal oferta de benefício a flexibilidade, atual e futura, dos negócios, além da viabilização de processos que, sem ela, não seriam possíveis ou teriam custos inadequados. As aplicações de TI em processos apresentam, como principal oferta de benefício, o total apoio aos processos de negócio em todas as suas necessidades e desafios, em especial na sua utilização como parte da resposta organizacional às pressões de mercado.

Os níveis de reconfiguração de negócio induzida por TI incluem exploração localizada em determinados processos organizacionais, integração interna dos processos e áreas

funcionais, mudanças e redesenhos de processos organizacionais, integração externa com fornecedores, clientes e parceiros, e alteração do escopo de negócio pelas mudanças na forma de realizá-lo ou na área de atuação.

Essas tecnologias se posicionaram em camadas dentro da pirâmide organizacional, conforme ilustrado na figura 1, onde, na primeira camada, no nível operacional ou camada transacional, atuam os sistemas de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning (ERP)*) oferecendo uma homogeneidade ao ambiente sistêmico, proporcionando maior segurança e integridade a informação e os sistemas especialistas do negócio que estão fora do escopo do ERP. Na segunda camada, no nível tático, atua o *Business Intelligence (BI)*, que oferta uma informação em várias dimensões, propiciando a tomada de decisão em níveis gerenciais. E, na terceira camada, no nível estratégico, atua o *Balanced Scorecard (BSC)* que, através de seus indicadores, suportados pelas duas ferramentas iniciais, possibilita maior integridade e qualidade no monitoramento estratégico das organizações.

Figura 1 – Posicionamento de comportamento de TI



Fonte: Adaptado de Danveport (1994).

Albertin e Moura (2002), sustentam que os negócios na era digital são apoiados por vários componentes.

Com base em Albertin e Moura (2002), posicionamos estes componentes nas camadas da pirâmide:

Na 1ª camada, no nível operacional, temos:

Enterprise Resource Planning (ERP): São sistemas integrados de informações que abrangem os processos organizacionais e são intensamente integrados por meio de um banco de dados central. São também chamados de sistema de gestão empresarial, tem a capacidade de automatizar a comunicação e integração das informações para um grande número de funções de negócios, através da entrada, atualização e recuperação de dados de uma forma altamente padronizada e instantânea. Outra característica é a integração de informações em um banco de dados único, com um único ponto de entrada para uma informação e conseqüente atualização de toda a organização. Os módulos do sistema ERP dão suporte a atividades de negócios, integrando processos da contabilidade à produção, das vendas aos serviços. Com a integração dos processos de negócios, se espera aumentar a eficiência, diminuir os custos associados com os inventários, implementar transações mais eficientes e aumentar as possibilidades de controle sobre as linhas operacionais. Como em geral, não existe alinhamento entre todas as estruturas do ERP e as estruturas de negócio da empresa, a sua implementação é um processo complexo e custoso, e tende a ser uma inovação radical em termos logísticos, que requer não somente alterações tecnológicas, mas também várias adaptações nos processos organizacionais.

Sistemas Especialistas: São sistemas que estão fora do escopo do ERP e atendem a necessidade específica do negócio em função de suas especificidades funcionais. Como exemplo, dentre outros, temos:

Comércio Eletrônico (CE): Sistema que inclui toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação das tecnologias de comunicação e de informação, possibilitando as transações negócio a negócio, negócio a consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura de informação e comunicação predominantemente pública de fácil e livre acesso, e baixo custo.

Supply Chain Management (SCM): Sistema de gerenciamento da cadeia produtiva, desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos.

Efficient Consumer Response (ECR): Sistema de união entre parceiros estratégicos do varejo e da indústria, para estabelecer técnicas que racionalizem os processos de SCM e apontem alternativas de negócios, possibilitando redução de custos e fidelização do cliente. Abrange diversos processos, desde os check-outs (processo de entrada da informação) automatizados, até a integração da cadeia de suprimentos.

Electronic Data Interchange (EDI): Sistema que compreende a troca de dados referentes às transações financeiras.

Customer Relationship Management (CRM): Sistema que gerencia as formas de relacionamento com os clientes, tanto pessoas jurídicas como físicas, permitindo o melhor conhecimento do seu perfil, para atender melhor a suas necessidades.

Na 2ª camada da pirâmide, no nível tático, os sistemas de *Business Intelligence* (BI) tem como objetivo levar as análises de dados para um número cada vez maior de funcionários das empresas, através de um processo de coleta, análise e distribuição de dados para melhorar a decisão dos negócios. BI é um termo usado para referenciar as ferramentas voltadas para a oferta de informações produzidas a partir da manipulação de grandes volumes de dados, abrangendo aplicações de consulta, emissão de relatórios, planejamento e análise. As ferramentas de BI podem auxiliar as organizações em diversas áreas:

Dando sentido ao negócio, ajudando a compreender as tendências, anomalias e comportamentos do ambiente externo;

Medindo desempenho, permitindo que os integrantes da organização possam acompanhar e gerenciar seu próprio desempenho, de suas áreas e da própria organização;

Melhorando o relacionamento com terceiros, fornecendo informação útil sobre a organização e o negócio para clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e público em geral;

Criando uma oportunidade de receita, vendendo informações valiosas para outras organizações.

A plataforma de BI pode contemplar ferramentas que vão além da análise de dados presentes e históricos, abrangendo o conceito de antecipação de resultados e tomada de decisões para a mudança de rumo antes que os problemas se concretizem.

Outra ferramenta na camada tática são os sistemas de automatização do fluxo de trabalho, também chamados de *Workflow*, que automatizam os procedimentos pelos quais documentos, informações e tarefas são distribuídos dentro da organização. Esses sistemas são baseados em regras de trabalho ou seqüências de atividades, permitindo que processos como a tramitação de documentos eletrônicos (envolvendo o rastreamento, o monitoramento da situação que se encontra o processo) possam ser realizados sem intervenção humana. É bastante útil para automatizar tarefas rotineiras, mas não oferece um bom suporte para tarefas que exijam decisões complexas.

Na 3ª camada, no nível estratégico, principalmente nos últimos 15 anos, os processos vem exigindo nas organizações o entendimento dos aspectos qualitativos e sutis da gestão estratégica, como a criação de novos conhecimentos e fatores mais quantitativos e explícitos, como as informações financeiras. Os indicadores financeiros eram insuficientes para orientar a gestão das empresas, num contexto de negócios em que a criação de valor estava migrando dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis da organização. As novas fontes de vantagem competitiva migravam dos investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento como relacionamentos com clientes, produtos e serviços inovadores, gestão de competências, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação da equipe de colaboradores.

Existe, segundo Davenport (1994), a necessidade das organizações de criar uma nova estrutura, uma nova linguagem e um novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia competitiva. A formulação de uma boa estratégia competitiva não assegurava bons resultados nos negócios. Reconhecia-se que o sucesso estava associado, cada vez mais, a uma eficaz implementação da estratégia, que, por sua vez, dependia do aprendizado, do conhecimento e das competências da equipe de colaboradores.

Dessa forma, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), segundo seus criadores Robert Kaplan e David Norton (2004), é uma ferramenta ou metodologia que traduz a missão e a

visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* (BSC) possibilita a identificação de quais atividades críticas da empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é considerado um sistema balanceado de gestão, porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas (HERRERO, 2005), a exemplo de:

- Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos.
- Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização.
- Equilíbrio entre medidas financeiras e medidas do capital intelectual.
- Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendências.

Ainda, para Herrero (2005), as medidas de valor do BSC representam a estrutura por meio da qual o processo de criação de valor para os stakeholders (executivos) é visualizado. Por meio desse modelo, a estratégia é traduzida em objetivos que permitem a avaliação da performance da organização, tomando-se como referência quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de renovação e aprendizagem.

As medidas (ou indicadores) nos permitem avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo completadas ou ainda merecendo o foco e a atenção dos colaboradores da organização. As medidas de desempenho, que levam em consideração o ambiente dos negócios, devem ser derivadas da estratégia de negócios e precisam estar encadeadas entre si, nas perspectivas de valor.

As iniciativas estratégicas do BSC são as ações que uma empresa deve realizar, nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard*, para alcançar os objetivos estratégicos. As iniciativas devem ser priorizadas em função de seu impacto de curto, médio e longo prazo na geração de valor e fortalecimento da posição competitiva da empresa.

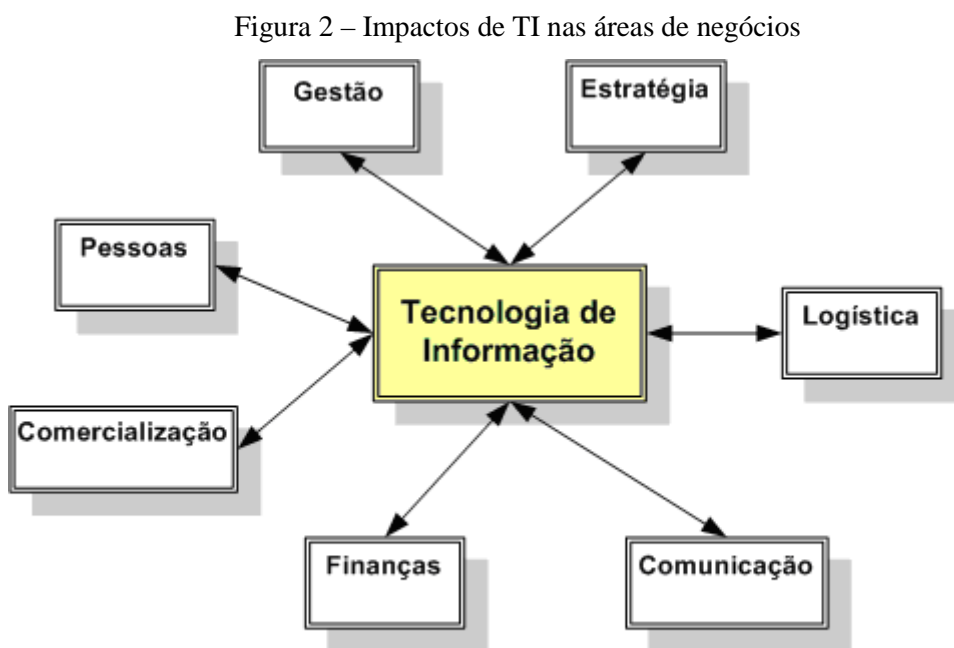
Vimos neste item, os componentes de TI, suas características, aplicação e apoio aos processos de negócios e como essas tecnologias estão posicionadas na pirâmide organizacional, demonstrando a diferenciação entre estas tecnologias dentro da estrutura das

empresas e no próximo, apresentamos a importância e impactos realizados pela TI buscando demonstrar que, quanto mais adequado e alinhado os processos de TI e os processos de negócio, melhores serão os resultados das operações nas empresas.

2.2.2 Os impactos que a TI realiza nas Organizações

Neste item, apresentamos a importância da TI em diversas áreas de negócios das Organizações através de seus impactos, buscando demonstrar que o suporte de TI, bem adequado e alinhado e realizado com eficiência nas áreas de negócios acarretará um melhor desempenho de suas operações.

A Figura 2, abaixo, apresenta um diagrama de contexto com o relacionamento de processos de TI e processos de negócios, como exemplo, de interação, suporte e potencialidade na execução operacional.



Fonte: Moura e Albertin (2002).

A seguir, a partir da Figura 2, com base em Moura e Albertin (2002), apresentamos como este relacionamento se estabelece entre o suporte de TI e cada um dos sete processos de negócios exemplificado:

A primeira, na comercialização, no mundo virtual, o poder desloca-se do produtor para o consumidor, com o amplo acesso à informação permitindo que os consumidores façam pesquisa de preço e de valor agregado, acessarem vários mercados, com a conveniência de adquirir produtos e serviços a distância, além de extrair o conhecimento individualizado dos clientes, ou seja, as relações entre todos os atores da cadeia de negócio estão livres da exigência do aqui e do agora, pois as transações podem ser realizadas sem a presença física simultânea dos envolvidos em um mesmo local e em qualquer momento.

A segunda, na logística, a economia digital vem eliminando os que não agregam valor ao produto. Os intermediários, que apenas disseminam informações do produto, recebem as encomendas e as entregam, estão fadados ao desaparecimento. Caso exerçam atividades de pós-venda, tais como as de assistência técnica, continuarão existindo. O operador logístico, além de ter a capilaridade necessária e os meios de transporte adequados, associa a operação dos serviços de armazenamento, de preparo da carga, de gestão e de transmissão das informações entre fornecedores, produtores, clientes e agentes financeiros. Os sistemas de informação dos diferentes atores estão integrados e conectados, de forma a possibilitar o intercâmbio de informações relacionadas com todo o processo, oferecendo a segurança na troca de informações e nos pagamentos, bem como a garantia de sigilo das operações ou das transações.

A terceira, na atividade financeira, a virtualização da moeda vem ocorrendo há muito tempo. Exemplos como o cartão de crédito e débito, os quais permitem a realização de um conjunto de operações financeiras de forma totalmente digital, requerendo alto grau de confiabilidade e de segurança.

A quarta, na comunicação, a implementação do espaço virtual em amplitude global, a integração de voz, dados, imagem e texto, em um mesmo conteúdo informacional, denominado multimídia e a desconexão espaço-temporal do processo de comunicação têm induzido uma grande revolução nos processos de comunicação interpessoal, inter-empresas e

entre empresas e pessoas. O uso da internet vem substituindo gradualmente os meios tradicionais de comunicação.

A quinta, na estratégia empresarial, as organizações estão abandonando a rigidez das estruturas organizacionais e se transformando em organizações-rede com contornos flutuantes, ao basearem sua operação nos fluxos de informação. A principal estratégia é privilegiar os acessos à informação e ao conhecimento para agilizar a tomada de decisão e a incorporação de mudanças adequadas à realidade de um ambiente em constante mutação. Por exemplo, através da virtualização parcial ou por inteiro de atividades, terceirizando ou constituindo parcerias no resto da cadeia de negócio

A sexta, na gestão, desde o início do processo de informatização de processos, com uma forma de virtualização, tem-se a possibilidade crescente de acompanhar e controlar com mais eficácia, qualidade, confiabilidade e velocidade as atividades empresariais. Pode-se, atualmente, implementar uma empresa integralmente sem papéis, sendo as únicas barreiras de ordem comportamental e legal, o que concede alta velocidade e qualidade aos processos decisórios e de gestão. O acesso ágil às informações associadas às múltiplas atividades das empresas concede tempestividade e maior margem de acerto às decisões empresariais. A possibilidade de captação, de transporte, de tratamento de múltiplos dados, armazenamento em bancos de dados e sua apresentação em dispositivos de visualização, em salas de controle da operação, proporciona visão global dos processos empresariais. Estas ferramentas de software constituem também importante suporte ao processo decisório, principalmente as de simulação, por permitir a antevisão das conseqüências de uma decisão.

No sétimo e último processo, o relacionamento com as pessoas, onde a inovação contínua requer um novo processo de desenvolvimento de conhecimento, aprendizado focado na acumulação de conhecimento, desenvolvimento da criatividade e de competências essenciais, de forma contínua. Este tipo de processo está muito ligado à organização onde se encontram as pessoas, mas estas devem ter um patamar mínimo de conhecimento sobre o qual se aplica o processo específico de cada organização. A introdução de tecnologia nas atividades produtivas e de gestão das empresas traz impactos para o trabalhador, por um lado reduzindo ou criando postos de trabalho e por outro com a elevação do nível de competência para realizar a gestão, em virtude da virtualização e informatização dos processos de

acompanhamento e controle, bem como de análise de informações e de suporte ao processo decisório.

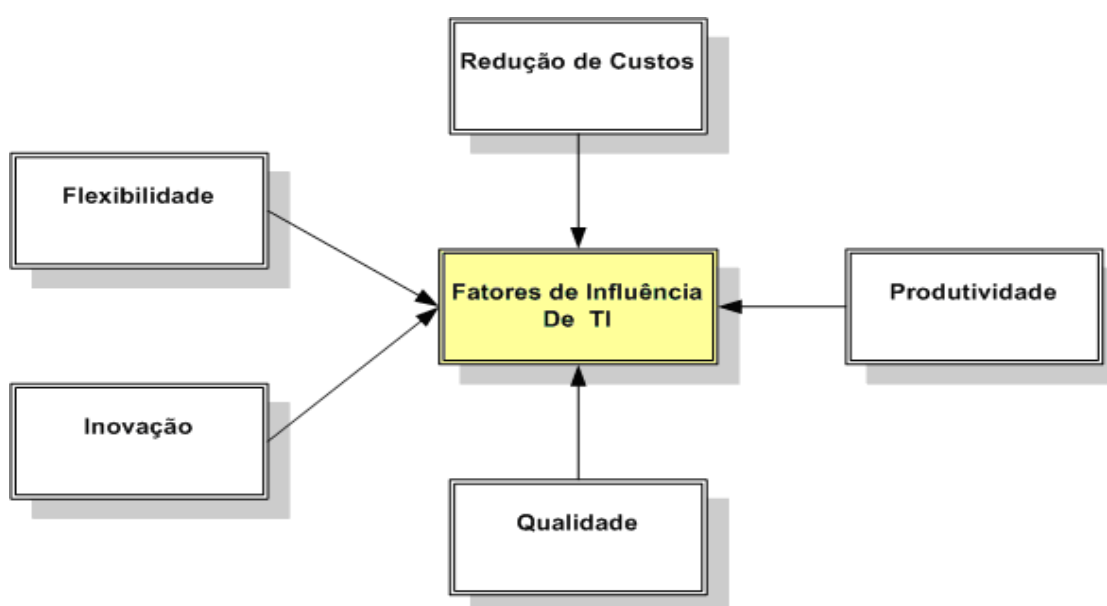
Vimos neste item, à necessidade e importância do alinhamento, verificando como se estabelece a interação entre o suporte de TI e os processos de negócios das empresas, e no próximo, apresentamos o resultado desta interatividade nos processos através dos benefícios que a TI pode oferecer as Organizações quando de sua implementação, buscando demonstrar o potencial de viabilização dos investimentos.

2.2.3 Fatores de influência de TI nas Organizações

Neste item, apresentamos os principais fatores de influência para a geração de potenciais benefícios da TI nas Organizações, buscando demonstrar o retorno do capital investido nos processos de TI, através do atendimento e melhorias no desempenho dos processos nas áreas do negócio.

A Figura 3, abaixo, apresenta um diagrama de contexto com os cinco principais fatores de influência da TI, quando da sua implementação nas empresas.

Figura 3 - Fatores de Influência da TI



Fonte: Moura e Albertin (2002).

A seguir, a partir da Figura 3, com base em Moura e Albertin (2002), apresentamos como se estabelece o resultado da influência de cada um dos cinco fatores exemplificado:

O primeiro, a redução de custos, não envolve apenas a ação em produtos, mas também encontrar formas de usar uma quantidade menor de materiais. O principal objetivo é reduzir custos e manter ou melhorar a qualidade do produto e processos para obter vantagem competitiva.

O segundo, a produtividade, consiste em medidas de eficiência da utilização de recursos para os processos. Na perspectiva da empresa, são os clientes que determinam se os esforços de uma empresa são produtivos ou não. Para melhorar a produtividade, é necessário ter certeza de que as saídas são corretas, ou seja, o que os clientes querem e, em seguida, fazer da forma mais eficiente.

O terceiro, na qualidade, dependendo das necessidades e desejos dos clientes, os principais fatores para melhorar a qualidade dos produtos são: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, aparência e percepção. Para serviços, os principais fatores são: tangibilidade, confiabilidade, segurança, empatia e prontidão.

O quarto fator, a flexibilidade, implica a habilidade de mudança de recursos relacionada à tecnologia dos processos de operação, pessoas e cadeia de suprimento, a flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de mix de produtos, flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega.

O quinto e último, a inovação, desenvolver índices de desempenho que podem ser usados para medir o progresso proveniente da inovação adotada.

Vimos, neste item, o resultado dos cinco principais fatores de influência na implementação de TI nas áreas de negócios das empresas e no próximo item, vamos apresentar como a TI se desenvolveu e evoluiu no varejo, segmento no qual está inserida a Ebal, que tomamos como campo de atuação do nosso estudo para verificação do alinhamento estratégico entre os processos de TI e os processos de negócios.

2.2.4 Evolução da TI no Varejo

Neste item, com base em Moura e Albertin (2003), apresentamos as fases da evolução da TI no segmento do varejo, no qual a Ebal está inserida:

O back-office, primeira fase dos sistemas de informação nas organizações de varejo, no qual as empresas começam o uso da TI com os sistemas de retaguarda (banco de dados e infraestrutura), processo localizado em estrutura centralizada na sede das empresas; O processo de comunicação e atualização das informações provenientes das lojas como vendas, estoque, preços, etc, no cadastro central, são feitas por processamento *off-line*, isto é, realizada após o fato gerador, com a transmissão dos dados da loja para a sede.

A automação da loja é a segunda fase que, em algumas situações, pode ser dividida em duas: Uma primeira, automação *off-line*, com a atualização dos dados sendo realizada numa estrutura centralizada, após a transmissão dos dados entre a loja e a sede, e a segunda, automação *on-line*, com a atualização dos dados de forma instantânea, diretamente da loja no banco de dados central. Vale destacar que o grande impulsionador da automação comercial foi o código de barra, pois possibilitou a identificação digital dos itens comercializados.

A integração, fase que possui dois focos. O primeiro, integração de todas as áreas da empresa e o segundo a integração com os fornecedores.

A fase atual pode ser vista em quatro grandes vertentes. A primeira, início do uso das informações com um foco gerencial. A segunda, a integração com o consumidor buscando conhecê-lo melhor. A terceira vertente, o uso de canais eletrônicos e a quarta, uma ampla integração de toda a cadeia.

Afirmam Moura e Albertin (2003), que o uso da TI ainda encontra-se focado em questões operacionais, ou seja, as organizações ainda entendem que existem ganhos operacionais a serem alcançados, antes de se discutir o uso mais intensivo da TI em outras esferas. Essa visão é forte nas pequenas e médias empresas, mas a visão de futuro para elas e do presente para as grandes empresas, mostra que esses ganhos na esfera operacional já está se esgotando e, dessa forma, a demanda pelo uso de TI passa para os níveis gerenciais e estratégicos.

A TI nas operações básicas do varejo tende a se tornar uma *commodity* e o uso mais eficaz da informação junto a integração da cadeia é que deverão nortear os investimentos futuros.

A partir dos anos 90, o uso da TI passou para um novo estágio, com o aparecimento da tecnologia mais aplicada e alinhada com a estratégia dos negócios das organizações, impactando de maneira significativa na reestruturação da organização do trabalho e implementação de mudanças organizacionais, como demonstrado no item 2.2.1.

Davenport (1998) relatou mudanças em diversas áreas, com eliminação de processos e atividades redundantes nas áreas operacional, gerencial, estratégica, infraestrutura de TI e organizacional.

Um dos motivadores para estas mudanças seria a capacidade para automatizar a comunicação e integração de todas as funções relacionadas ao negócio, através da entrada altamente padronizada de dados (DAVENPORT, 1994). Através da sua utilização, qualquer dado informado a partir de uma transação de negócios pode ser visualizado ou utilizado instantaneamente para atualizar os resultados de outras áreas e indicadores da empresa. Ele relaciona mudanças em quatro dimensões da organização do trabalho: descentralização de responsabilidades e centralização do controle, redução de níveis hierárquicos, aumento da responsabilidade e intensidade do trabalho em algumas funções e, finalmente, o aumento de necessidade de conhecimento para algumas atividades, enquanto outras tornam-se rotinas repetitivas.

Vimos neste item, como o suporte de TI se desenvolveu e evoluiu nos processos de negócios nas empresas do segmento de varejo, e no próximo item, tendo em vista que a implementação da tecnologia de informação nas empresas ocasionam grandes transtornos e mudanças organizacionais, principalmente nas pessoas, tornando o processo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio muito mais complexo, passamos a relacionar os impactos das mudanças ocasionadas pela influência e implementações da TI no ambiente organizacional.

2.3 TI E PROCESSOS DE MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Neste item, apresentamos as influências e os impactos refletidas no ambiente organizacional a partir da introdução de tecnologias nas atividades produtivas e de gestão das empresas e as consequências para o trabalhador, e como este processo de mudança organizacional torna mais complexo o alinhamento do suporte de TI às estratégias do negócio.

Em um contexto organizacional, inovação requer boas ideias e o combustível inicial para qualquer inovação requer resultados.

Beal (2004) afirma que as inovações podem ocorrer em várias dimensões, representando modificações de entidades já existentes ou criação de novas. As inovações podem ser incrementais de pequenas melhorias ou radicais.

Araújo (2001) define mudança como qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

No próximo item, tendo em visto a dimensão dos impactos ocasionados no ambiente organizacional quando da implementação da TI, apresentamos as principais formas de mudança organizacional.

2.3.1 Tipologia de Mudança Organizacional

Em relação à tipologia de mudança organizacional, duas formas principais de mudança são caracterizadas, a incremental e a transformacional (LIMA, 2003).

A primeira, é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável.

A segunda, é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente.

Segundo Lima (2003), ainda que distintas, as mudanças incrementais e transformacionais podem se combinar, para configurar um processo de mudança que não

coloque em risco a produtividade e a sobrevivência da organização. As mudanças incrementais e transformacionais formam um ciclo que ocorre em períodos alternados, ou seja, as mudanças transformacionais são intercaladas, no ciclo de vida organizacional, por mudanças incrementais, sendo estas últimas responsáveis por períodos organizacionais mais estáveis, onde são realizados apenas ajustes.

As mudanças descontínuas são responsáveis por alterações radicais na vida organizacional, em resposta, principalmente, a significativas transformações do ambiente externo à empresa; enquanto as mudanças contínuas são responsáveis pelo aprimoramento das empresas, fazendo parte do seu dia-dia e chegando a ser vistas como naturais e inerentes ao cotidiano organizacional.

Percebe-se que as mudanças descontínuas desafiam os dirigentes das organizações quanto ao reconhecimento, o mais rápido possível, das condições ambientais críticas, a fim de possibilitar a escolha das estratégias mais relevantes para lidar com as novas demandas impostas por esse ambiente.

A quebra de paradigmas também vem sendo estimulada através de um modelo participativo e com a descentralização gradativa do processo decisório (MOTTA, 2001). A inovação contínua requer um novo processo de desenvolvimento de conhecimento, aprendizado focado na acumulação de conhecimento, desenvolvimento da criatividade e de competências essenciais, de forma contínua.

Vimos, neste item, as formas principais de mudança organizacional e no próximo, apresentamos a importância do gerenciamento do processo de introdução da tecnologia nas atividades das empresas, pois o sucesso do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio depende da observância e a administração de diversos fatores facilitadores e inibidores da estrutura organizacional, sistemas, tecnologia, cultura, e que possam mudar simultaneamente.

2.3.2 Gestão da Mudança

Neste item, apresentamos aspectos do gerenciamento do processo de mudança organizacional quando da implementação da TI.

Castells (1999) aponta que não é a sociedade informacional que gera uma deteriorização das condições de trabalho e de vida para os trabalhadores e sim o resultado de uma reestruturação das relações de capital (global) e trabalho (local) com a ajuda da TI, facilitadas pela nova forma organizacional, as organizações em rede.

A introdução de tecnologia nas atividades produtivas e de gestão das empresas sempre traz conseqüências para o trabalhador. Seja cancelando, reduzindo ou criando postos de trabalho.

Dentro desse cenário, mais tecnológico, o estilo de vida das pessoas, ou seja, a forma como empregamos o tempo entre o trabalho e o tempo livre irá sofrer algumas mudanças. Uma delas é a proporção maior de tempo livre, visto que as tecnologias irão otimizar as tarefas e melhorar acessos às necessidades de cada indivíduo.

Embora a tecnologia seja criada por pessoas, as pessoas têm pouca influência e controle sobre a forma como elas agem em suas vidas. As pessoas têm um papel importante na criação de novas tecnologias e na forma como elas afetam as mudanças tecnológicas nas organizações.

A mudança não é simples nem fácil. Se fosse assim, as pessoas naturalmente a procurariam. Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas. A mudança é um ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, interrelacionar-se e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado, tão promissor quanto ameaçador (BAUER, 1999).

Beal (2004) considera que administrar as mudanças trazidas pela execução das estratégias de informação e de TI implica alinhar a estrutura, os sistemas, a tecnologia, a cultura e a competência dos integrantes da organização. Se tudo não mudar simultaneamente, é grande o risco de que o esforço de implementação estratégica transforme-se em uma série de projetos confusos, incompatíveis ou que não chegam a lugar algum. Principalmente, nos casos em que está prevista a implantação de uma nova tecnologia, entender o impacto da iniciativa sobre as comunidades técnicas e de usuários e a reação dessas pessoas às alterações promovidas no ambiente informacional permite identificar as barreiras ao sucesso e explorar as soluções possíveis para se resolver os problemas.

É importante avaliar e administrar a reação das pessoas durante a execução das estratégias de informação e de TI (BEAL, 2004). Alterações na estrutura organizacional e nos processos de trabalho são comuns durante a fase de execução de uma estratégia e estas normalmente provocam resistências individuais e coletivas, que precisam ser tratadas oportunamente para que a organização possa minimizar os riscos de conseqüências negativas para o custo, prazo e sucesso da implementação.

Motta (2001) sugere que, para o gerenciamento eficaz de uma mudança, é importante compreender as forças que moldam a mudança organizacional: os medos, as fragilidades internas, as oportunidades e ameaças externas, os interesses pessoais e grupais, os tipos de resistências que podem emergir, os formatos e conteúdos das propostas de mudanças, as coalizões de poder, as necessidades e formas de comunicação envolvidas, entre outras variáveis importantes, e assim poder elaborar estratégias de mudança organizacional específicas, adequando e respeitando as características de cada organização.

O condutor da mudança é o interlocutor entre as pessoas envolvidas e o gestor de todas as variações; eles tem a responsabilidade de lidar com as alternativas, informações, comparações e exemplos. Ao questionar as possibilidades, submete as pessoas a novas interpretações da realidade, seus interesses e ideias. Ao mesmo tempo em que promete, desestabiliza o meio com rupturas de imagens e de expectativas. Frequentemente, o condutor da mudança trabalha em um meio que lhe é estranho. No entanto, esse meio possui experiências comuns e compartilhadas com pessoas condicionadas pelos êxitos e erros das mudanças anteriores.

Conduzir a mudança é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências (MOTTA, 2001).

Vimos neste item, a importância para alinhamento estratégico entre a TI e o negócio do processo de condução do projeto de mudança quando da implementação da TI e no próximo item, apresentamos a resistência à mudança, seus elementos, características, e a importância de sua observação pelo condutor do projeto de mudança.

2.3.3 Resistência à Mudança

Neste item, apresentamos aspectos do processo de resistência à mudança, características e sua classificação em categorias.

A aceleração tecnológica, a competitividade empresarial, a maior demanda por serviços públicos e a democratização do trabalho introduziram a visão da resistência, diferente de perturbação da ordem ou contestadora da autoridade. Primeiramente, a resistência focou características pessoais e posteriormente nos interesses organizacionais. Ela é tratada como algo tão natural quanto a própria mudança, inclusive como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas.

A resistência nem sempre acontece de maneira padronizada, podendo ser aberta, implícita, imediata ou protelada (ROBBINS, 2002). É mais fácil enfrentá-la quando ela é aberta e imediata. O grande desafio é quando ela é implícita ou protelada, pois suas características são mais sutis, como perda de lealdade, perda de motivação, aumento dos erros e defeitos, etc.

Uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba vindo ou de imediato ou ao longo do processo de mudança.

A emergência de um novo paradigma é geralmente precedida de grande stress e insegurança profissional, o que é perfeitamente compreensível, dado ser intrínseco ao homem não aceitar passivamente o colapso de seus pressupostos e das descrições de mundo com as quais se habituara (HERSEY, 1986).

Robbins (2002) classifica as fontes de resistências em duas categorias: a resistência individual, que reside nas características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades e a resistência organizacional, calcada nos padrões institucionais e corporativo da organização.

Em relação à resistência individual, Robbins (2002) verifica que as pessoas resistem à mudança, principalmente por motivos de hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, além do seguinte seletivo de informações:

Como criamos hábitos ou respostas programadas ao longo da vida, quando nos defrontamos com a mudança, a tendência é responder de acordo com o costume.

A mudança é uma ameaça para a segurança e estabilidade.

Fatores econômicos, como a preocupação das pessoas de que a mudança vai impactar negativamente nos seus rendimentos, pois ela está associada a produtividade, interpretada como ameaça.

O medo do desconhecido, com a mudança do velho para o novo, traz a tranquilidade e conforto do hoje e medos e insegurança do amanhã.

O processo seletivo de informações determina como as pessoas moldam o mundo por meio de suas percepções. Depois de criado esse mundo, ele resiste a mudanças e passa a processar seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas ouvem só o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

Em relação à resistência organizacional, Robbins (2002) observa que as organizações resistem à mudança, principalmente por motivos de inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder e ameaça às alocações de recursos estabelecidos:

Na inércia estrutural, as organizações possuem mecanismos internos que produzem a estabilidade. O treinamento e outras técnicas de socialização reforçam determinados papéis e habilidades. A formalização fornece a descrição das tarefas, as regras e os procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores, portanto elas são moldadas a se comportar de determinadas maneiras. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

No foco limitado de mudança, dentro das organizações formadas por diversos subsistemas interdependentes, a mudança em um deles afeta os demais. As mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.

Na inércia do grupo, as normas do grupo agem como limitadores do comportamento individual.

A ameaça à especialização acontece quando os padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.

A ameaça às relações de poder, quando qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

A ameaça às alocações de recursos estabelecidas ocorre quando os grupos que controlam algum tipo de recurso, que possa ser cortado freqüentemente nas organizações, vêem a mudança como uma ameaça. Se contentam com as coisas do jeito que estão.

A resistência à mudança, com todas as suas características individuais e organizacionais, torna-se um mecanismo de dominação, pois o conforto e estabilidade dos modelos, convenções e regras já estabelecidas trazem, no seu bojo, a perda de liberdade das novas escolhas e desafios.

A mudança, seja ela de que tipo for, mesmo considerada como positiva, provoca preocupação e resistência. A incerteza quanto ao estado final aumenta essa reação. Para diminuir a preocupação e superar a resistência, o líder da mudança bem-sucedida deve não só estimular a consciência da necessidade de mudar, mas também criar uma expectativa realista, positiva, sobre o resultado. Deve traçar uma configuração ousada de um estado futuro convincente e ser capaz de incluir detalhes suficientes para convencer os outros de que seguir essa configuração é progredir.

Outra questão importante surge a partir dos jogos de interesses que também se incorporam à construção, sedimentação ou rejeição dos esquemas interpretativos. Os interesses compartilhados pelos membros organizacionais fundamentam-se nos padrões de interação estabelecida ao longo do ciclo de vida da organização, podendo, em momentos importantes, favorecer a sustentação de determinado conjunto de valores e crenças como um mecanismo de dominação. Os interesses, enquanto expressões de necessidades reais e potenciais, visam à aquisição ou manutenção do status quo ou de posições de poder (ADIZES, 1993).

Vimos, neste item, aspectos da resistência à mudança, seus elementos, características, e a importância de sua observação pelo condutor do projeto de mudança quando da implementação de TI e no próximo item, apresentamos as táticas de enfrentamento e superação da resistência à mudança necessários ao alinhamento entre o suporte de TI e o negócio das empresas.

2.3.4 Enfrentamento e Superação da Resistência à Mudança

Neste item, com base em Robbins (2002), apresentamos os agentes a serem considerados pelos condutores do projeto de mudança organizacional, no enfrentamento e superação da resistência à mudança:

A educação e comunicação com os colaboradores, ajuda a compreender a lógica da mudança. A comunicação pode ser feita por meio de discussões individuais, memorandos, apresentações de grupo, relatórios, etc. Isso funcionará, desde que a fonte da resistência for mesmo uma falha de comunicação e se as relações entre a administração e colaboradores forem caracterizadas pela confiança mútua e pela credibilidade.

Fazendo as pessoas participarem do processo decisório. Contanto que os participantes tenham competência para dar contribuição significativa, seu envolvimento pode reduzir a resistência, obter o comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final.

A facilitação e apoio dos agentes de mudança pode reduzir a resistência, principalmente, no aconselhamento, terapia e treinamento em novas habilidades. A desvantagem é o consumo de tempo, além de ser mais oneroso.

A negociação para quando o agente de mudança reduzir a resistência através da troca de alguma coisa de valor. Vantagens que atendam necessidades individuais podem ser negociados. A desvantagem é o alto custo e o risco da vulnerabilidade em relação a chantagem de outros indivíduos.

A manipulação é adotada com as tentativas de influenciar disfarçadamente, distorcendo, sonegando ou criando fatos para torná-los mais atraentes, enquanto a cooptação tenta a conquista dos líderes da resistência através do oferecimento de papéis-chaves nas decisões. Vantagem da facilidade de obtenção de apoio, além do baixo custo e, como desvantagem, a perda do apoio, se as pessoas alvo perceberem que estão sendo usadas.

A coerção com o uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes. Como vantagem, o baixo custo e como desvantagem a insatisfação.

Para o sucesso nas ações de enfrentamento da resistência, no contexto de um processo de mudança organizacional, é necessária a compreensão, por parte dos agentes de mudança, do senso de oportunidade.

O surgimento do processo de mudança acontece quando a necessidade é percebida, gerando, então, a vontade de mudar, vontade, essa, que será maior do que o medo de perder, significando, nesse momento, o final da resistência.

Foram vistos aspectos relacionados à mudança, resistência e o enfrentamento da mudança e importância desses processos no alinhamento estratégico entre a TI e o negócio e, no próximo item, apresentamos aspectos do alinhamento estratégico entre o a TI e o negócio, sua importância como oportunidade de investimentos e a constante necessidade de ampliação da capacidade de suporte de TI ao negócio, a adoção do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) como instrumento facilitador de análise da adequação dos processos de TI e do negócio da Ebal, os modelos metodológicos de avaliação do nível de alinhamento estratégico de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), o modelo comparativo construído para avaliação do nível de alinhamento entre o negócio e a TI para a investigação da aderência do modelo de pesquisa com a realidade dos processos a partir da visão dos stakeholders da empresa, além de achados teóricos para verificação da hipótese de subordinação e preponderância das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio, buscando demonstrar a influência de diversos fatores que ocorrem simultaneamente ou em tempos diferentes e que definem o grau de dependência e importância entre as variáveis.

2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PROCESSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E PROCESSOS DE NEGÓCIO

Nesse item, o autor apresenta a importância do alinhamento estratégico da tecnologia de informação (TI) nos processos de negócio, como forma de viabilizar as melhorias na operação e identificação de novas oportunidades do negócio, além da ampliação de vantagens competitivas.

É de vital importância que os gestores usem a informação como instrumento que lhes permita conhecer melhor a empresa e o ambiente competitivo em que atua, de modo que, identificando as ameaças e oportunidades neles presentes, possam desenvolver ações capazes de dar uma solução eficaz à turbulência ambiental.

Silveira (1999) afirma que as novas regras das estratégias de negócio servirão como instrumentos para aumentar a competitividade das organizações, jamais para mudar os paradigmas da sociedade em que se inserem.

As empresas que implantam a tecnologia da informação remontam a sua estrutura e, portanto, redefinem suas estratégias de negócios, mudando em parte ou até mesmo completamente suas metas e objetivos, a curto e longo prazo.

Para Rezende (2002), entretanto, a TI só desempenha esse papel estratégico quando as estratégias de TI, as estratégias empresariais e o planejamento empresarial estão alinhados, integrados e com sinergia entre si.

A importância do alinhamento da TI com o negócio das organizações, os impactos do alinhamento da TI no desempenho da empresa, fatores que inibem e facilitam o alinhamento e modelos de avaliação e promoção do alinhamento são os fatores principais de investigação deste estudo.

O alinhamento da TI com o negócio, segundo Brodbeck (2001), tem sido um dos principais objetivos dos executivos de TI, porque pode identificar novas oportunidades de negócio e a ampliação de vantagens competitivas e, também, por ser um fator crítico de sucesso da administração de TI.

Brodbeck e outros autores (2005), ao avaliarem a aderência de uma solução de TI, citam as necessidades de determinado negócio, e, por conseguinte, seu alinhamento e valor agregado, e afirmam que, às vezes, não há nenhuma distinção quanto à natureza da informação tratada. Um equívoco irreparável, porque tratar um acervo estruturado de dados é bastante diferente de lidar com dados não estruturados. Conseqüentemente, a solução requerida e que deve ser implantada pela área de TI, em apoio aos processos de negócio, é direcionada por essa natureza de tratamento de dados, entre outros requisitos.

Outro ponto relevante para o alinhamento é não subestimar o comportamento da cadeia do negócio. Brodbeck e outros autores (2005), afirmam que é um erro conceber soluções informatizadas que não levem em consideração a conformação dos negócios aos quais se pretende subsidiar com informações consistentes à tomada de decisão. Assim, é importante, para a obtenção do alinhamento das soluções informatizadas às necessidades do negócio e, por extensão, da área de TI às estratégias empresarias, que seja realizado um

diagnóstico sobre a cadeia de negócio que será tratada. Isso pode ser primordial à configuração de alternativas destinadas a atender a comportamentos de processos distintos.

Rezende e Abreu (2001), em relação à conciliação de interesses, considera que, como fator intrínseco para a existência de alinhamento, é preciso que a organização faça o seu dever de casa, pois pouco adiantará o esforço da área de TI, se não houver uma clara sinalização (refletida formalmente na estrutura organizacional, nas diretrizes estratégicas ou nos atos normativos da empresa) para os demais segmentos, quanto à pretensão do gestor de integrar as soluções de informação da empresa.

Essa nova forma de governança de informações, caracterizada pela introdução de um segmento organizacional dedicado exclusivamente à gestão estratégica de informações, favorece sobremaneira o alinhamento das áreas de TI com os diversos segmentos de negócio da empresa, por estar mais próxima da dinâmica dos processos da organização e, por conseguinte, mais sensível aos requisitos determinantes dos negócios. As atribuições desta unidade de gestão estratégica seriam: pensar estrategicamente o uso da informação no contexto do negócio, tratar as fontes primárias dos dados que originam as informações primordiais à tomada de decisão empresarial, monitorar os processos de negócio em termos de fluxos de informações, arquitetar uma base integradora de dados, associando fontes estruturadas e não estruturadas e traduzir tudo isso num portal que possibilite aos executivos obter informações consistentes e fidedignas. Muitas vezes, a falta de alinhamento não está relacionada aos projetos tecnológicos em si, mas à forma como essas iniciativas são concebidas ou executadas. Se não houver um entendimento sobre o comportamento da cadeia de negócios, seus requisitos fundamentais em termos de informação e cenários decisórios, entre outros determinantes, dificilmente a execução do projeto de TI incorporará todos os ganhos e alinhamentos pretendidos pela organização.

O alinhamento da tecnologia da informação com o negócio da empresa parece resultar desse entrosamento entre a área técnica de informática e as demais áreas da empresa, à medida que aumenta a confiança da organização na capacidade da informática contribuir para agregação de valor aos produtos e serviços da empresa (REZENDE; ABREU, 2001). A informática começa a perceber seu potencial de auxiliar a empresa de forma muito mais

profunda do que anteriormente, quando se ocupava apenas com o desenvolvimento de aplicações para automatizar tarefas burocráticas de suporte.

O alinhamento da TI com o negócio da empresa ocorre à medida que a tecnologia da informação passa a assumir o papel de suporte estratégico para o atingimento dos objetivos organizacionais, decorrente do entendimento, por parte dos profissionais da informática, da natureza das mudanças exigidas da organização.

Segundo Boar (2002), o alinhamento estratégico é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial.

Kaplan e Norton (2004) incluem as pessoas no conceito de alinhamento, quando existe a interligação dos objetivos e dos incentivos individuais, de equipes e departamentos para a realização dos objetivos estratégicos.

Segundo Luftman, Papp e Brier (2002), o alinhamento enfoca as atividades que a gerência executa para alcançar metas coerentes em toda a organização.

O alinhamento da TI com o negócio tem duas dimensões, segundo Reich e Benbasat (2000): intelectual e social. A primeira dimensão se concentra no exame das estratégias, estruturas e metodologias de planejamento nas organizações. As pesquisas nessa dimensão tratam da qualidade da ligação entre os planos de TI e de negócio. A dimensão social investiga os atores na organização, examinando seus valores, comunicações e relacionamentos; refere-se ao estado em que executivos de negócio e de TI entendem e estão comprometidos com a missão de negócio e de TI, objetivos e planos. Os estudos sobre o alinhamento nessa perspectiva enfocam as pessoas envolvidas na criação do alinhamento.

Entre os diversos modelos e concepções teóricas, optamos pelo modelo de Henderson e Venkatraman (1990, 1993, 2004) para a análise desse estudo de caso, por entender que este modelo tem a melhor aderência com a realidade da Ebal, possibilitando uma melhor compreensão e justificativas nas análises.

No item 2.4.3, apresentamos o modelo de alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio de Henderson e Venkatraman (1993).

Neste estudo, identificamos nos referenciais dois pontos importantes que demonstram a complexidade do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio. O primeiro ponto é a visão

de subordinação das variáveis de TI em relação ao Negócio para a realização do alinhamento estratégico e, o segundo ponto, a visão de preponderância das variáveis de TI em relação ao Negócio para a realização do alinhamento.

Apresentamos, no próximo item, o primeiro ponto no alinhamento, de subordinação das variáveis de TI em relação a estratégia de negócio.

2.4.1 Subordinação das variáveis de TI em relação à estratégia de Negócio para a realização do alinhamento estratégico

Apresentamos, abaixo, os autores e suas ideias, que corroboram com o primeiro achado, de que existe uma dependência das variáveis de TI em relação à estratégia do negócio para que efetivamente aconteça o alinhamento.

A produção brasileira, Albertin (2004), Resende e Abreu (2000), Brodbeck e outros autores (2005), Silva e Dornelas (2009), Teixeira e Ponte (2004), Souza e Joia (2008), como internacional, Henderson e Venkatraman (1993), Luftman, Lewis e Oldach (1993), Kaplan e Norton (2004), Boar (2002), corrobora que, para a realização do alinhamento estratégico da TI com o Negócio, inúmeras dificuldades sempre vão existir, pois há influência de diversos fatores de sucesso que ocorrem ao mesmo tempo ou em tempos diferentes. O alinhamento estratégico de fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos é um processo complexo, dinâmico, contínuo e dependente de uma combinação, adaptação e integração de atividades. Há um senso comum de que, para alcançar níveis satisfatórios nos resultados com efetividade e desempenho organizacional, há a necessidade destes fatores se estabelecerem de forma integrada e em sinergia.

Portanto, fica evidenciada a subordinação das variáveis de TI no alinhamento estratégico, a partir da dependência em relação a estratégia de negócio.

Para Henderson e Venkatraman (1993), o conceito de alinhamento estratégico é baseado em duas suposições:

De que o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento para criar uma adequação estratégica (posição da organização no mercado competitivo, suportada por uma estrutura administrativa adequada);

De que a adequação estratégica é essencialmente dinâmica. Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. A estratégia de negócio influencia a TI, como a estratégia de TI pode influenciar o negócio. Isto conduz, novamente, à importância dos processos de revisão contínua (avaliação) para a promoção do alinhamento.

Para Luftman, Lewis, Oldach (1993), as estratégias de negócios e de TI estão alinhadas quando os objetivos do negócio são possibilitados, apoiados e estimulados pelas estratégias de TI.

A TI só desempenha o papel estratégico quando as estratégias de TI, as estratégias empresariais e o planejamento empresarial estão alinhados, integrados e com sinergia entre si (REZENDE ; ABREU, 2000).

Para Brodbeck e outros autores (2005), o ponto relevante para o alinhamento é não subestimar o comportamento da cadeia do negócio. É um erro conceber soluções informatizadas que não levem em consideração a conformação dos negócios aos quais se pretende subsidiar com informações consistentes à tomada de decisão. Uma solução de informação para modelos de negócio dispostos em rede é diferente de uma solução que atenda a negócios portadores de cadeias verticalizadas; trata-se de comportamentos diferentes. Logo, uma solução bem-sucedida em determinado tipo de configuração não oferece garantia de igual sucesso quando replicada para outro modelo. Assim, é importante, para a obtenção do alinhamento das soluções informatizadas às necessidades do negócio e, por extensão, da área de TI às estratégias empresarias, que seja realizado um diagnóstico sobre a cadeia de negócio que será tratada. Isso pode ser primordial à configuração de alternativas destinadas a atender a comportamentos de processos distintos.

As organizações, segundo Albertin (2004), começam a perceber que a TI precisa estar alinhada ao negócio para que os benefícios possam ser obtidos e que o desempenho empresarial seja satisfatório, colocando, como fatores críticos de sucesso das organizações, o alinhamento estratégico entre o Negócio e a TI, onde existe um processo de integração entre as estratégias de negócio com as estratégias de TI, e da infra-estrutura e processos organizacionais com a infra-estrutura e processos de TI.

Boar (2002) sugere que o alinhamento estratégico é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial.

Para Kaplan e Norton (2004), as pessoas são incluídas no conceito de alinhamento quando existe a interligação dos objetivos e dos incentivos individuais, de equipes e departamentos para a realização dos objetivos estratégicos.

A TI apresenta amplas possibilidades para que as organizações possam desempenhar papel estratégico e agregar valor aos seus produtos e serviços, auxiliando a promoção da sua inteligência competitiva e empresarial. É senso comum, a necessidade do planejamento empresarial e planejamento da TI se estabelecerem de forma integrada e em sinergia. As variáveis organizacionais tendem a serem arranjadas de forma sincronizada para que se obtenham resultados superiores, contribuindo para os organismos empresariais atingirem níveis satisfatórios de efetividade e desempenho. Para tanto, se faz necessário o efetivo alinhamento das estratégias de negócios com a tecnologia da informação (BUSANELO, et al., 2007).

Segundo Ravello e Bueno (2007), o BSC tem como premissa a criação de indicadores que transcendem a medição financeira de lucro e rentabilidade. O uso deste instrumento faz com que as organizações sejam capazes de medir, analisar, concluir e agir a partir de informações que realmente reflitam a capacidade de sobrevivência continuada da organização a curto, médio e longo prazo. A metodologia do BSC defende que o uso efetivo da TI nas organizações depende de seu alinhamento com as necessidades de negócio, da organização das atividades de TI em um processo modelável, da identificação dos recursos estratégicos existentes, necessários e indisponíveis na estrutura de TI e da definição das metas gerenciais a serem atingidas. A orientação de negociação da metodologia se dá por meio da sincronização de objetivos de TI com os objetivos corporativos.

Silva e Dornelas (2009) e ainda Teixeira Júnior e Ponte (2004) ampliaram a discussão sobre alinhamento estratégico, contextualizando o alinhamento dos negócios e da tecnologia da informação como um fenômeno de múltiplos componentes (estrutura, estratégia e cultura organizacional) em múltiplos níveis (TI, unidade de negócio e corporação). Nessa visão, o alinhamento é fundamental e possibilita a aplicação da tecnologia da informação de forma

apropriada, em harmonia com as estratégias, objetivos e necessidades de negócios. Observa-se, então, que a estratégia de TI deve estar interessada não apenas sobre escolhas tecnológicas, mas também sobre o relacionamento destas com escolhas da estratégia de negócios. Pode-se destacar que o cenário competitivo é o mais importante elemento para as empresas se empenharem na busca do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação. Todavia, em função da tecnologia da informação estar em constante mutação e o ciclo de vida dos produtos ser curto, a inovação deve também ser uma constante e isso leva as empresas a mudarem suas estratégias e produtos ou se posicionarem mais perto dos clientes potenciais, com frequência e em virtude da dinâmica do mercado. Justamente, outra característica em comum encontrada foi a preocupação em observar o mercado e suas tendências e ampliar e manter sua rede de relacionamentos para incrementar os negócios.

Para Araujo e outros autores (2007), os Sistemas de Informação (SI) exercem um papel fundamental quando são planejados com base na estratégia da organização, permitindo a manutenção otimizada do capital conhecimento, devido ao uso de ferramentas capazes de armazenar e reutilizar o conhecimento coletivo. Pressupondo a importância do alinhamento do sistema de informação (SI) com a estratégia competitiva da organização, é necessário que o sistema possa trazer benefícios, além de melhorar os processos operacionais ou manter os registros de uma empresa, permitindo o desenvolvimento de armas competitivas que utilizam sistemas de informação para implementar uma variedade de táticas, superando os desafios de forças competitivas externas.

Nos estudos realizados por Pauli e Barreto (2011), a comunicação é o critério de alinhamento com pior percepção em comparação com os demais, indicando que de fato ela é uma grande responsável nos problemas de alinhamento, merecendo um tratamento diferenciado. Além disso, outro fator preponderante está no interesse em relação à TI que, como imaginado, é baixo por parte dos administradores de empresas (que não são atraídos por atividades na área ou em conjunto com TI). Estes critérios se comportam de acordo com algumas variáveis da amostra, como, por exemplo, experiência profissional e faixa etária. O alinhamento representa a parceria entre área de negócios e a área de TI, remando no mesmo sentido e no mesmo ritmo, a fim de atingir um objetivo comum, significando um esforço

conjunto, uma ligação com coerência, um relacionamento baseado em adaptação, integração e entendimento.

O modelo conceitual teórico, proposto nos estudos de Souza e Joia (2008), mantém os principais conceitos encontrados nos modelos de alinhamento estratégico de TI, como: formulação e implementação, ajuste estratégico e integração funcional, processo contínuo e mudança no pensamento gerencial, consolida conceitos propostos individualmente pelos autores estudados e explicita a importância das áreas de Negócio e TI participarem mutuamente dos processos de planejamento, estarem integradas durante a execução da estratégia e possuem meios eficazes de comunicação. O modelo também mostra os relacionamentos entre o alinhamento estratégico de TI e os resultados alcançados pelo uso da tecnologia da informação, destacando o papel da gestão dos projetos de TI para a eficácia de TI e, por conseguinte, para o próprio desempenho organizacional.

Vimos, neste item, o referencial teórico nacional e internacional que corroboram com a ideia de que existe dependência das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio para a efetiva realização do alinhamento estratégico nas empresas, e no próximo item, apresentamos o referencial que corroboram com a ideia de preponderância no alinhamento das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio.

2.4.2 Preponderância das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio para a realização do alinhamento estratégico

Neste item, apresentamos, os autores que corroboram com a ideia de que não existe uma dependência das variáveis de TI em relação à estratégia do negócio, para que efetivamente aconteça o alinhamento.

Brodbeck (2001), Abib e Dolci (2009), Borges e Hoppen (2007), no Brasil e Ciborra (1997), divergem da ideia de subordinação, defendendo a preponderância das variáveis de TI em relação ao Negócio, no processo de alinhamento estratégico.

Nesta perspectiva, fatores determinantes para o insucesso do alinhamento estratégico são a falta de planejamento na TI, o mau uso do desenvolvimento e implementação da TI, as improvisações de soluções de TI e a assimetria de informações entre os responsáveis de TI e o Negócio.

A noção de que a TI pode identificar e promover novas oportunidades para o Negócio ampliando vantagens competitivas Brodbeck, (2001), vai depender da natureza do negócio e do ambiente onde este está inserido. Em função da tecnologia de informação estar em constante mutação, para atender à exigência do mercado, o processo de inovação torna curto o ciclo de vida dos produtos, influenciando e levando as empresas a mudarem a estratégia do seu negócio.

Portanto, fica evidenciada a segunda hipótese, de preponderância das variáveis de TI no alinhamento estratégico em relação a estratégia de Negócio.

O alinhamento da TI com o negócio, segundo Brodbeck (2001), tem sido um dos principais objetivos dos executivos de TI, porque pode identificar novas oportunidades de negócio e a ampliação de vantagens competitivas e, também, por ser um fator crítico de sucesso da administração de TI.

Para Abib e Dolci (2009), o alinhamento estratégico da informação pode ser atingido quando os atores possuírem entendimento compartilhado do contexto relevante, entendimento esse ocorrido por interações sociais e interpretativas, buscando, desta forma, reduzir assimetria de informações entre as partes. A assimetria pode ser horizontal, ou seja, entre os executivos de negócio e de TI e ainda vertical entre o executivo e sua equipe operacional. É importante analisar que, quando se trata de alinhamento estratégico, ocorre de maneira transparente para os integrantes a construção de uma série de contratos entre as partes (TI e Gestão) e a, cada momento, uma destas partes se constitui como agente principal, podendo estes papéis variarem de acordo com o contrato.

Estudos realizados por Mussi Canuto e Oliveira (2009), sobre o alinhamento estratégico nas organizações, identificaram fatores impactos positivos e negativos como: Confiança; Comunicação; Interesse mútuo entre profissionais de áreas técnicas e de negócios; Compartilhamento de conhecimentos e experiências entre as áreas; Intensidade com que as áreas interagem; Divisão clara de responsabilidades entre áreas; Diferenças culturais entre profissionais de TI e do negócio.

Para Borges e Hoppen (2007), para o alinhamento estratégico influenciar um melhor desempenho e captura de valor pelos negócios eletrônicos, não importa qual a TI utilizada, ou como os planos estratégicos estão alinhados, mas sim o modo como a TI é utilizada

continuamente – de acordo com a visão estratégica e capacidades das empresas. Estratégias do tipo prospector e analisador, e as capacidades distintivas oriundas delas, demonstraram-se norteadoras para o alinhamento estratégico.

Para Ciborra (1997), o alinhamento não é encontrado com facilidade porque o conceito de estratégia não é prático e porque o uso da tecnologia é caracterizado por improvisações.

Vimos, neste item, o referencial teórico nacional e internacional que corroboram com a ideia de que não existe dependência das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio para a efetiva realização do alinhamento estratégico nas empresas.

No próximo item, entre os diversos modelos e concepções teóricas sobre o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, optamos e apresentamos o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) para a análise desse estudo de caso, por entender que este modelo tem a melhor aderência com a realidade da Ebal, possibilitando uma melhor compreensão e justificativas nas análises.

2.4.3 Modelo de Alinhamento Estratégico entre a TI e o Negócio de Henderson e Venkatraman (1993)

Neste item, apresentamos o modelo de alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio de Henderson e Venkatraman (1993) e o utilizamos como instrumento facilitador do levantamento e análise dos processos de TI e dos processos de negócio da Ebal, a partir de pesquisa em documentos internos da organização, buscando propiciar uma melhor estruturação e compreensão dos dados disponibilizados, bem como, criando condições facilitadoras para a avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal.

Para Henderson e Venkatraman (1993), um dos fatores que mais contribui para a preocupação de executivos sobre o alinhamento é que a falta dele dificulta a percepção do valor de investimentos em TI. O conceito do modelo de alinhamento estratégico é baseado em duas suposições:

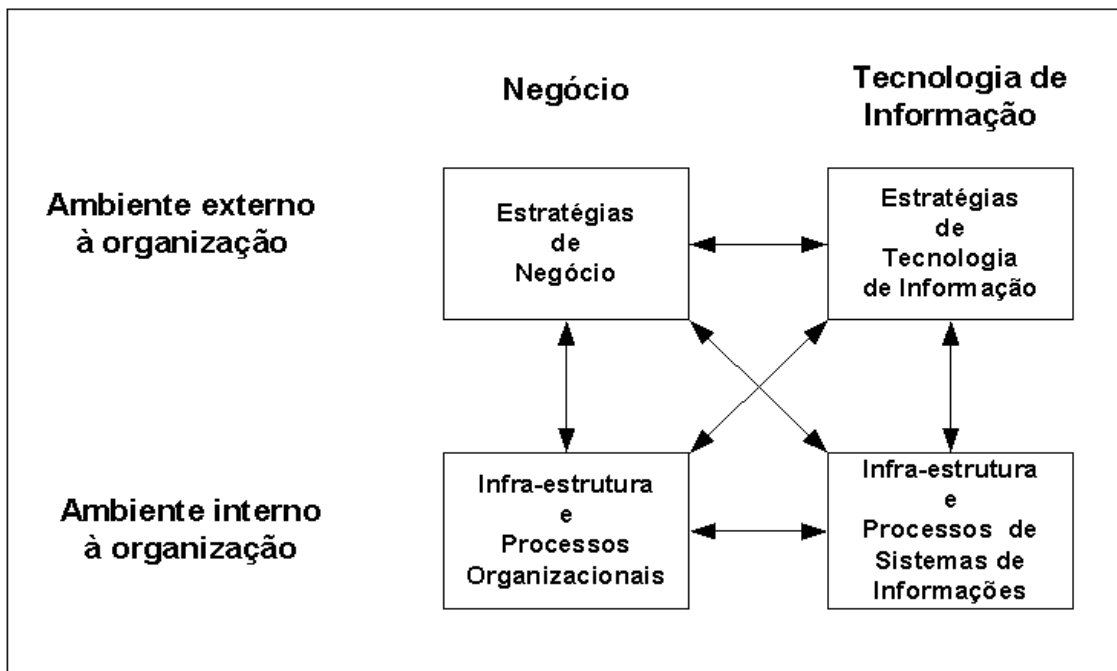
- 1- De que o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento de criar uma adequação estratégica, ou seja, uma posição da

organização no mercado competitivo suportada por uma estrutura administrativa adequada;

- 2- De que a adequação estratégica é essencialmente dinâmica. Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. A estratégia de negócio influencia a TI, como a estratégia de TI pode influenciar o negócio. Isto nos conduz à importância dos processos de revisão contínua (avaliação) para a promoção do alinhamento.

Na Figura 4, abaixo é apresentado o modelo de alinhamento estratégico da TI e do Negócio de Henderson e Venkatraman (1993):

Figura 4- Modelo de Henderson e Venkatraman (1993) - Áreas de decisão no processo de alinhamento estratégico



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) considera quatro áreas de decisão no processo, onde a estratégia de negócio posiciona a organização em relação a seu ambiente externo (mercado), a estratégia de TI posiciona a organização em relação ao ambiente externo de TI (tecnologia disponível, fornecedores, custos etc.) e as infra-

estruturas e processos organizacionais e de TI referem-se às adequações internas para a implementação das estratégias formuladas.

O modelo estabelece, também, que a integração das áreas de decisão será a partir de:

Integração Estratégica: Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que os projetos de TI devem estar diretamente relacionados aos objetivos estratégicos, de forma que possam implementar os sistemas e soluções que viabilizem o alcance desses objetivos. Essa integração não é imediata ou tranqüila, tendo em vista as inúmeras mudanças organizacionais decorrentes de projetos de tecnologia da informação, as quais envolvem questões de poder, política, cultura e várias outras.

Integração Funcional: Segundo os autores, trata da ligação entre a infra-estrutura e processos organizacionais e infra-estrutura e processos de TI. Ainda que a implementação de projetos estratégicos seja considerada prioridade, a relação da TI com outras pessoas, processos e infra-estrutura de suporte para as operações rotineiras do negócio não pode pôr em perigo todo o conjunto da empresa.

Ajuste Estratégico: a clássica relação entre as fases da elaboração e implementação da estratégia corporativa. Evidentemente que a estratégia geral da organização deve ser desdobrada nas diferentes unidades de negócio, alterando estrategicamente as diferentes estruturas administrativas, processos de negócio e influenciando mudanças comportamentais. Entretanto, este processo de desdobramento ou implementação precisa constantemente estar fornecendo um feedback, que permita a rápida detecção de necessidades de ajustes na estratégia corporativa.

Portanto, o alinhamento entre planejamento e as estratégias do negócio e da TI constitui-se em relacionar verticalmente (de cima para baixo e vice-versa) tanto o ambiente externo quanto o interno, provendo uma adequação estratégica e da estrutura interna para atender ao posicionamento de mercado da organização; e, horizontalmente, os planejamentos das dimensões negócios e TI, através da integração dos diferentes relacionamentos funcionais da organização - pessoas, processos e infra-estrutura (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A partir desse modelo, podem ser classificadas as estratégias de administração de TI, que são parte integrante de seu planejamento. A eficácia da organização depende de uma

integração dessas atividades interdependentes de formulação (integração estratégica) e de implementação (integração funcional). O baixo retorno de investimento em TI pode ser explicado pelo desalinhamento dessas áreas de decisão (REZENDE, 2002). Cada uma das estratégias possíveis criadas a partir da combinação das quatro dimensões representa uma visão diferenciada do papel de TI na organização e conduz a um processo de planejamento próprio.

Existe ainda a importância do tipo de informação na tomada de decisão empresarial, cuja falta de aderência com a realidade do negócio impacta diretamente no processo de alinhamento entre a tecnologia da informação e as estratégias de negócios da empresa. Especificamente, o alinhamento da contribuição da área de tecnologia de informação aos negócios possui, como palavra-chave, a efetividade, com questionamentos sobre os custos versus os benefícios proporcionados pelas soluções provenientes da área de TI. Tratando-se de informação num contexto empresarial, o referido alinhamento pode ser considerado um problema típico de governança, pois, como são vários os agentes envolvidos nesse processo, cada um com interesse distinto e com uma maneira particular de perceber o tal alinhamento, é fundamental compatibilizar essas diferenças em torno de um único objetivo, ou seja, combinar a necessidade de informações dos clientes com o potencial e a adequação das plataformas tecnológicas (infra-estrutura que suporta a solução) fornecidas pela TI, sem subverter as prioridades de negócios. Para isso, diferentes estágios de tradução são requeridos para levar uma realidade de negócio ao patamar de uma solução informatizada, disponível num microcomputador ou numa rede compartilhada, o que é impossível de ser obtido com um único passo. Essas traduções passam por instâncias voltadas à compreensão do problema relacionado ao ciclo do negócio, à concepção lógica de modelos mais favoráveis à estruturação da informação e ao direcionamento do tipo de solução (tecnológica) necessária ao atendimento das necessidades identificadas.

Vimos, neste item, o modelo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio de Henderson e Venkatraman (1993) e, no próximo item, apresentamos a metodologia de avaliação do nível do alinhamento estratégico, através dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), buscando verificar e avaliar o nível do alinhamento entre a TI e o negócio da Ebal.

2.4.4 Modelos de Avaliação do Nível do Alinhamento Estratégico de Luftman, Papp e Brier (2002) e de Galas e Ponte (2005)

Neste item, para verificação do grau de alinhamento entre a TI e o Negócio da Ebal, tomamos como referência, o modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), que identifica os fatores facilitadores e inibidores do alinhamento e estabelece a representatividade destes fatores através de diferentes graus de importância e outro estudo, realizado por Galas e Ponte (2005), que apresentaram 38 fatores que influenciam no alinhamento da TI e do negócio, porém, considerando o mesmo grau de importância dos fatores.

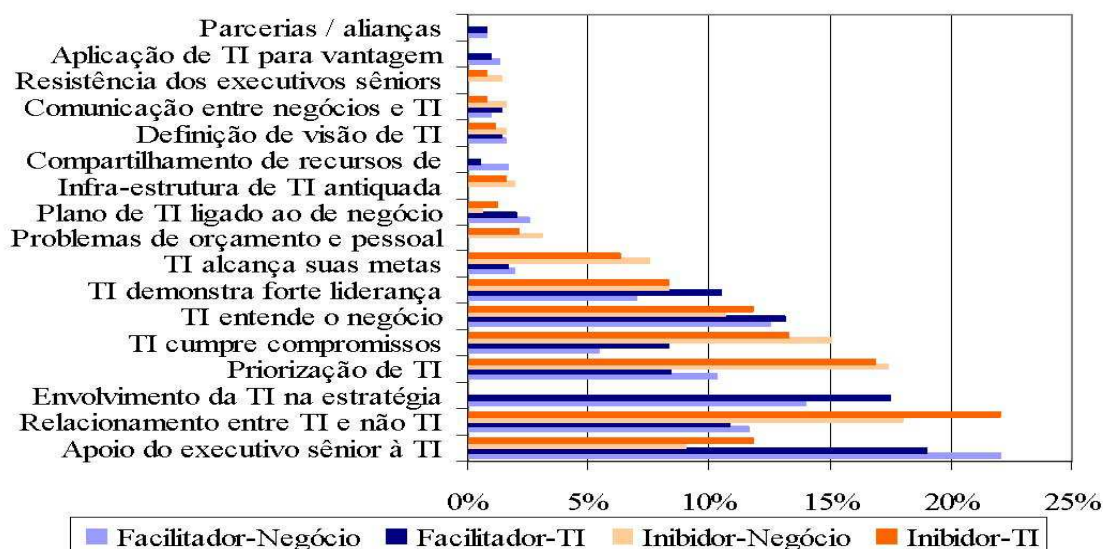
Optamos, também, pela apresentação de um terceiro critério, através da construção de um novo modelo, a partir da pesquisa com os *stakeholders* da Ebal, onde eles estabeleceram o grau de importância dos fatores facilitadores e inibidores, propiciando a percepção dos mesmos no processo de avaliação do nível de alinhamento da empresa e contribuindo na verificação de aderência do modelo da pesquisa com a realidade da empresa.

A pesquisa de Luftman, Papp e Brier (2002) foi realizada com base em mais de 500 empresas, como resultado estabelecido os principais fatores facilitadores do alinhamento da TI, quais sejam, o apoio do executivo sênior à TI, o envolvimento da TI no desenvolvimento da estratégia, o entendimento do negócio pela TI, o relacionamento entre TI e o negócio, a liderança de TI, projetos de TI bem priorizados e o cumprimento dos compromissos assumidos pela TI.

Como fatores inibidores principais, o resultado da pesquisa indicou a falta de um bom relacionamento entre TI e o negócio, a má priorização de projetos de TI, a falha da TI no cumprimento dos compromissos, a TI não compreender o negócio da empresa, os executivos seniores não apoiam a TI, a falta de liderança na gerência de TI e a falha da TI no alcance das metas estratégicas.

O Gráfico 1, abaixo, apresenta o resultado dessa pesquisa, agrupando os dois tipos de fatores, uma vez que os fatores inibidores correspondem à negação dos facilitadores.

Gráfico 1 - Fatores facilitadores e inibidores do alinhamento da TI



Fonte: Adaptado de Luftman, Papp e Brier (2002).

No gráfico acima, fica demonstrado que os principais fatores facilitadores e inibidores são aqueles que ficaram acima da faixa de 5% na pesquisa realizada por Luftman, Papp e Brier (2002), e que existe uma relação de dependência entre os fatores inibidores, como por exemplo, se a TI não tem prioridade, provavelmente não vai haver um bom relacionamento entre a TI e o negócio..

A partir da porcentagem máxima apresentada no Gráfico 1, acima, foi estabelecido, por Luftman, Papp e Brier (2002), o critério para definir os graus de importância e pesos dos fatores que estão apresentados na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1- Critérios de graus de importância e peso dos fatores

Percentual Máximo do Fator (%)	Importância	Peso
Maior que 15	1	4
De 10,1 a 15	2	3
De 5,1 a 10	3	2
Até 5	4	1

Fonte: Adaptado de Luftman, Papp e Brier (2002).

No Quadro 1, abaixo, são apresentados os fatores de alinhamento da TI com o negócio, estabelecidos por Luftman, Papp e Brier (2002) e os respectivos graus de importância e peso.

Quadro 1 - Fatores de alinhamento estratégico da TI de Luftman, Papp e Brier (2002)

Fatores segundo Luftman, Papp e Brier (2002)	Importância	Peso
Apoio do executivo sênior à TI	1	4
Relacionamento entre TI e não TI	1	4
Envolvimento da TI na estratégia	1	4
Priorização de TI	1	4
TI cumpre compromissos	2	3
TI entende o negócio	2	3
TI demonstra forte liderança	2	3
TI alcança suas metas estratégicas	3	2
Problemas de orçamento e pessoal	4	1
Plano de TI ligado ao de negócio	4	1
Definição de visão de TI	4	1
Comunicação entre negócio e TI	4	1
Parcerias / Alianças	4	1

Fonte: Luftman, Papp e Brier (2002).

Com essa pesquisa, Luftman, Papp e Brier (2002) concluíram que existem fatores facilitadores e inibidores do alinhamento da TI com o negócio e que há uma relação de dependência entre os fatores.

Apresentamos, a seguir, para esse estudo, um segundo critério de avaliação do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio.

Para esse segundo critério, tomamos como referência, outro estudo, realizado por Galas e Ponte (2005), que apresentaram 38 fatores que influenciam no alinhamento da TI, sem ressaltar diferenças no grau de importância dos fatores. São 38 fatores, divididos em quatro categorias: social, organizacional, planejamento e comportamental, que estabelecem o mesmo grau de importância dos fatores.

A seguir, o Quadro 2, com base em Galas e Ponte (2005), apresenta-se os fatores que influenciam o alinhamento entre a TI e o negócio.

Quadro 2 - Fatores do alinhamento estratégico da TI de Galas e Ponte (2005)

Categoria	Fator do Alinhamento
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente social de confiança 2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI 3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos 4. Facilidade de acesso à alta gerência 5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio) 6. Relacionamento entre alta gerência e TI 7. Apoio da alta gerência à TI 8. Relacionamento entre gerentes de TI e não TI 9. Valorização e motivação das pessoas
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação constante dos envolvidos 2. Cumprimento dos compromissos de TI 3. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI 4. Indicadores para objetivos, metas e estratégias 5. Disponibilidade de recursos 6. Alcance de metas estratégicas 7. Remuneração justa 8. Gestão da informação 9. Gestão de serviços de TI 10. Gestão de <i>stakeholder</i> 11. A estrutura organizacional
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias 2. Foco no negócio 3. Definição da visão e das estratégias de TI 4. Comunicação da visão e das estratégias de TI 5. Integração dos planejamentos de TI e de negócio 6. Priorização de projetos de TI 7. Qualidade e metodologia de planejamento 8. Sistemas de informação adequados às estratégias 9. Aceitação dos planos de TI pela alta direção 10. Padrões e políticas organizacionais para TI
Comportamental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI 2. Gerente de TI entende do negócio da empresa 3. Alta gerência conhece os recursos e o valor da TI 4. Alta gerência acredita no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio 5. Comprometimento dos colaboradores de TI 6. Atitudes de liderança do executivo de TI 7. Resistência à inovação e à mudança organizacional 8. Compartilhamento de riscos e recompensas

Fonte: Galas e Ponte (2005).

Vimos, neste capítulo, aspectos teóricos dos processos de Negócios e de TI, fatores de influência no desempenho, estruturação e gerenciamento no negócio nas organizações,

componentes da era digital e o posicionamento em camadas representado na pirâmide organizacional, impactos e benefícios ofertados da TI no Negócio de varejo, e aspectos da mudança, resistência e enfrentamento quando da implementação de TI.

A intenção é demonstrar a influência e a importância do relacionamento entre a TI e o negócio nas organizações e como ele se estabelece, para introdução nos itens seguintes, dos aspectos teóricos sobre o processo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, como forma de viabilização de melhorias na operação e identificação de oportunidades.

Tomamos como referência, para o estudo do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio, o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) e utilizamos como instrumento facilitador do levantamento e análise dos processos de TI e dos processos de negócio da Ebal, campo de ação do estudo, a partir de pesquisa em documentos internos da organização, buscando propiciar uma melhor estruturação e compreensão dos dados disponíveis, bem como, criando condições facilitadoras para a avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal.

Criado as condições facilitadoras, com a estruturação do alinhamento estratégico da TI e o negócio da Ebal, campo de ação do estudo, à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), partimos para o processo de avaliação do nível do alinhamento estratégico.

Tomamos como referência, para verificação do grau de alinhamento entre a TI e o Negócio da Ebal, o modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), que identifica os fatores facilitadores e inibidores do alinhamento e estabelece a representatividade destes fatores através de diferentes graus de importância e o modelo de Galas e Ponte (2005), em outro estudo realizado, que apresentaram 38 fatores que influenciam no alinhamento da TI e do negócio, porém, considerando o mesmo grau de importância dos fatores.

Entre os diversos modelos e concepções teóricas para avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio, optamos pelos modelos citados acima, principalmente pelos critérios de seleção e identificação objetiva de fatores inibidores e facilitadores para o alinhamento e o estabelecimento de graus de importância e representatividade entre eles, o que possibilita uma análise e verificação mais objetiva, consistente e sustentável.

Optamos, também, pela apresentação de um terceiro critério, através da construção de um novo modelo, a partir da pesquisa com os stakeholders da Ebal, onde eles estabeleceram o grau de importância dos fatores facilitadores e inibidores, propiciando a percepção dos mesmos no processo de avaliação do nível de alinhamento da empresa e contribuindo na verificação de aderência do modelo da pesquisa com a realidade da empresa.

Optamos, também, por realizar uma segunda pesquisa, como oportunidade e contribuição no estudo, para ajustes e homologação da primeira pesquisa, após 10 meses, utilizando a metodologia do grupo focal, buscando entender, principalmente, as opiniões, percepções e atitudes do grupo executivo sobre o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal..

No próximo capítulo, vamos apresentar a metodologia utilizada no estudo.

3 METODOLOGIA

*"Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
não há sucesso no que não se gerencia."*

William Deming

Pretende-se, com este capítulo, descrever, em primeiro lugar, a estratégia metodológica, com os procedimentos adotados no estudo, as escolhas e justificativas dos critérios adotados, a qualificação da amostra, a contextualização do locus do estudo, a Ebal, o histórico, sua estrutura organizacional, a análise do locus do estudo através da estruturação dos processos de negócios e de tecnologia de informação à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), a avaliação, com três critérios do nível do alinhamento entre a TI e o negócio da Ebal, sendo o primeiro e segundo critérios à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), o terceiro critério, com um modelo construído neste estudo para avaliação do nível de alinhamento a partir da percepção dos Gestores da Ebal, uma metanálise para consistência dos dados e análise dos impactos dos fatores no alinhamento entre os três critérios, além de uma segunda pesquisa, através de grupo focal, para análise e verificação da aderência da pesquisa inicial deste estudo.

3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Neste item, apresentamos os procedimentos adotados no estudo, as escolhas e justificativas dos critérios adotados, os conceitos e as notas de avaliação para a interpretação e avaliação dos dados relativos aos fatores do alinhamento e a qualificação da amostra com o perfil dos respondentes executivos da Ebal.

3.1.1 Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros (GIL, 1996).

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-qualitativa na Ebal. A estratégia de pesquisa adotada neste estudo foi o estudo de caso (YIN, 2001), que é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, quando se baseia em várias fontes de evidências e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. Segundo Yin (2001), um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia o estudo de caso, cinco componentes são importantes: as questões de estudo, as proposições de estudo, a(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios de interpretação das descobertas.

Diversos pesquisadores como Brodbeck (2001), Hoppen (2003), Fernandes (2003), Galas e Marques (2006), Galas e Ponte (2005), Luftman e Brier (1999), Papp (1999), Luftman e Brier (1999), tem se dedicado aos estudos para avaliação da importância e dos impactos do alinhamento da estratégia de tecnologia de informação no desempenho da empresa, os fatores que inibem e facilitam o alinhamento e os modelos de avaliação e promoção desse alinhamento.

Para a estruturação dos processos de negócio e TI da Ebal, buscando-se o relacionamento, impactos e condicionantes entre os processos, utilizamos como instrumento facilitador de análise dos dados disponíveis na pesquisa documental na Ebal, o modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).

Para a identificação dos fatores que inibem e facilitam o alinhamento, bem como modelos de avaliação e promoção desse alinhamento na Ebal, foram utilizados, como referência, três critérios, o primeiro, com os fatores apresentados por Galas e Ponte (2005), que estabelece a mesma importância e peso entre os fatores, o segundo, apresentado por Luftman, Papp e Brier (2002), que estabelece importância e pesos diferentes entre os fatores

e, o terceiro critério, apresentado na avaliação individual dos executivos respondentes da Ebal que determinam a importância e peso dos fatores do alinhamento sob sua percepção.

Entre os diversos modelos e concepções teóricas para avaliação do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio, optamos pelos modelos citados acima, principalmente pelos critérios de seleção e identificação objetiva de fatores inibidores e facilitadores para o alinhamento e o estabelecimento de graus de importância e representatividade entre eles, o que possibilitou uma análise mais objetiva, consistente e sustentável.

Apresentamos, a seguir, os três critérios de verificação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio:

- a) Fatores com o mesmo grau de importância e peso apresentados no Quadro 2, Galas e Ponte (2005);
- b) Fatores com o grau de importância e peso apresentados no Quadro 1, Luftman, Papp e Brier (2002);
- c) Fatores com grau de importância e peso apresentados no Quadro 9, atribuído pelos respondentes (2008).

O presente estudo também verifica e compara as influências e o grau de importância dos fatores e das categorias, para poder, assim, melhor avaliar os impactos entre os fatores e entre as categorias, a representatividade, na definição do nível de alinhamento da TI com o negócio.

Como consistência da coleta dos dados e demonstrar os impactos nas avaliações do alinhamento estratégico entre os três critérios são apresentados também, a representatividade da avaliação média entre os três critérios de alinhamento.

Para a interpretação e avaliação dos dados relativos aos fatores de alinhamento, elaboramos uma escala nominal de cinco pontos, com conceitos e critérios (faixas com notas), conforme Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Critérios de classificação dos fatores de alinhamento

CONCEITO	CRITÉRIO
Muito Bom	De 4,1 a 5,0
Bom	De 3,1 a 4,0
Regular	De 2,1 a 3,0
Ruim	De 1,1 a 2,0
Muito Ruim	De 0,1 a 1,0

Nota: Elaboração do autor da dissertação (2013).

Os resultados dos fatores foram agrupados por categoria e o resultado da média aritmética das categorias estabelece o nível de alinhamento entre a tecnologia de informação e estratégia dos negócios da Ebal, conforme o Quadro 3, acima.

Após o levantamento semi-estruturado, os resultados da pesquisa foram apresentados ao grupo focal, após 10 meses da data da pesquisa inicial. Composto por 23,33% dos mesmos respondentes dos questionários, tem objetivo, explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos acerca dos impactos e da importância do alinhamento da tecnologia de informação com o negócio, além de validar os resultados obtidos com os questionários da pesquisa, através da análise comparativa entre os dados e opiniões dos respondentes. Segundo Ruediger e Riccio (2004, p.25),

a metodologia de grupo focal abrange a elaboração de perguntas abertas para explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos dos segmentos estudados, por meio de um questionário semi-estruturado, vinculado a um grupo inicial de hipóteses.

Á seguir, apresentamos o perfil dos respondentes executivos da Ebal e os critérios adotados na escolha para este estudo.

3.1.2 Perfil dos Respondentes

Objetivando uma análise mais crítica e mais equilibrada da pesquisa, foi selecionado um quantitativo de respondentes proporcional a área de TI e a área de Negócio da Ebal.

Em relação ao perfil dos respondentes, buscou-se identificar a área de atuação, o cargo e o tempo de empresa de cada respondente. Pela visão estratégica e operacional da empresa,

optamos pela seleção do quadro gerencial da empresa, composto por diretores, gerentes e assessores técnicos, para possibilitar a análise e verificação do alinhamento entre a TI e o negócio nos níveis estratégico, tático e operacional e com abrangência em todas as áreas, perfazendo um total de 41 questionários encaminhados e 30 validados, isto é, considerados na pesquisa, por entregarem os questionários dentro do tempo de 30 dias estabelecido para fechamento da pesquisa, representando, portanto, 73,2% do total de questionários enviados. Os questionários foram enviados, no período de 10 de novembro a 09 de dezembro de 2008.

O perfil dos respondentes válidos ficou distribuído conforme Tabelas a seguir.

Em relação aos cargos que ocupam, 30,0% com nível gerencial (Presidente, Diretor, Gerente) e 70,0% com nível de Assessores Técnicos (Analistas das Áreas de Negócio e Analistas de TI) (Tabela 2):

Tabela 2 - Cargos dos Executivos

Cargo	Quantidade	Percentual
Gerencial	9	30,0
Assessores	21	70,0
Total	30	100,0

Fonte: Questionário da pesquisa (2008).

Comparando a área de atuação dos respondentes, a área de negócio ficou com 70,0% dos respondentes e a área de TI com 30,0% (Tabela 3).

Tabela 3 - Área de Atuação dos Executivos

Área	Quantidade	Percentual
Negócio	21	70,0
TI	9	30,0
Total	30	100,0

Fonte: Questionário da pesquisa (2008).

Os respondentes da área de negócio ficaram distribuídos com 9,5% na Diretoria, 9,5% na área Comercial, 33,0% na área de Planejamento, 9,5% na área de Operações, 29,0% na área Financeira e 9,5% na área Contábil (Tabela 4).

Tabela 4 - Área de Negócio dos Executivos

Área Negócio	Quantidade	Percentual
Diretoria	2	9,5
Comercial	2	9,5
Planejamento	7	33,0
Operações	2	9,5
Financeiro	6	29,0
Contabilidade	2	9,5
Total	21	100,00

Fonte: Questionário da pesquisa (2008).

Os respondentes da área de TI ficaram distribuídos com 34,0% na área de Suporte e Produção, que cuida do atendimento aos clientes e rotinas de processamento dos dados da empresa, e 66,0% na área de desenvolvimento de sistemas, que cuida da manutenção (corretiva e melhoria) e implementação de novos sistemas e serviços (Tabela 5).

Tabela 5 - Área de TI dos Executivos

Área TI	Quantidade	Percentual
Desenvolvimento	3	34,0
Suporte e produção	6	66,0
Total	9	100,0

Fonte: Questionário da pesquisa (2008).

Em relação ao tempo de serviço dos respondentes na Ebal, 43,0% tem menos de 3 anos, 10,0% tem entre 3 e 6 anos e 47,0% tem mais de 6 anos (Tabela 6).

Tabela 6 - Tempo de Serviço dos Executivos

Tempo de Serviço	Quantidade	Percentual
Menor de 3 anos	13	43,0
Maior de 3 anos e Menor de 6 anos	3	10,0
Maior de 6 anos	14	47,0
Total	30	100,0

Fonte: Questionário da pesquisa (2008).

O autor levou em consideração estas faixas de períodos de tempo de serviço (tempo de contrato de trabalho na empresa) em função do conhecimento médio adquirido pelos

executivos na execução das atividades na Ebal, premissa assumida pelo autor, para garantir respostas mais precisas e consistentes dos respondentes e assim possibilitar uma análise do alinhamento estratégico mais aderente da realidade da empresa.

No próximo item, é apresentado o lócus deste estudo de caso, a Ebal.

3.1.3 Estudo de Caso: Ebal – Empresa Baiana de Alimentos

Neste item, apresentamos a contextualização do locus deste estudo de caso, a Ebal, com um breve histórico, sua identidade e estrutura organizacional, unidades de negócios, suas operações e produtos, estratégias, forma de atuação no mercado, planejamento e resultados.

3.1.3.1 As transformações do varejo no Brasil

Neste item, apresentamos as mudanças e os fatores de influências do varejo no Brasil, tanto no mercado como nas empresas, para contextualizar o ambiente do segmento econômico de atuação da Ebal, campo do estudo.

O varejo no Brasil tem passado por um processo de concentração e competição intenso nos últimos anos. Essa competição tem sido pautada em aquisição de outras empresas e investimentos tecnológicos, com o objetivo de melhorar o relacionamento com fornecedores e clientes.

Para Moura e Albertin (2003), as empresas do setor de varejo, especificamente os supermercados, consideram que a integração eletrônica, seja ela intra-organizacional ou inter-organizacional, é uma das maiores armas estratégicas à disposição das organizações.

A estabilização da economia em 1994 e a abertura do mercado, as empresas nacionais precisaram passar por um processo de reestruturação para se tornarem mais produtivas, deixando de lado uma cultura inflacionária e procurando a competitividade. Nessa busca pela competitividade, os investimentos em automação crescem como suporte na busca de menores custos, maior flexibilidade e agilidade nas decisões (LEVY ; WEITZ, 2000).

O varejo brasileiro, nos últimos anos, tem sofrido grandes modificações com o objetivo de se adaptar às novas necessidades do mercado. Esse novo ambiente é caracterizado

pela abertura do mercado, pela entrada de concorrentes internacionais, pela concentração do setor e pela necessidade de uma maior competência operacional.

Parente (2000) identificou diversos fatos geradores dessas mudanças, podendo-se destacar os seguintes: aumento da globalização; polarização (massificação *versus* especialização); aumento da concorrência; utilização de TI; novos formatos e composições varejistas; expansão do varejo sem loja; varejo virtual; aumento do varejo de serviços; maior foco no cliente e no marketing de relacionamento; mudança no comportamento do consumidor; aumento do sistema de auto-atendimento; e mudanças nas características do mercado brasileiro.

Araújo (2001) aponta o surgimento de um novo modelo de gestão. Esse modelo está pautado em aspectos como: investimentos na operação do próprio negócio, com o objetivo de construir uma operação eficiente que gere lucros; uso da tecnologia, impondo uma nova velocidade do setor e destruindo as fronteiras internas e externas à organização; redução do tempo entre projeto e lançamento de produtos; consumidores com mais exigências.

No varejo, são identificados alguns aspectos críticos, como a gestão de estoque, logística e distribuição, gestão da cadeia de suprimentos, crédito, desenvolvimento de produtos, segurança, localização da loja e gerenciamento da demanda. O suprimento dessas necessidades exige da tecnologia de Informação não apenas um suporte operacional, mas também um suporte estratégico para a avaliação e tomada de decisão.

3.1.3.2 Histórico da Ebal

Neste item, apresentamos o campo deste estudo, a Ebal, breve histórico, identidade e seu papel, unidades de negócios, produtos e volumes de operações, estratégias, forma de atuação no mercado, com o objetivo de demonstrar o crescimento do negócio e os impactos decorrentes na tecnologia de informação.

Um programa, denominado “Cesta do Povo”, surgiu em 29 de maio de 1979, quando o governo da Bahia patrocinou um projeto de implantação de uma empresa que gerisse um programa de comercialização de alimentos básicos para atender às necessidades primárias da população de baixa renda, que representava aquela época mais de 70% da população,

aproveitando os grandes estoques de alimentos do governo federal, que estavam em disponibilidade.

O programa teve início com postos móveis, utilizando barracas desmontáveis, e postos fixos, em bairros na cidade de Salvador como: São Joaquim, Nordeste de Amaralina, Pernambués, Estrada da Rainha e Liberdade, onde estava concentrado o maior número de pessoas de baixo poder aquisitivo da população de Região Metropolitana de Salvador.

Até o final do ano de 1979, foram criados setenta postos de venda para atender o aumento da demanda da população, sendo quatro deles implantados na cidade de Feira de Santana. Nesses postos, eram comercializados apenas seis produtos: farinha, feijão, arroz, açúcar, macarrão e peixe.

A Empresa Baiana de Alimentos (Ebal S/A) foi constituída em 27 de março de 1980, para administrar o programa Cesta do Povo, então com nove meses de implantação. A Ebal foi criada através do Convênio Secretaria de Agricultura e Central de Abastecimento de Salvador (Seagri/Ceasa), com objetivos estatutários de promover a oferta de gêneros de primeira necessidade à população de baixa renda a preços reduzidos, exercer a função de agente regulador de preços no mercado de gêneros alimentícios básicos e estimular a expansão da oferta interna de alimentos, através da garantia de compra aos diversos agentes produtores no Estado.

Nesta época, já haviam 71 postos de venda, atendendo a 6 cidades da região metropolitana de Salvador.

O foco principal da empresa é o de atuar como regulador de preços. Nos estudos e análises internas comparativas de preços de produtos que compõe a cesta básica com o mercado através de intercâmbio com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), os preços da Cesta do Povo sempre estiveram 15 a 20% mais baratos que o mercado de varejo estadual, sendo que, a partir de 2009, esta diferença vem se consolidando no patamar médio de 10%, principalmente, em função da segmentação das margens de contribuição, praticando preços de maior margem nos produtos de maior giro, buscando melhor rentabilidade para cobertura dos produtos da cesta básica, cuja margem é menor, atendendo o papel de programa social.

Entre 1987 e 1990, a empresa quase foi desativada, em função de novas orientações políticas do governo, restando algumas poucas lojas que vendiam apenas café e fubá.

Em 1991, as operações na Ebal foram restabelecidas, a partir de novas mudanças na política, passando a ser parte integrante da sua estrutura a Central de Abastecimento de Salvador (Ceasa).

Até o ano de 2006, contava com 423 lojas (58 na Região Metropolitana de Salvador (RMS) e 365 no interior) e 05 Centrais de Distribuição. Seu quadro de pessoal, próximo de 4.000 funcionários, com um faturamento de R\$ 300 milhões em 2006 e R\$ 480 milhões em 2005. O número de atendimentos (quantidade de cupons fiscais de venda emitidos) ao ano foi de 17 milhões em 2006, com 64,5 mil m² de área de vendas, mais de 140 milhões de reais vendidos aos servidores público ao ano através do programa Credicesta (crédito consignado do governo estadual) e R\$ 14,58 de ticket médio (índice de faturamento dividido pela quantidade de atendimentos). A queda de receita, em 2006, foi em razão de novas definições na condução da política de governo em relação ao programa, que naquele momento sinalizava para um novo desaquecimento.

No ano de 2007, em razão de nova mudança de política para o programa, mais uma vez os impactos no negócio da Ebal se fizeram sentir. Os três primeiros meses foram de reavaliação do programa e de diversas auditorias internas e externas. As lojas ficaram fechadas, assim como as operações de distribuição. Decisões foram tomadas, iniciou-se, então, um processo de significativa modificação na filosofia do programa. A gestão voltada para um programa social passava a incorporar técnicas profissionais de supermercados privados. A estratégia foi caminhar na direção da auto-sustentabilidade, com a redução gradativa do apoio financeiro.

A partir de abril, foram reabertas, para operações normais 185 lojas e, gradativamente, a abertura foi ampliada, até fechar o ano de 2007 com 265 lojas em 213 municípios e com 05 centrais de distribuição, atendendo cada, uma média de 60 lojas.

Abaixo, na Tabela 7, apresentamos um resumo desta evolução citada no demonstrativo de indicadores da evolução da empresa, do ano de 2007 até o ano de 2012.

Tabela 7 - Indicadores da Evolução da Ebal

Ano	Faturamento em R\$milhões	Nº Atendimentos em milhões	Nº Lojas	Funcionários	Municípios Atendidos
2007	205	12,3	265	2830	213
2008	366	19,2	285	2300	231
2009	483	23,4	293	2353	240
2010	554	24,5	300	2282	245
2011	603	25,5	305	2459	247
2012	651	26,1	299	2540	246

Fonte: Documento interno – Ebal., Indicadores Ganho Social. Encontro Perspectivas 2012 (EBAL, 2012a).

Em relação aos produtos comercializados, a Ebal possui atualmente um mix em torno de 3.500 itens ativos e a meta é chegar, até 2015, com um mix de 5.000 itens em seu cadastro.

Os cinco primeiros itens no ranking de vendas são: frango com 15,82 %, cervejas com 11,83%, leite em pó com 6,30%, refrigerantes com 6,04%, biscoitos com 4,40%. Os produtos como cervejas e refrigerantes, por terem margem e vendas altas, contribuem para o equilíbrio do resultado operacional compensando os produtos de cesta básica.

Em relação ao resultado, a Ebal definiu como política o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) de 77% + Despesas Operacionais (DO) de 22%, portanto, uma meta de 1% de lucratividade no negócio.

Comparando-se os resultados anuais sob a luz de alguns indicadores, a partir de 2007, verifica-se a evolução dos números em direção à melhoria operacional, através do incremento anual da receita operacional bruta na faixa de 30%, a diminuição do impacto das despesas operacionais sobre o faturamento de 41,17% em 2006 para 23,93% em 2011, o Índice de Liquidez Corrente (ILC) de 0,43 para 1,48, reforçando a capacidade de pagamento no curto prazo, melhorando o comprometimento da empresa com seus credores com a redução do nível do endividamento de 3,09 para 0,86, o lucro bruto de R\$ 34.359 milhões em 2007 para R\$ 87.768 em 2011, principalmente pelo aumento de vendas e com o número de atendimentos (quantitativo de cupons fiscais de vendas emitidos) passando de 13 milhões em 2007 para 25,5 milhões em 2011, demonstrando a expansão da base de clientes.

Além da Cesta do Povo, a Ebal administra o programa da Ceasa, unidade de negócio fundada em novembro de 1991, que tem como finalidade aproximar o mercado produtor de produtos hortifrutigranjeiros do mercado consumidor, com o papel de assegurar o fluxo contínuo do abastecimento agro- alimentar e o aperfeiçoamento das estruturas de mercado com informações de preços praticados no atacado. Busca também reduzir a intermediação especulativa na comercialização, que prejudica tanto o produtor quanto o consumidor. Administra um complexo de 1.096 Boxes, distribuídos em 07 mercados. Destes, 683 ficam na sede de Simões Filho.

O abastecimento de Salvador, através do mercado atacadista da Ceasa, atingiu uma média de 500.000 ton./ano comercializadas, com o volume, no ano de 2010, de R\$ 700 milhões de transações comerciais.

Outra unidade de negócio que a Ebal administra é o programa Nossa Sopa, que tem como objetivo a produção e distribuição de uma sopa, que atenda aos projetos institucionais de combate à desnutrição e à fome, distribuindo pratos de sopa para orfanatos, creches, asilos e populações flageladas. O programa Nossa Sopa é uma parceria com as Voluntárias Sociais e a Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDES). O programa distribui a média mensal de 1,5 milhões de pratos de sopa, beneficiando cerca de 200 mil pessoas.

A quarta unidade de negócio que a Ebal administra, também, é o programa Farmácia Popular do Brasil, que tem como objetivo ampliar o acesso da população aos medicamentos considerados essenciais. É uma parceria com o Governo Federal, através da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), órgão do Ministério da Saúde (MS) que adquire os medicamentos de laboratórios farmacêuticos públicos ou privados e disponibiliza nas farmácias populares a preço de custo.

As Farmácias Populares comercializam mais de 100 medicamentos, entre analgésicos, antibióticos, anticoncepcionais, antifúngicos, antivirais, remédios para diabéticos, hipertensos, cardíacos e preservativos masculinos. Os medicamentos custam até 90% menos que os produtos das lojas convencionais e só podem ser comprados com receita médica ou odontológica. O programa tem a média mensal de 21.000 clientes, para 26 unidades implantadas.

Outro programa importante, pelo seu impacto nos negócios, é o Programa Credicesta, com o objetivo de fornecer um crédito rotativo nas compras realizadas nas lojas da Cesta do Povo, com um prazo de débito em consignação no contra cheque de até 60 dias, sem juros e sem pagamento de taxa de administração. O programa inicialmente voltado para o servidor público estadual, vem se expandindo pela necessidade de alavancagem nas vendas e já atende a esfera municipal, federal e empresa privada através de convênios específicos. O programa representa em média 30% da receita bruta da Ebal, tem um ticket médio (valor do faturamento dividido pela quantidade de atendimentos) de R\$ 70,00 e mais de 250 mil registros de atendimento (comprovantes fiscais de vendas).

A influência do Estado na Empresa é um dos fatores mais críticos para o negócio, tornando-se determinante no seu estado de saúde financeira, e esta influência vem se materializando através de repasses financeiros para cobertura de sua folha de pagamento até o ano de 2010 integral, 2011 parcial (40%) e total eliminação em 2012.

A Ebal, desde 2007, vem passando por um processo de grandes mudanças, com a remodelação e reestruturação de sua gestão, através da implementação de novos mecanismos, como, gestão orçamentária, fluxo de caixa, plano de cargos e salários, programa de capacitação de pessoal, nova cesta básica da Ebal, EbalTV, prêmio de superação de metas, concurso público, nova programação visual das lojas, aumento do mix de produtos, comercialização de produtos da agricultura familiar, BSC na gestão estratégica, programa de redução de gastos, entre outros.

Os resultados alcançados foram reconhecidos e destacados no cenário varejista nacional, através das revistas *Exame Maiores e Melhores* (julho 2010, 37ª Ed. especial) e *Supermercado Moderno (SM)/Ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)* (abril 2009, 38ª Edição), posicionando-se em 29º e 25º respectivamente, entre as maiores empresas nacionais no segmento.

Mesmo com todo o esforço e os resultados alcançados, o grande desafio da Ebal é, nos próximos anos, consolidar a visão da auto-sustentabilidade.

Vimos, neste item, a contextualização da Ebal, com o crescimento do volume de seus processos de negócios, que impactam o suporte da TI, e no próximo, apresentamos a estrutura organizacional da Ebal no nível estratégico.

3.1.3.3 Estrutura Organizacional

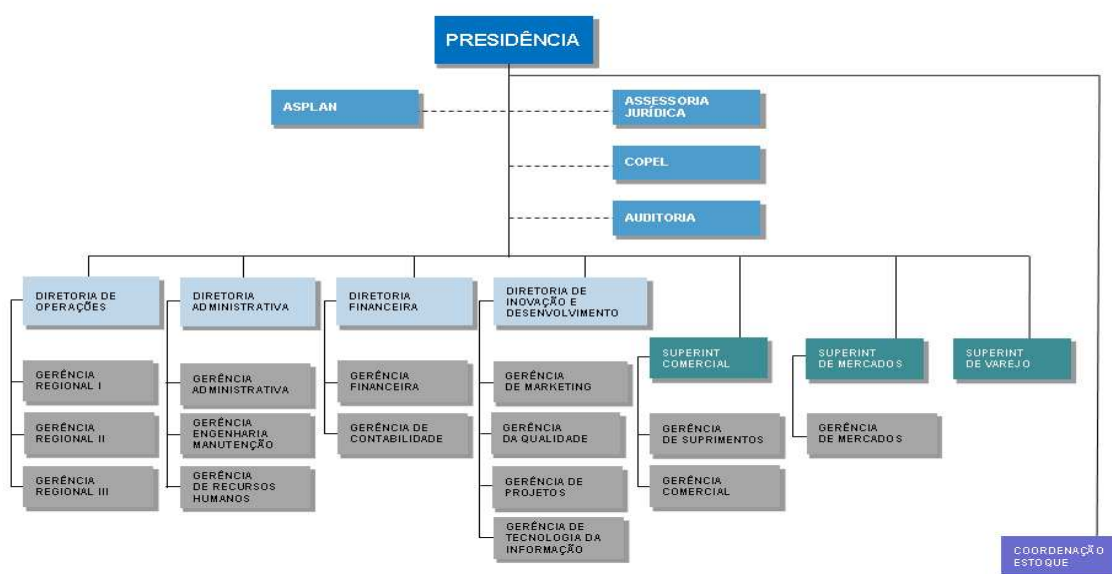
Neste item, apresentamos a estrutura organizacional da Ebal, no nível estratégico, composta pelo Diretor Presidente e quatro Diretorias.

A Presidência possui cinco Assessorias: Planejamento, Jurídico, Auditoria e Comissão de Processos Licitatórios (Copel); e três Superintendências: Comercial, responsável pela área de compras de mercadorias para revenda, Ceasa, responsável pelo programa da Central de Abastecimento de Salvador e Varejo, responsável pelas operações de infraestrutura de lojas.

As Diretorias são: A Diretoria de Operações, que é responsável pelas operações de vendas e distribuição; A Diretoria Financeira, responsável, pelos processos de contas a receber, contas a pagar e contabilidade; A Diretoria Administrativa, responsável pelos processos de pessoal, engenharia e administrativa; A Diretoria de Inovação e Desenvolvimento, responsável pelos processos de informática, qualidade, marketing e programas de governo.

Apresentamos abaixo, na Figura 5, o organograma da Ebal, com a representação da sua estrutura organizacional:

Figura 5- Modelo da Estrutura Organizacional da Ebal - 2011



Fonte: Ebal (2011).

Vimos, neste item, a contextualização do locus deste estudo de caso, a Ebal e, no próximo, apresentamos a estruturação dos processos de negócio e TI da Ebal, à luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).

3.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TI E NEGÓCIO DA EBAL À LUZ DO MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE HENDERSON E VENKATRAMAN (1993)

Neste item, apresentamos a estruturação dos processos de negócio e TI da Ebal, relacionamento, impactos e condicionantes à luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993), que utilizamos como instrumento facilitador de análise dos dados disponíveis na pesquisa documental na Ebal.

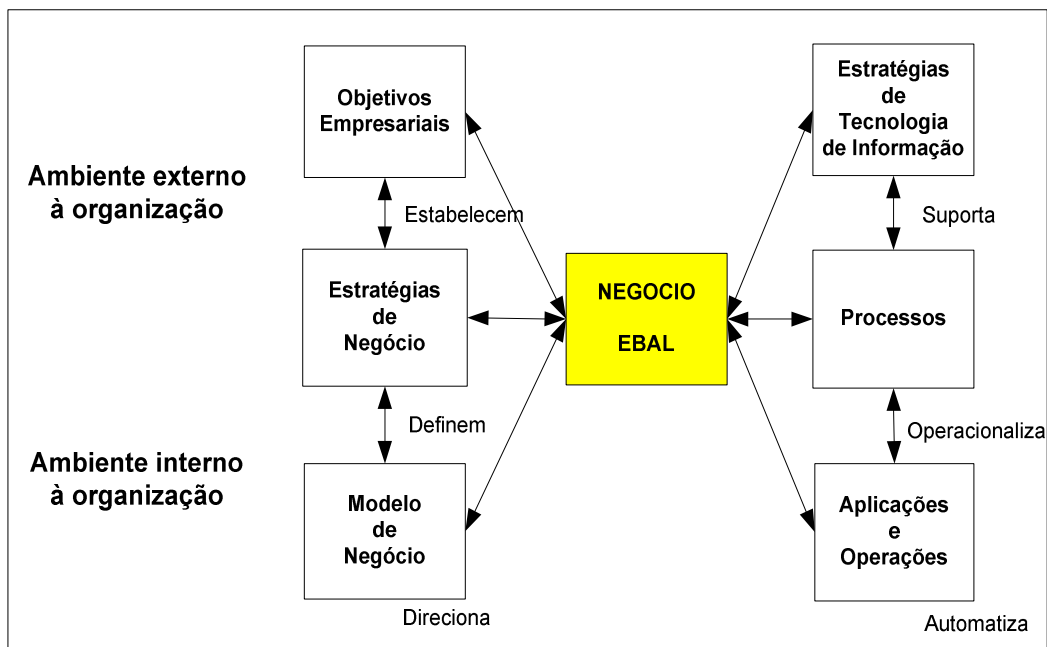
Para Bravo (1991), no âmbito da abordagem qualitativa, a pesquisa documental é utilizada para se aproximar da realidade através da compreensão de forma indireta por meio da análise dos inúmeros tipos de documentos produzidos pelo homem. São documentos, todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Para estudar documentos, implica fazê-lo a partir do ponto de vista de quem os produziu, isso requer cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo (BRAVO, 1991).

A pesquisa documental, segundo Gil (1996), apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes.

Para Calado e Ferreira (2004), os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos, com a finalidade de ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação.

Para melhor compreensão e análise do processo de alinhamento da Tecnologia de Informação da Ebal com o seu negócio e no intuito de abordar esse desafio de forma sistemática, tomamos como referência o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) para construir e analisar o modelo proposto de negócio da Ebal, na Figura 6 abaixo:

Figura 6 - Modelo proposto de alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio da Ebal - 2009



Fonte: Ebal (2011).

Nota: Adaptado do modelo de Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo empresarial da Ebal parte da premissa que os objetivos empresariais estabelecem as estratégias de negócio, que definem o modelo de negócio e que direciona e são suportadas pelas estratégias de TI, operacionalizadas pelos processos sistêmicos e automatizadas por aplicações e operações de TI para atendimento ao modelo de negócio, compondo e recompondo o ciclo do processo de forma a permitir os ajustes dinâmicos e contínuos, a partir do acompanhamento das pressões do ambiente interno e externo.

Em função das alterações frequentes no panorama competitivo e concorrencial (decorrente de inovações tecnológicas, globalização, formação de blocos econômicos, etc.), esta necessidade de ajustes estratégicos tem se tornado cada vez mais importante.

Com base no modelo adotado nesta pesquisa, optamos por denominar este panorama competitivo e concorrencial, no qual as empresas estão inseridas, como ambiente externo; ao conjunto de infra-estrutura administrativa, processos de negócio e pessoas, optamos por denominar ambiente interno.

O modelo de Henderson e Venkatraman (1993) estabelece o conceito de alinhamento estratégico a partir de dois grandes eixos: adequação ou integração estratégica e a integração funcional.

Com base em pesquisa documental, apresentamos os elementos que vão configurar a construção dos dois grandes eixos requisitados pelo modelo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, na Ebal.

A seguir, apresentamos o primeiro eixo do alinhamento estratégico na Ebal, o da integração estratégica, adequado do modelo de Henderson e Venkatraman (1993).

3.2.1 Integração Estratégica

Neste item, apresentamos o primeiro eixo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, na Ebal, o da integração estratégica, que estabelece a necessidade da estratégia considerar as relações entre os domínios internos e externos.

No ambiente de negócios, o domínio externo refere-se à definição da estratégia empresarial, que é formulada em função do escopo do negócio, das decisões a respeito das competências necessárias para distinguir a organização da concorrência e das decisões a respeito do modelo de governança. Já o domínio interno, refere-se à infra-estrutura organizacional, definida em termos da estrutura administrativa, dos desenhos dos processos e das habilidades individuais.

Para o ambiente de TI, o modelo de alinhamento estratégico propõe que este seja analisado em termos do domínio externo, referindo-se à definição da estratégia da TI, ou seja, como a organização está posicionada no mercado de TI. Já o domínio interno, é definido em termos da infra-estrutura da TI, ou seja, como a infra-estrutura de TI deve ser configurada e gerenciada, a partir das opções estratégicas da TI.

Apresentamos abaixo a caracterização do modelo no eixo da integração estratégica, configurando as relações do ambiente de Negócios e de TI da Ebal nos domínios externos e internos.

3.2.1.1 Ambiente Externo

Para caracterização do modelo em referência, apresentamos os fatores externos de influência, impactos, oportunidades, ameaças, objetivos e iniciativas estratégicas, tanto para o ambiente de negócio como para o ambiente de TI.

3.2.1.1.1 Ambiente Externo de Negócio

Neste item, apresentamos os elementos que configuram o ambiente externo do negócio da Ebal, os fatores de influência do negócio, as oportunidades e ameaças que comprometem o seu desenvolvimento e os objetivos e iniciativas estratégicas para consolidação de sua estratégia de negócio.

O negócio da Ebal está inserido num ambiente cada vez mais competitivo, o varejo de supermercados. Principalmente, com a entrada recente do capital internacional, com giro alto (atividade de compra e venda) dos seus negócios, grande capilaridade, devido a quantidade de lojas distribuídas geograficamente em todo o Estado da Bahia, com clientes altamente desejados no seu público alvo, qual sejam, classes C, D, E. Por outro lado, a Ebal, compete com outras empresas de varejo, que não possuem as limitações legais e estruturais de uma empresa pública.

Em relação à concorrência da Ebal, pelas características do mercado de varejo supermercado, existem de um lado as grandes redes e de outro lado, os médios e pequenos empresários. Na Ebal, em função dos serviços de atendimento serem direcionados ao seu público alvo, classes C, D, E, a oferta limitada do mix de produtos, os preços mais competitivos nos itens de produtos de cesta básica, e as condições de infraestrutura das lojas serem mais simples, as grandes redes não são considerados concorrentes. Os concorrentes diretos são os pequenos empresários, as lojas dos bairros, na capital, e, no interior, os lojistas.

Apresentamos, abaixo, a partir de análise da pesquisa de documentos internos, os fatores externos de influência, oportunidades e ameaças ao negócio da Ebal.

Fatores externos com influência no Negócio Ebal:

Item	Fatores com influência no negócio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno da inflação;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Maior poder de compra das classes C, D e E;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do endividamento das pessoas;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Nordeste como foco estratégico das grandes indústrias;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa da população, quanto ao futuro econômico;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso ao crédito pela população.

Oportunidades que podem propiciar a alavancagem do desenvolvimento e crescimento do negócio da Ebal:

Item	Oportunidades para o negócio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de estabelecer parcerias público-privadas;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de novas alianças políticas e fortalecimento dos programas sociais (ex.vale seca) e segurança alimentar (ex.: Bolsa Família), através de convênios da Ebal com os governos federal, estadual e municipal, para emissão de vales a serem utilizados nas lojas da Cesta do Povo pelos beneficiados dos programas sociais.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da população do público-alvo, associado à maior exigência quanto à qualidade, preço e prazo de validade dos produtos comercializados;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Maior utilização da web para relações comerciais;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de ferramentas tecnológicas modernas de gestão empresarial;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Compras públicas através de pregão eletrônico e presencial;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de adaptação do foco mercadológico, agregando programas como Correspondente Bancário (serviços bancários nas lojas da Cesta) e Farmácia Popular.

Ameaças que podem restringir ou comprometer a expansão e consolidação da rede Ebal:

Item	Ameaças para o negócio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade política;
2	<ul style="list-style-type: none"> • O Estado não priorizando investimentos no programa Cesta do Povo;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência evoluída em TI (automação comercial, gestão do processo de retaguarda das lojas, aumento do uso de cartões de crédito de outras bandeiras, etc.);
4	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de recursos públicos;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Foco governamental nos segmentos de saúde, segurança e educação;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da carga fiscal dos pequenos comerciantes;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Foco da concorrência direcionado para classes C, D e E.

A seguir, apresentamos, os objetivos e as iniciativas estratégicas para consolidação da estratégia do negócio da Ebal:

Item	Objetivos do negócio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar os gastos fixos necessários ao funcionamento da empresa e as despesas variáveis não incidentes no CMV;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o resultado e o lucro bruto da empresa;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Medir a capacidade de gastos com o ativo imobilizado, máquinas, equipamentos e recursos da tecnologia da informação e comunicação;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a capacidade da organização em cumprir as obrigações de curto prazo;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a evolução do faturamento e atendimento;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a Gestão de Pessoas;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o grau de satisfação dos funcionários e terceirizados em relação aos aspectos operacionais, estruturais e de gestão;
8	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a média das operações de compras e o custo do estoque sem impostos, ajustando a política comercial;
9	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar pontos de vendas, visando atender demandas da comunidade;

Iniciativas Estratégicas no domínio do ambiente externo do negócio da Ebal:

Item	Iniciativas estratégicas do negócio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver política comercial de compras (mix/margem/preço de venda);
2	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirizar o processo de distribuição;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Promover campanha de fidelização e ampliação do programa Credicesta (crédito consignado dos servidores estaduais);
4	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar a Ebal Atacadista (Venda para pessoa jurídica);
5	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a participação das categorias produtos higiene e limpeza para 40%, categoria de produtos líquidos para 13%, categoria de produtos de Bazar para 10% do faturamento total, como medida de aumento da rentabilidade;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver política de marketing;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar programa de Credenciados, com a terceirização das vendas através de lojistas, em locais que não tenham loja da Cesta do Povo;
8	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mercados multifuncionais, com a diversificação da oferta de produtos e ampliação do mix de fornecedores nos mercados da Ceasa;
9	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar correspondente bancário, através de serviços bancários nas lojas da Cesta;
10	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar cartão de crédito ebal, a ser utilizado em outros negócios externos;
11	<ul style="list-style-type: none"> • Criar Fundação Ebal, entidade sem fins lucrativos para desenvolver atividades de apoio social.

Apresentamos, a seguir, outros entraves importantes no processo de desenvolvimento e crescimento do negócio da Ebal:

a) A intenção estratégica na política operacional no negócio da Ebal é de chegar ao resultado de 1%, na relação entre as receitas e as despesas, sendo as receitas provenientes das vendas de mercadorias e as despesas como meta, 77 % de CMV (custo de mercadorias vendidas) e impostos sobre a venda e 22% de despesas operacionais, configurando o total esperado de 99% nas despesas. Mesmo com o aumento do faturamento e diminuição das despesas operacionais, a falta de investimentos em processos internos como, logística de recebimento, armazenamento e distribuição de produtos, informática e capacitação de pessoal,

ainda é um grande entrave para a melhoria da eficiência operacional e conseqüentemente o atingimento das metas estabelecidas.

b) Necessidade de criação de mecanismos para administrar a interferência política, de forma a não comprometer os resultados esperados. Essa interferência se manifesta principalmente na indicação de pessoas que, na maioria das vezes, não estão preparados para a atuação no varejo, o que sugere uma solução advinda do processo de seleção e desenvolvimento de pessoas;

c) Ausência de sistematização integrada de avaliação de resultados para o acompanhamento e gestão de metas e indicadores estratégicos, necessários ao monitoramento efetivo da organização, em função da necessidade da empresa buscar o caminho da auto-sustentabilidade, a gestão passa a ser exigida pela construção e monitoramento de indicadores de resultados.

Vimos, neste item, os elementos que configuram o ambiente externo do negócio da Ebal, os fatores de influência do negócio, as oportunidades e ameaças que comprometem o seu desenvolvimento e os objetivos e iniciativas estratégicas para consolidação de sua estratégia de negócio e no próximo, apresentamos, os elementos que configuram o ambiente externo da TI da Ebal.

3.2.1.1.2 Ambiente Externo de TI

Neste item, apresentamos os elementos que configuram o ambiente externo da TI da Ebal, as oportunidades que podem influenciar na viabilização das mudanças do cenário da TI e as iniciativas estratégicas para contribuir na melhoria do suporte da TI ao negócio da Ebal.

A TI da Ebal está inserida num ambiente de negócio que exige cada vez mais da sua capacidade de oferta e entrega de serviços com qualidade, demandando a geração ou introdução de novas tecnologias. Como em qualquer empresa, este é um processo complexo e dinâmico, que requer mudanças na estrutura e forma de gerenciamento e de planejamento.

O mercado de TI, nos últimos anos, tem criado condições de estruturas que

atendem às especificidades funcionais por negócio, tornando a oferta mais competitiva e mais atraente para os clientes, a exemplo das ferramentas de gestão empresarial ERP *Enterprise Resource Planinnng (ERP)* e *Business Intelligence (BI)*, além de tecnologias de infraestrutura mais aprimoradas. Porém, a TI na Ebal, por falta de investimentos ou investimentos não alinhados com a estratégia de negócio, está ainda muito aquém das necessidades atuais e futuras dos processos de negócios.

A seguir, apresentamos, os fatores geradores de oportunidades que podem influenciar na viabilização das mudanças do cenário de TI, na Ebal:

Item	Oportunidades da TI
1	<ul style="list-style-type: none"> • A TI pode gerar um diferencial de mercado, viabilizando novos negócios;
2	<ul style="list-style-type: none"> • A TI é, ao mesmo tempo, um instrumento de redução de custo, um instrumento de gestão e redução de riscos e promotor de relações comerciais;
3	<ul style="list-style-type: none"> • A TI pode viabilizar processos e suporte à tomada de decisão;
4	<ul style="list-style-type: none"> • A TI pode viabilizar a integração da Ebal com os fornecedores de tecnologia B2B e B2C, com relacionamento direto utilizando tecnologia, entre seus clientes, fornecedores e parceiros;
5	<ul style="list-style-type: none"> • A TI pode buscar e oferecer soluções, para a melhoria dos negócios, apoiando o desenvolvimento dos projetos na Ebal;
6	<ul style="list-style-type: none"> • A TI pode viabilizar a implementação de novas tecnologias, buscando maior eficiência operacional.

Abaixo, apresentamos, as iniciativas estratégicas, no domínio do ambiente externo de TI da Ebal, para contribuir na melhoria da relação com o negócio:

Item	Iniciativas estratégicas da TI
1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plano Estratégico para TI;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar sistemas ERP, BI, CRM e Workflow; • Melhorar a TI das lojas da Cesta do Povo, principalmente de comunicação e infraestrutura;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar contrato de serviços na área de TI;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar a atualização tecnológica dos equipamentos da rede corporativa e dos servidores (máquinas com os bancos de dados e serviços de processamento de dados) na sede da Ebal, criando ambiente de testes e homologação de sistemas para melhor qualidade dos serviços;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar, juntamente com a área de RH, um plano de treinamento sobre softwares e ferramentas de TI, criando também grupos de usuários para difusão de conhecimento das novas tecnologias;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar governança de TI (LUNARD; BECKER; MAÇADA, 2010), visando um controle mais efetivo dos custos de informática e telecomunicação;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar a “Loja do Futuro”, utilizando tecnologias de ponta na área de automação comercial, servindo de modelo para as demais lojas implantadas e as que venham a ser inauguradas.
8	

Vimos, neste item, os elementos que configuram o ambiente externo do negócio e da TI da Ebal, a partir do primeiro eixo do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), o da integração estratégica.

No próximo item, apresentamos, em continuidade à caracterização do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), ainda no primeiro eixo da integração estratégica, o ambiente interno do negócio e da TI da Ebal.

3.2.1.2 Ambiente Interno da Ebal

No modelo de Henderson e Venkatraman (1993), o domínio interno, é definido em termos da infra-estrutura da TI, ou seja, como a infra-estrutura de TI deve ser configurada e gerenciada, a partir das opções estratégicas da TI.

Para caracterização do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), apresentamos, a seguir, os fatores internos de influência, impactos, forças, fraquezas, iniciativas estratégicas, tanto para o ambiente interno de negócio, como para o ambiente interno de TI da Ebal.

3.2.1.2.1 Ambiente Interno de Negócio

Neste item, apresentamos, os fatores internos de influência, impactos, forças, fraquezas, iniciativas estratégicas, para o ambiente interno de negócio da Ebal.

Em relação ao ambiente interno do negócio, a Ebal se mostra reativa às mudanças, com sua velha maneira de negociar, pressupondo um ambiente sempre constante e previsível, apesar de dispor de processos envolvidos na produção, entrega de mercadorias e serviços cada vez mais complexos e volumosos. Esta nova realidade impõe mudanças no cenário, obrigando a criação de condições e iniciativas para o estreitamento do alinhamento entre a tecnologia da informação e as metas de negócios da empresa.

O desafio da auto-sustentabilidade passou a ser o grande desafio da Ebal, pois, para operar uma empresa de gestão pública com atuação no segmento de mercado competitivo, era necessário o reposicionamento de sua estrutura organizacional, sua estratégia, seus processos de negócios e de TI, além de seu capital humano.

Até 2006, a estrutura organizacional da Ebal estava posicionada com funções estratégicas centralizadas como nas áreas de planejamento, comercial, financeira, tecnologia de informação, com processo decisório também centralizado. Suas operações, no entanto, descentralizadas, associada a uma grande capilaridade de sua rede de lojas, tinham a acessibilidade de informações dificultada pela falta de qualidade na infraestrutura de comunicação da rede, demandando um serviço de qualidade no suporte de informação nos níveis operacionais, táticos e estratégicos.

Em relação aos processos de negócios, a visão e o organograma da Ebal, até 2006, eram verticalizados com gestão por função, onde os processos eram considerados e tratados dentro de suas especialidades, entendidos e delimitados dentro de suas áreas. Neste cenário, os funcionários acabam restritos às suas próprias funções, pois, por mais que tentassem projetar um olhar abrangente para o conjunto da Ebal, precisavam sempre priorizar a eficiência no uso dos seus recursos e a qualidade dos processos locais, sendo cobrados pela eficiência de sua função. As decisões aconteciam verticalmente, provocando uma centralização de poder.

A partir de 2007, a atuação executiva passou a definir uma visão mais horizontal, em que se adotou a gestão por processo, onde são visualizados e tratados os processos de negócio da organização. Buscava-se, através das estruturas organizacionais, o efetivo interrelacionamento entre as áreas, permitindo que o processo de negócio fosse gerenciado de maneira integrada, envolvendo as diversas funções de diversas áreas como um processo único, visualizado por todos os envolvidos de ponta a ponta, uma vez que os processos de negócio passaram a ser considerados de maneira explícita e inteira. Uma empresa com uma visão mais horizontalizada tem consciência dos processos de negócio que utiliza e que estão embutidos nas suas rotinas, portanto, a Ebal, pela característica de seu negócio, mercado onde está inserida e sua capilaridade com esta abordagem no gerenciamento, passou a ter condições de criar respostas melhores e mais rápidas para os problemas do seu dia a dia.

Em relação às pessoas, na Ebal, até 2006, em função da componente política ser um fator estratégico na gestão, havia um comportamento de acomodação, sem nenhum comprometimento com a organização, com postura sempre defensiva e reativa às mudanças. Nesse cenário, a tendência sempre foi a perda de foco das ações em relação a sua missão principal, refletido em resultados operacionais negativos, suportado e sustentado sempre pelo apoio político.

A partir de 2007, após uma caminhada de muito esforço, as mudanças se fizeram sentir no comportamento das pessoas, com uma postura mais crítica e mais participativa. Existe, contudo, ainda, neste processo de mudança, uma turbulência alta no ambiente, em função dos novos direcionamentos da gestão, focada na melhora dos resultados, com táticas

de enfrentamento para as reações e resistência, naturais ou não. As decisões no nível de processo ainda são lentas, reflexo de um legado centralizador. As pessoas ainda estão inseguras, o *turnover* aumentou muito, no sentido de diminuir custos operacionais. Mas, por outro lado, com as novas práticas adotadas, gerando estímulos internos através de políticas compensatórias, o resgate gradativo da confiança e do respeito estão sendo restaurados, não só dos funcionários, mas, principalmente, dos clientes, fornecedores e parceiros, demonstrado através da comunicação interna e externa.

Em relação à resistência às mudanças na Ebal, o autor deste estudo, como agente em vários processos de mudanças internos, observou, ao longo desses processos, que existe um padrão similar de comportamento dos elementos que caracterizam a resistência em relação à outras organizações, por onde, também, desenvolveu estudos, inclusive de outros segmentos da economia, como, insegurança gerada pelo medo do novo e o receio de perder o *status quo* atual.

Verificamos, que nesses processos de mudanças vivenciados nessas organizações, a ruptura do ciclo de um projeto de mudança organizacional é precedido por atitudes reativas, gradativas, que funcionam como um freio, dificultando a evolução. As reações acontecem em uma seqüência, em primeiro lugar, a indiferença, valorizando o descrédito, em seguida, a ironia, utilizando o sorriso como arma. O tempo do processo de mudança vai se esgotando, trazendo junto o aumento da pressão por resultados, surgindo então a terceira reação, a agressividade, manifestada, principalmente, na comunicação e, por último, a oposição sistemática, refletida através do comportamento explícito no curso das ações, a exemplo do não comparecimento às reuniões de trabalho, evitar assumir responsabilidades no processo de mudança, enfim, adotar uma postura passiva de não comprometimento.

A seguir, apresentamos, com base em análises de documentos internos, os fatores de forças, fraquezas e iniciativas, que podem influenciar e impactar no ambiente interno no negócio da Ebal.

Abaixo, apresentamos os fatores de forças que podem impulsionar o processo de mudança no ambiente interno do negócio da Ebal.

Item	Forças no ambiente interno do negócio
1	• Envolvimento político, social e econômico da Ebal com o governo, através dos programas sociais de combate à pobreza;
2	• Capilaridade da rede Ebal, aproximando e facilitando o acesso governo-cidadão;
3	• Servidores públicos como clientes fidelizados (ampliação do quantitativo de servidores públicos-clientes);
4	• Marca Cesta do Povo (ampliação da oferta de serviços e criação de produtos de marca própria);
5	• Reguladora de preços, principalmente no interior;
6	• Localização estratégica das centrais de distribuição de produtos, minimizando custos operacionais;
7	• Central de compra, aumentando o poder de negociação de produtos para revenda junto aos fornecedores;
8	• Profissionalização da gestão para melhoria da eficiência operacional.

A seguir, os fatores de fraquezas, que podem limitar e comprometer o processo de mudança no ambiente interno do negócio da Ebal:

Item	Fraquezas no ambiente interno do negócio
1	• Dependência financeira do Estado;
2	• Ebal financia programas sociais;
3	• Processos de negócios com defasagem tecnológica;
4	• Ingerência política na gestão;
5	• Ausência de sistematização integrada da avaliação de resultado;
6	• Ebal financia o custo financeiro do programa Credicesta, que oferece até 60 dias para desconto consignado das compras no cartão;
7	• Estrutura administrativa pesada e fragmentada;
8	• Falta de padronização dos processos e excesso de burocracia;
9	• Inexistência de indicadores de desempenho/resultados;
10	• Cultura de empresa pública.

A seguir, apresentam-se as iniciativas estratégicas no domínio do ambiente interno do negócio, para contribuir na melhoria dos resultados:

Item	Iniciativas estratégicas no ambiente interno do negócio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar os processos de compras e ressuprimentos;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar o público interno através da comunicação interna;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Readequar quadro de funcionários;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir e modernizar as centrais de distribuição;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Trocar freezers por ilhas de refrigerados e congelados;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização da tecnologia da informação e comunicação;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar gôndolas de todas as lojas;
8	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar Programa de Educação Continuada;
9	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhar os processos, principalmente a logística comercial, operações de recebimento, armazenamento e distribuição entre outros, utilizando a TI como forma de modernização;
10	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar política e cultura de redução de gastos.

Vimos, neste item, os fatores internos de influência, impactos, forças, fraquezas, iniciativas estratégicas, para o ambiente interno de negócio da Ebal.

No próximo item, apresentamos, os fatores de forças, fraquezas e iniciativas, que podem influenciar e impactar no ambiente interno da TI da Ebal.

3.2.1.2.2 Ambiente Interno de TI

Diante da necessidade de se caminhar na direção da auto-sustentabilidade, que passa pelo caminho da eficiência operacional, verifica-se, que a TI pode ser um importante fator para tornar a Ebal mais ágil e eficiente nos seus processos operacionais. A aplicação da TI no ambiente interno na Ebal, até 2006, não era conduzido de forma estratégica. A sua evolução foi acontecendo em passos menores em relação ao negócio e sempre como um suporte operacional. Porém, a partir de 2007, com um modelo de gerenciamento e práticas

empresariais focado em resultados, afloraram as exigências por melhor instrumentalização de tecnologia de informação como suporte, não só operacional, mas, também, para avaliação e tomada de decisão. Percebe-se a preocupação em criar condições para a geração de informação nos níveis tático e estratégico, além da integração com cliente, fornecedores e outras entidades externas.

Existe uma lacuna entre os profissionais da TI e negócio por causa de diferenças de objetivos, cultura, incentivo e conhecimento, influenciado principalmente pelo processo de terceirização dos serviços de TI. Essa fratura resulta em dispendiosos sistemas de TI, que não oferecem retorno adequado sobre o investimento. Há necessidade de se estabelecer processos para tomada de decisão e controle, melhorar a governança da TI. O valor deve vir não apenas a partir das ferramentas de TI que são selecionadas, mas também na maneira que elas são usadas na organização. Para a TI agregar valor no negócio, obtendo ganhos de eficiência e eficácia, é necessária a transformação do negócio, onde a Ebal deve promover o redesenho de seus processos, utilizando-se da TI como forma de modernização, além da atualização de sua plataforma tecnológica e infraestrutura.

Uma empresa, para ser competitiva, flexível e ter na informação seu recurso estratégico, depende cada vez mais do suporte da tecnologia da informação em termos do conhecimento do negócio e de velocidade e flexibilidade no processo decisório. É fundamental conhecer esse processo, seu contexto organizacional, sua cultura, regras, políticas, normas de conduta, os recursos humanos envolvidos em toda essa estrutura, visando determinar as estratégias de gestão necessárias para lidar com essa nova situação dentro da organização e traçar as diretrizes de implantação das tecnologias de informação para contribuir com a inteligência empresarial ou organizacional.

Na Ebal, para que a TI consiga efetivamente proporcionar este benefício ao seu ao negócio, ainda é preciso amadurecer a área, nos três níveis: operacional, melhorando seus processos internos; tático, mensurando e gerenciando seus projetos; e estratégico, alinhando seus objetivos estratégicos aos objetivos corporativos. Desta forma, a TI teria condições de priorizar suas iniciativas de forma a realizar projetos que executem medidas de alavancagem para o negócio e não demandas dispersas, sem direcionamento estratégico.

Em relação ao processo de mudança na Ebal, até 2006, pode-se caracterizar as mudanças na TI, ou influenciadas por ela, como incrementais (mudanças pontuais de melhorias), pois a organização e seus processos de negócios não estimulavam, permitindo apenas intervenções pontuais, mantendo-se uma situação de estabilidade do ambiente organizacional sem observância dos resultados, sustentada no apoio político, através de repasses financeiros do estado.

A partir de 2007, podemos caracterizar as mudanças na TI, ou influenciadas por ela, como transformacionais, pois as mudanças que estavam em curso sinalizavam intervenções estruturais no ambiente, como, por exemplo, a liberação de recursos para investimentos, redirecionando o gerenciamento para a busca por melhores resultados operacionais, maior eficiência e criação de condições para análise, avaliação e tomada de decisão. Isto exigiu das pessoas uma postura mais crítica perante seus processos e o uso das boas práticas de mercado.

É importante considerar toda a cadeia de valor do negócio nos projetos de mudança e desenvolvimento de tecnologia de informação na Ebal, cuja mudança requer gestão efetiva para trabalhar como uma equipe criativa, sinérgica e colaborativa. A criação deste valor, através da tecnologia, é fortemente dependente do alinhamento da tecnologia e estratégias de negócios.

A seguir, apresentamos, com base em análises de documentos internos, os fatores de forças, fraquezas e iniciativas que podem influenciar e impactar no ambiente interno da TI da Ebal.

Abaixo, os fatores de forças que podem impulsionar o processo de mudança e crescimento do ambiente interno da TI da Ebal:

Item	Forças no ambiente interno da TI
1	• Potencial da equipe;
2	• Integração da equipe;
3	• Comprometimento da equipe;
4	• Conhecimento do negócio;
5	• Presteza no atendimento ao usuário;
6	• Capacidade de administrar a escassez de recursos;
7	• Determinação na solução de problemas.

Abaixo, apresenta-se os fatores de fraquezas que podem restringir os avanços da TI no ambiente interno da Ebal:

Item	Fraquezas no ambiente interno da TI
1	• Necessidade de recursos financeiros para atualização tecnológica;
2	• Necessidade de recursos para treinamento técnico em novas tecnologias;
3	• Deficiência na infraestrutura de comunicação interna da rede Ebal;
4	• Necessidade de um padrão de desenvolvimento, inclusive de ambiente de testes;
5	• Necessidade de metodologia para desenvolvimento de sistema;
6	• Deficiência na gestão do conhecimento;
7	• Deficiência na padronização dos processos;
8	• Inexistência de Planejamento Estratégico e de Investimento de TIC;
9	• Necessidade de implantação de uma política de segurança.

Abaixo, a apresentam-se as iniciativas estratégicas, no domínio do ambiente interno de TI da Ebal, para contribuir na melhoria dos resultados:

Item	Iniciativas Estratégicas no ambiente interno da TI
1	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar o processo de gestão de problemas e mudanças;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o Plano Estratégico de TI;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar a política de segurança;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar a metodologia de desenvolvimento e acompanhamento de sistemas;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar o parque tecnológico corporativo e das lojas;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar o ambiente de testes e treinamento;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o conhecimento de novas tecnologias;
8	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o plano de treinamento específico de TI;
9	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar os processos internos de atendimento aos usuários e rever <i>layout</i> e infra-estrutura da área de TI;
10	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar novo sistema de gestão empresarial ERP e BI;
11	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar as práticas de governança em TI.

Vimos, neste item, os fatores de forças, fraquezas e iniciativas estratégicas, que podem influenciar e impactar no ambiente interno da TI da Ebal, finalizando, desta forma, a apresentação do primeiro eixo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993).

No próximo item, apresentamos a integração funcional, o segundo eixo do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).

3.2.2 Integração Funcional

Neste item, apresentamos o segundo eixo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, na Ebal, à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), o da integração funcional, que identifica as necessidades de integrar as estratégias de TI e o negócio, isto é, trata da ligação entre a infra-estrutura e processos organizacionais e infra-estrutura e processos de TI, nos domínios externo e interno.

Para o domínio de negócio externo, é necessário determinar quais clientes, produtos e/ou serviços fazem parte do escopo do negócio, quais as competências especiais irão distinguir a organização das concorrentes, quais estratégias serão utilizadas para fornecer os produtos e serviços aos clientes e à governança da TI.

Para o domínio de negócio interno, é necessário considerar as operações de infraestrutura para apoiar as pessoas no processo de negócio, o conhecimento profissional da equipe necessário para realizar os processos de negócio e o trabalho com as operações de infraestrutura.

No domínio de TI externo, o escopo da tecnologia identifica a disponibilidade tecnológica que pode ser usada para apoiar o negócio. As competências sistêmicas são atributos específicos de TI (Níveis de serviços, custo, disponibilidades, etc) necessários para apoiar as estratégias de negócio e a governança de TI aplica estratégias para criar e prover serviços de TI com qualidade.

O domínio de TI interno aborda os aspectos de infraestrutura, processos e competências profissionais da equipe de TI.

A seguir, apresentamos, a caracterização da integração funcional na Ebal, à luz do modelo de Henderson e Venkatraman(1993), levando em consideração as implicações das escolhas feitas nos domínios de negócios que afetam o ambiente de TI e vice-versa (integrações estratégica e operacional).

3.2.2.1 Ambiente de Negócio e seus Impactos

Neste item, apresentamos a integração funcional na Ebal, à luz do segundo eixo do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), com base em documentos internos, os principais processos de negócio da empresa, identificando sua integração funcional e impactos, analisando as causas, principalmente aquelas dependentes direta ou indiretamente do relacionamento com a tecnologia de informação.

A seguir, identificamos e apresentamos os principais pontos de relacionamento dos processos de negócio da Ebal: comercial, pessoal, administrativo, financeiro, planejamento e operações, e os impactos decorrentes da insuficiência de suporte da TI.

a) Processo Comercial:

Processo responsável pelo planejamento e compras de mercadorias para revenda.

Pontos	Impactos
1- Falta de manutenção adequada no cadastro de fornecedores no sistema de compras.	<ul style="list-style-type: none"> • Número excessivo de fornecedores consultados no processo de cotação • Atraso no processo de definição dos candidatos • Controles frágeis no sistema de seleção de fornecedores
2- Controles vulneráveis das negociações com fornecedores no processo de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de parâmetros no sistema bem definidos para o processo de negociação de preços; • Possibilidade de perda de rentabilidade de alguns produtos • Controle frágil para rastreamento das informações do processo de negociação
3- Controles frágeis das garantias exigida dos fornecedores nos contratos de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprometimento dos fornecedores com os prazos estabelecidos no contrato; • Atraso nas entregas de mercadorias; • Falta de mercadorias nas centrais e lojas, com perda de vendas. • Falta de controles sistêmicos
4- Compra de grandes quantidades de produtos para garantir o abastecimento de todas as lojas da rede Ebal	<ul style="list-style-type: none"> • Processo e sistema deficiente nos controles da programação das compras de mercadorias • Financeiro impactado pelo desbalanceamento entre a compra e a venda; • Manutenção de estoques elevados, com o aumento do custo de armazenagem;

b) Processo de Pessoal

Processo responsável pela gestão de pessoal, admissão, seleção, treinamento e saúde ocupacional.

Pontos	Impactos
1- Falta de sistema de gestão de pessoal, sendo utilizado o sistema do estado	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de controle paralelo da folha de pagamentos;
2- Transferência de funcionários entre departamentos da empresa, sem a devida comunicação e registro pelo cadastro de pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de registro sobre movimentações de funcionários entre os departamentos da Empresa; • Desatualização do cadastro de pessoal; • Alocação incorreta de parte do custo de pessoal; <p>Informações distorcidas sobre custo e localização de funcionários.</p>
3- Falta de integração entre o sistema de controle do vale-refeição e o sistema de folha.	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de trabalhos manuais de digitação; • Risco de ocorrência de erros.
4- O controle de apontamento das horas dos funcionários da Ebal é arcaico e manual.	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de contagem manual do ponto dos funcionários; • Excesso de trabalhos de digitação; • Risco de ocorrência de erros e retrabalho para correção dos dados processados.
5- Inexistência de sistemática de avaliação do desempenho dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informações sobre as competências dos funcionários; • Baixo nível de comprometimento e capacitação.

c) Processo Administrativo e Suprimentos

Processo responsável pelo planejamento e compras de material de consumo e contratos de fornecimento.

Pontos	Impactos
1- O processo de compras de materiais é operado por software, precisando de atualização para o gerenciamento de suas atividades;	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso na identificação de fornecedores para a coleta de preços; • Excesso de atividades manuais realizadas durante o processo de compra; • Atraso na disponibilização dos materiais necessários; • Fluxo físico excessivo de documentos entre as áreas envolvidas, com risco de perda de documentação.

d) Processo de Almoxarifado

Processo responsável pelo almoxarifado central para abastecimento dos itens de estoque.

Pontos	Impactos
1- Controles frágeis no sistema de recebimento, armazenamento e distribuição dos itens do almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos vulneráveis; • Possibilidade de desvio de materiais. • Falta de melhoria no sistema automatizado.

e) Processo de Patrimônio

Processo responsável pelo controle do ativo fixo da empresa.

Pontos	Impactos
1-Inexistência de sistema de patrimônio informatizado para suporte das atividades de gerenciamento dos imóveis	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de controles manuais; • Cadastro desatualizado de imóveis, não condizendo com a realidade.

f) Processo de Microfilmagem

Processo responsável pelo sistema de microfilmagem dos documentos fiscais obrigatórios por lei.

Pontos	Impactos
1- O processo de consulta aos documentos no sistema atual de microfilmagem é moroso.	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdício de tempo em atividade que não agrega valor; • Dificuldade para se consultar os documentos microfilmados.

g) Processo de Engenharia

Processo responsável pelas obras e reforma civil, elétrica e hidráulica das lojas, centrais de distribuição e sede.

Pontos	Impactos
1-Não possui um sistema de informática para o desenvolvimento de projetos de engenharia	<ul style="list-style-type: none"> • Volume elevado de trabalhos manuais; • Morosidade na realização; • Dificuldade em atender às solicitações de alterações; • Custo elevado para o desenvolvimento;
2- As informações de localização das lojas e demais dados cadastrais são controlados manualmente e através de planilha.	<ul style="list-style-type: none"> • Controle paralelo o que gera retrabalho; • Excesso de trabalho manual desnecessário.

h) Processo Financeiro

Processo responsável pela tesouraria, contas a pagar, contas a receber, conciliações bancárias e financeiras de todas a empresa.

Pontos	Impactos
1- A administração e o controle do contas a receber são efetuados em programas específicos (tickets, permissionários e clientes institucionais) que não se comunicam entre si e com nenhuma outra seção da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Grande volume de trabalho manual, digitação e retrabalho para o fechamento do contas a receber da Empresa. • Falhas nas baixas de títulos gerando cobranças indevidas.
2- Falta de integração do sistema de fluxo de caixa com outros sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidade na posição diária do caixa.
3- Dificuldades para produzir informações gerenciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas sem integração, acarretando inconsistências de informações .

i) Processo Financeiro das Lojas

Processo responsável pelo pagamento, emissão e envio de documentos para a sede.

Pontos	Impactos
1-Não é possível visualizar as notas fiscais de devolução no sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamações dos clientes; • Sistema com informações incorretas; • Falta de confiabilidade nas informações nos relatórios do sistema
2- Deficiência na infraestrutura de comunicação da rede (lojas-sede)	<ul style="list-style-type: none"> • Retardo no início do processo de registro das informações no sistema; • Atraso no fechamento contábil das receitas e despesas das lojas.

j) Processo da Contabilidade

Processo responsável pela escrituração contábil, fiscal e custos.

Pontos	Impactos
1- Falta de amarração entre as NF's de devolução e as respectivas NF's de entrada (divergência de valores).	<ul style="list-style-type: none"> • Devoluções de quantidades a maior; • Estorno de imposto em desacordo com o crédito efetuado na entrada; • Trabalho manual para correção desses lançamentos, atividade que não agrega valor.
2-Ocorrência de variações significativas no custo das mercadorias vendidas (CMV) entre as diversas lojas da rede.	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade de identificação das causas dessas oscilações; • Ausência de informações gerenciais essenciais ao processo de tomada de decisões; • Dificuldade de gerenciamento do custo das mercadorias vendidas (CMV).
3- O Sistema de Contabilidade com tecnologia ultrapassada escrita em linguagem cobol, funcionalidades limitadas e pouca integração	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado índice de trabalhos manuais.

k) Processo de Operações

Processo responsável pelas operações de vendas, logística de recebimento, armazenamento, distribuição e transporte de mercadorias para revenda.

Pontos	Impactos
1- Logística de distribuição de mercadorias complexa, caracterizada pela movimentação de grandes quantidades de pequenos volumes e um número excessivo de centrais de distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> • Custo elevado de armazenamento e transporte de mercadorias; • Controle deficiente das movimentação de produtos entre centrais e lojas; • Altos índices de armazenagem (cerca de 45 dias).
2- Elevado índice de ocorrências que geram falta de controle sobre os preços de produtos cadastrados nas máquinas registradoras das lojas.	Necessidade de controle posterior, realizado pela área gestora de operações com base nos dados de perdas e sobras das lojas.

Pontos	Impactos
3- A conferência da digitação dos dados, relativos aos balanços das lojas, é realizada pelo mesmo funcionário que entrou com as informações no sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de confirmação de eventuais erros de digitação; • Baixa confiabilidade das informações provenientes destas digitações (estatísticas de venda, perdas, etc.).
4- Falta de segregação das responsabilidades pelo recebimento, armazenagem e expedição de mercadorias e falta de segregação das funções de entrada e saída eletrônica de mercadorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de manipulação nas quantidades movimentadas; • Possibilidade de impacto nas perdas das centrais. • Necessidade de disponibilizar terminais de computador exclusivos para as áreas responsáveis pelas atividades de entrada (Armazém) e saída (Faturamento) de mercadorias das centrais.
5- Falta de controle sobre as mercadorias em trânsito. Uma vez baixadas pelo faturamento, as mercadorias solicitadas pelas lojas não são mais consideradas como estoque da central.	<ul style="list-style-type: none"> • Posição parcial dos estoques de mercadorias em poder da Empresa; • Falta de precisão nas contagens; • Possibilidade de divergências de inventário; • Problemas no momento de fechamento mensal ou alterações de preços; • Impacto na precisão dos pedidos de compra de mercadorias.
6- Ponto de ressurgimento calculado com base no histórico de vendas dos últimos três meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de precisão na definição das necessidades de compra de mercadorias; • Estoques desajustados às necessidades das lojas; • Possibilidade de sobra ou falta de materiais; • Dificuldade de redução do giro de estoque; • Impacto no fluxo financeiro da Empresa com a realização de compras desnecessárias.

Pontos	Impactos
7- Ausência de uma ferramenta tecnológica integrada que dê maior eficiência operacional e capacidade para a gestão do processo de logística.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informações gerenciais • Inconsistência de dados

1) Processo das Lojas

Processo responsável pelas vendas diretas ao consumidor final, pedido e recebimento de mercadorias das centrais de distribuição, armazenamento e exposição de mercadorias e controle do estoque.

Pontos	Impactos
1- Uma vez recebidas e armazenadas nos almoxarifados das lojas, as mercadorias são transferidas para as prateleiras, a medida em que as mesmas vão sendo esvaziadas, com deficiências no controle sobre esta movimentação.	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de contagens integrais (almoxarifado e prateleiras) para preparação de balanços e alterações de preços; • Impossibilidade de aumentar a frequência das contagens e, conseqüentemente, reduzir o prazo de estocagem; • Processo manual.
2-Atendimento parcial dos pedidos de mercadorias feitos, semanalmente, pelas lojas.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mercadorias nas lojas; • Perda de vendas e clientes para a concorrência local; • Processo com deficiência nos controle manuais.
3-As prateleiras apresentam grandes quantidades de um mesmo item expostas para atender ao movimento do dia nas lojas.	<ul style="list-style-type: none"> • Lentidão e pouca acuracidade durante a realização destas contagens; • Impossibilidade de aumentar a frequência das contagens e, conseqüentemente, reduzir o prazo de estocagem; • Necessidade de lojas com maiores áreas de exposição, consumindo maiores gastos com limpeza e manutenção. • Processo manual.

4- Lojas necessitando de melhorias em sua infraestrutura geral.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nas condições de infraestrutura das lojas e centrais; • Perda de cliente, produtividade e risco de perda das mercadorias.
-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vimos, neste item, a integração funcional na Ebal, à luz do segundo eixo do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), através dos principais processos de negócio da empresa, identificando sua integração funcional e impactos, analisando as causas, principalmente aquelas dependentes direta ou indiretamente do relacionamento com a tecnologia de informação.

A seguir, apresentamos, a caracterização da integração funcional na Ebal, à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), levando em consideração as implicações das escolhas feitas no domínio do ambiente de TI que afetam o negócio (integrações estratégica e operacional).

3.2.2.2 Ambiente de TI e seus Fatores Limitadores

Neste item, apresentamos, à luz do segundo eixo do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), a integração funcional, na Ebal, nos quadrantes do ambiente externo e interno de TI, os principais processos de TI, seus fatores limitadores agrupados e classificados em fatores de Gestão, Sistemas, Informação e Tecnologia, com base em análises de documentos internos.

Identificamos os seus impactos e analisamos as suas causas, principalmente aquelas que influenciam direta ou indiretamente no relacionamento com os negócios da empresa.

A seguir, apresenta-se os fatores limitadores da gestão de TI, que podem comprometer o processo de mudança no ambiente interno da TI:

3.2.2.2.1 Fatores limitadores da Gestão de TI

Item	Fatores limitadores da Gestão de TI
1	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de locação de equipamentos não adequado;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de máquinas desatualizado;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização baseada em locação de mão de obra;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de planejamento com demandas em cima da hora e com prazo curto;
5	<ul style="list-style-type: none"> • A TI apenas no papel de suporte operacional)
6	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento das necessidades do negócio por falta de alinhamento;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Usuários não conhecem sistemas e informações disponíveis, inclusive com uso de relatórios não atualizados;
8	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas não atendem a necessidade dos usuários e seu negócio;
9	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de documentação, implicando na falta de gestão do conhecimento;
10	<ul style="list-style-type: none"> • Controles fragilizados por falta de capacitação e tecnologia;
11	<ul style="list-style-type: none"> • Processos não integrados, com grande volume de retrabalho;
12	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de procedimentos formalizados na gestão do ambiente operacional;
13	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento em TI, não alinhado com o negócio;
14	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e modelo de gestão da TI inadequados ao tamanho da empresa, necessitando implantar terceirização por níveis de serviços;
15	<ul style="list-style-type: none"> • Forte manutenção de sistemas legados;
16	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na gestão das definições de criticidade e prioridade, dos serviços não disponíveis, serviços corretivos, serviços de melhorias e serviços em projetos.

A seguir, mostram-se os fatores limitadores de sistemas de TI, que podem comprometer o processo de mudança no ambiente interno da TI:

3.2.2.2.2 Fatores limitadores de Sistemas de TI

Item	Fatores limitadores de Sistemas de TI
1	• Ausência de metodologia de trabalho;
2	• Falta de integração automática entre sistemas;
3	• Sistemas fragmentados e isolados;
4	• Existência de muitas linguagens/ferramentas de programação, no dia a dia das operações de TI (Cobol, Java, VB, ASP, Dataflex, Access, Delphi);
5	• Linguagens de programação inadequadas e ultrapassadas;
6	• Sistemas não atendem às necessidades dos usuários, sendo complementados com uso de planilhas;
7	• Usuários pouco exigentes em relação à utilização da TI.

A seguir, expõem-se os fatores limitadores da Informação de TI, que podem comprometer o processo de mudança no ambiente interno da TI:

3.2.2.2.3 Fatores limitadores da Informação

Item	Fatores limitadores de Informação
1	• Informações não confiáveis e com atrasos;
2	• Aparecimento de números inconsistentes nos relatórios;
3	• Informações históricas que não correspondem à realidade;
4	• Necessidade de ajustes da informação por fora do sistema;
5	• Informações divergentes em relatórios diferentes;
6	• Perda de informações;
7	• Pouca integração entre os sistemas;
8	• Opções de relatórios e consultas não atualizadas e disponíveis para uso;
9	• Falta de definição de indicadores relacionados com os objetivos estratégicos;
10	• Falta de definição de responsabilidades sobre as informações (o que, quem, como e quando).
11	• <i>Lay-outs</i> de relatórios inadequados ao modelo de decisão dos usuários, gerando retrabalhos e aumentando o custo da operação.

A seguir, indicam-se os fatores limitadores de Tecnologia de Informação, que podem comprometer o processo de mudança no ambiente interno da TI:

3.2.2.2.4 Fatores limitadores de Tecnologia de Informação

Item	Fatores limitadores de Tecnologia da Informação
1	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia ultrapassada, com ausência de ambientes de desenvolvimento e homologação dos testes de novas aplicações;
2	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia ultrapassada, onde as alterações dos programas são realizadas diretamente no ambiente de produção;
3	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade reduzida para armazenamento dos dados, dificultando as análises que necessitam de série histórica;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Solução baseada em dataFlex e cobol, tecnologias com versão ultrapassada, e com limitação das funcionalidades;
5	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho limitado dos arquivos, ocasionando, dentre outras, perdas de dados;
6	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiência na política de segurança dos dados;
7	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de servidores com máquinas, com perfil de estação de trabalho, utilizadas como servidores (estações de trabalho improvisadas);
8	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do acesso as tecnologias pelos usuários, em função de limitação de licenças
9	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com grande capilaridade física e com comunicação limitada entre as unidades, por deficiência na infraestrutura física e tecnológica.

Neste item, vimos, a estruturação dos processos de negócio e TI da Ebal, à luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993), buscando-se identificar as relações e configurações necessárias através dos fatores de influência, oportunidades, ameaças, objetivos e iniciativas estratégicas, forças e fraquezas, identificando processos de negócios, impactos, condicionantes e fatores limitadores de TI, para as análises e verificação do alinhamento estratégico entre o Negócio e a TI.

No próximo item, apresentamos a análise de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002).

3.3 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TI E O NEGÓCIO DA EBAL, À LUZ DOS MODELOS DE GALAS E PONTE (2005) E DE LUFTMAN, PAPP E BRIER (2002)

Neste item, apresentamos, os dois primeiros critérios de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), com os critérios adotados por cada modelo no processo de avaliação:

a) 1º Critério: Modelo de Galas e Ponte (2005) com fatores com o mesmo grau de importância e peso;

b) 2º Critério: Modelo de Luftman, Papp e Brier (2002) com fatores com o grau de importância e peso diferentes;

O presente estudo também verifica e compara as influências e o grau de importância dos fatores e das categorias, para poder, assim, melhor avaliar os impactos entre os fatores e entre as categorias, a representatividade, na definição do nível de alinhamento da TI com o negócio.

A seguir, apresentamos, a descrição dos dois critérios:

No primeiro critério, com base em Galas e Ponte (2005), apresentamos, no Quadro 4, os fatores que influenciam o alinhamento da TI. São 38 fatores, divididos em quatro categorias: social, organizacional, planejamento e comportamental, com o mesmo grau de importância entre eles.

Na categoria social, busca-se identificar os níveis de comunicação, relacionamento, clima organizacional, ambiente e acessibilidade entre os gerentes e diretorias da Ebal.

Na categoria organizacional, busca-se identificar os níveis de capacitação e comprometimento do corpo gerencial, a disponibilidade de recursos e os instrumentos operacionais e gerenciais na Ebal.

Na categoria planejamento, busca-se identificar os níveis de cooperação e integração do corpo gerencial, além do planejamento de ações, padrões e políticas da Ebal.

Na categoria comportamental, busca-se identificar os níveis de liderança, resistência à inovação, compartilhamento de conhecimento, riscos e recompensas.

A seguir, o Quadro 4, com os 38 fatores de alinhamento estratégico e as categorias correspondentes, à luz do modelo de Galas e Ponte (2005):

Quadro 4 - Fatores de influência no alinhamento estratégico da TI

Categoria	Fator que influenciou o Alinhamento
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente social de confiança 2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI 3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos 4. Facilidade de acesso à alta gerência 5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio) 6. Relacionamento entre alta gerência e TI 7. Apoio da alta gerência à TI 8. Relacionamento entre gerentes de TI e não TI 9. Valorização e motivação das pessoas
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação constante dos envolvidos 2. Cumprimento dos compromissos de TI 3. Existência de instrumentos de mensuração dos benefícios de TI 4. Existência de indicadores para objetivos, metas e estratégias 5. Disponibilidade de recursos humanos e financeiros 6. Alcance de metas estratégicas 7. Remuneração justa 8. Gestão da informação 9. Gestão de serviços de TI 10. Gestão executiva 11. A estrutura organizacional adequada
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias 2. Foco no negócio 3. Definição da visão e das estratégias de TI 4. Comunicação da visão e das estratégias de TI 5. Integração dos planejamentos de TI e de negócio 6. Priorização de projetos de TI 7. Qualidade e metodologia de planejamento 8. Sistemas de informação adequados às estratégias 9. Aceitação dos planos de TI pela alta direção 10. Padrões e políticas organizacionais para TI

Categoria	Fator que influenciou o Alinhamento
Comportamental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI 2. Gerente de TI entende do negócio da empresa 3. Alta gerência conhece os recursos e o valor da TI 4. Alta gerência acredita no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio 5. Comprometimento dos colaboradores de TI 6. Atitudes de liderança do executivo de TI 7. Resistência à inovação e à mudança organizacional 8. Compartilhamento de riscos e recompensas

Fonte: Galas e Ponte (2005).

Para avaliação através do primeiro critério, o modelo de Galas e Ponte (2005), as perguntas fechadas foram analisadas por meio da média aritmética dos fatores.

No segundo critério, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), existem fatores facilitadores e inibidores do alinhamento da TI e há uma relação de dependência entre eles.

Os principais fatores facilitadores são: o apoio do executivo sênior à TI, o envolvimento da TI no desenvolvimento da estratégia, o entendimento do negócio pela TI, o relacionamento entre TI e negócio, a liderança de TI, projetos de TI bem priorizados, e o cumprimento dos compromissos assumidos pela TI.

Os principais fatores inibidores são: a falta de um bom relacionamento entre TI e negócio, a má priorização de projetos de TI, a falha da TI no cumprimento dos compromissos, a TI não compreende o negócio da empresa, os executivos seniores não apóiam a TI, a falta de liderança na gerência de TI e a TI falha no cumprimento dos compromissos.

A seguir, no Quadro 5, com base em Luftman, Papp e Brier (2002), apresentamos os principais fatores de influência do alinhamento da TI, com seus respectivos graus de importância e peso.

Quadro 5 - Fatores de alinhamento estratégico da TI de Luftman, Papp e Brier (2002)

Fatores facilitadores e inibidores do alinhamento da TI	Importância	Peso
Apoio do executivo sênior à TI	1	4
Relacionamento entre TI e negócio	1	4
Envolvimento da TI na estratégia	1	4
Priorização de TI	1	4
TI cumpre compromissos	2	3
TI entende o negócio	2	3
TI demonstra forte liderança	2	3
TI alcança suas metas estratégicas	3	2
Problemas de orçamento e pessoal	4	1
Plano de TI ligado ao de negócio	4	1
Definição de visão de TI	4	1
Comunicação entre negócio e TI	4	1
Parcerias / Alianças	4	1

Fonte: Luftman, Papp e Brier (2002).

Para avaliação através do segundo critério (LUFTMA; PAPP; BRIER, 2002), foram relacionados através da mesma natureza, os fatores identificados por Galas e Ponte (2005), no Quadro 4, com os identificados por Luftman, Papp e Brier (2002), no Quadro 5.

O relacionamento é estabelecido a partir de análise comparativa e identificação da mesma natureza entre os fatores do modelo de Luftman, Papp e Brier (2002) e do modelo de Galas e Ponte (2005), apresentado, a seguir, no Quadro 6 com os respectivos graus de importância e peso:

Quadro 6 - Fatores mais importantes de Luftman, Papp e Brier (2002)

Fatores segundo Luftman, Papp e Brier (2002)	Fatores segundo Galas e Ponte (2005)	Importância	Peso
Apoio do executivo sênior à TI	Apoio da alta gerência à TI	1	4
	Aceitação dos planos de TI pela alta direção	1	4
Relacionamento entre TI e negócio	Facilidade de acesso à alta gerência	1	4
	Relacionamento entre alta gerência e TI	1	4
	Relacionamento entre gerentes TI e não TI	1	4
Envolvimento da TI na estratégia	Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias	1	4
Priorização de TI	Priorização de projetos de TI	1	4
TI cumpre compromissos	Cumprimento dos compromissos de TI	2	3
TI entende o negócio	Gerente de TI entende do negócio da empresa	2	3
TI demonstra forte liderança	Atitudes de liderança do executivo de TI	2	3
TI alcança suas metas estratégicas	Alcance de metas estratégicas	3	2
Problemas de orçamento e pessoal	Capacitação constante dos envolvidos	4	1
	Disponibilidade de recursos	4	1
Plano de TI ligado ao de negócio	Integração dos planejamentos de TI e de negócio	4	1
Definição de visão de TI	Definição da visão e das estratégias de TI	4	1
Comunicação entre negócio e TI	Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI	4	1
	Comunicação da visão e das estratégias de TI	4	1
Parcerias / Alianças	Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio)	4	1

Nota: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

Os resultados dos fatores foram calculados através da média ponderada do grau de importância e o peso dos fatores. Depois foi calculado o resultado final através da média aritmética dos resultados entre as categorias, estabelecendo-se o nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, através do segundo critério de avaliação.

Neste item, vimos, os dois primeiros critérios de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002).

No próximo item, apresentamos o terceiro critério de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, à luz do modelo construído neste estudo, a partir da percepção e análise dos respondentes executivos da Ebal.

3.4 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TI E O NEGÓCIO DA EBAL, À LUZ DO MODELO CONSTRUÍDO À PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA EBAL

Neste item, apresentamos o terceiro critério de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, à partir da análise dos respondentes executivos da Ebal.

O modelo foi construído neste estudo, com base em Galas e Ponte (2005), a partir da avaliação realizada na pesquisa pelos executivos respondentes da Ebal, com os pesos e graus de importância em cada categoria e em cada fator do alinhamento. A intenção do autor, neste terceiro critério, é demonstrar, através da opinião dos executivos, o nível de aderência do modelo da pesquisa com a realidade da empresa.

Para fins de realização deste estudo, foi utilizado, como fonte de evidência na pesquisa, um levantamento semi-estruturado através de um questionário específico, Figura 7, contendo cinco perguntas sobre o perfil do respondente, uma pergunta de avaliação (Likert), variando de 1 a 5, contendo 38 itens sobre os fatores do alinhamento da TI, uma pergunta para avaliação pelo respondente sobre a importância e peso dos fatores, uma pergunta aberta para o respondente expressar sua percepção sobre o alinhamento da TI na empresa, assim possibilitando uma análise mais específica da área do respondente.

Em relação aos fatores de alinhamento da TI, o questionário contém 38 perguntas, agrupadas em 4 (quatro) categorias.

A seguir, no Quadro 7, os objetivos e a quantidade de perguntas por categorias do alinhamento estratégico, com base no modelo de Galas e Ponte (2005).

Quadro 7 - Objetivos e quantitativo de perguntas por categoria de alinhamento

Categoria	Quantidade de Perguntas	Objetivo
Social	9	Identificar os níveis de comunicação, relacionamento, clima organizacional, ambiente e acessibilidade
Organizacional	11	Identificar os níveis de capacitação e comprometimento do corpo gerencial, a disponibilidade de recursos e instrumentos operacionais e gerenciais
Planejamento	10	identificar os níveis de cooperação e integração do corpo gerencial, o planejamento de ações, padrões e políticas
Comportamental	8	Identificar os níveis de liderança, resistência à inovação, compartilhamento de conhecimento, riscos e recompensas

Nota: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

Em relação às categorias, o questionário contém uma pergunta ao final, para o respondente avaliar a representatividade através do estabelecimento de peso para cada uma.

A opção pela utilização do questionário como instrumento de coleta de dados deveu-se ao fato do mesmo se adequar aos objetivos propostos no estudo. Neste instrumento, comumente denominado questionário, as perguntas foram apresentadas com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. O objetivo dessa padronização foi ter certeza de que todos responderiam exatamente ao mesmo instrumento.

A seguir, na Figura 7, o modelo do questionário utilizado na pesquisa:

Figura 7 - Questionário de pesquisa, adaptado de Galas e Ponte (2005)

(continua)

 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TI E NEGÓCIO		DATA				
NOME		CARGO				
ÁREA		TEMPO DE EMPRESA				
PERGUNTA		A	B	C	D	E
SOCIAL	1	Existe um ambiente social de confiança na empresa				
	2	Existe comunicação entre os gerentes de negócio e de TI da empresa				
	3	Os gestores de TI e de outros setores se comunicam numa linguagem que permite total compreensão				
	4	Existe facilidade de acesso do gerente de TI à presidência e diretorias				
	5	Existe um trabalho conjunto (parceria) entre gerentes de linha (negócio) e gerente de TI				
	6	Os colaboradores de TI possuem um bom relacionamento com a alta direção				
	7	Existe apoio da presidência e diretorias à gerência de TI				
	8	A área de TI possui um bom relacionamento com as demais áreas da organização e usuários				
	9	Existe valorização e motivação das pessoas				
ORGANIZACIONAL	1	Existe capacitação constante dos envolvidos				
	2	Existe cumprimento dos compromissos de TI				
	3	Existem instrumentos de mensuração dos benefícios gerados pela TI				
	4	Existem indicadores para objetivos, metas e estratégias organizacionais				
	5	Existe disponibilidade de recursos para investimentos em TI				
	6	A TI alcança suas metas estratégicas				
	7	A remuneração de TI é adequada aos padrões de mercado e da empresa				
	8	Existem ações para identificação, organização, gerenciamento e disseminação de informações				
	9	Os serviços de TI são planejados, acompanhados e avaliados				
	10	A empresa leva em consideração as necessidades dos gestores na tomada de decisão				
	11	A infraestrutura e os serviços de TI são adequados as necessidades da empresa				

A DISCORDO EM ABSOLUTO**B DISCORDO PARCIALMENTE****C INDIFERENTE****D CONCORDO PARCIALMENTE****E CONCORDO EM ABSOLUTO**



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TI E NEGÓCIO

DATA

NOME

CARGO

ÁREA

TEMPO DE EMPRESA

PERGUNTA		A	B	C	D	E
PLANEJAMENTO	1	Existe cooperação e participação da TI no desenvolvimento dos planos e estratégias da empresa				
	2	As ações desenvolvidas na empresa estão focadas no negócio				
	3	A empresa tem visão e estratégias de TI definidas				
	4	A comunicação da visão e das estratégias de TI são disseminadas a todos os gestores				
	5	O planejamento de TI é integrado ao planejamento do negócio				
	6	A priorização de projetos de TI é feita com base na estratégia da organização				
	7	A área de TI possui um processo de planejamento estratégico formal, de qualidade e bem consolidado				
	8	Os sistemas de informação existentes são adequados às estratégias da empresa				
	9	Os planos de TI são sempre aceitos pela Presidência e Diretorias				
	10	Existem padrões e políticas organizacionais para a área de TI na empresa				
COMPORTAMENTAL	1	Existe compartilhamento do conhecimento entre gestores de negócio e de TI				
	2	O Gerente de TI entende do negócio da empresa				
	3	A Presidência e Diretorias conhecem os recursos e o valor da TI				
	4	A Presidência e Diretorias acreditam no potencial da TI para a ampliação do negócio				
	5	Existe comprometimento de todos para o alcance dos objetivos estratégicos				
	6	Existem atitudes de liderança do Gerente de TI, apresentando soluções e interagindo com outros setores				
	7	A empresa não demonstra resistência à inovação e à mudança organizacional				
	8	Existe compartilhamento de riscos e recompensas na empresa				

A DISCORDO EM ABSOLUTO


B DISCORDO PARCIALMENTE

C INDIFERENTE

D CONCORDO PARCIALMENTE

E CONCORDO EM ABSOLUTO

A - De acordo com a sua percepção, qual o percentual de importância que você dá para cada uma dessas categorias.	CATEGORIA	PESO
Social - Comunicação, relacionamento, clima, ambiente, acessibilidade	SOCIAL	
Organizacional - capacitação, compromisso, instrumentos operacionais e gerenciais, disponibilidade de recursos	ORGANIZACIONAL	
Planejamento - Cooperação, integração, planejamento de ações, padrões e políticas, priorização	PLANEJAMENTO	
Comportamental - Liderança, mudança e resistência, compatilhar conhecimento, riscos e recompensas	COMPORTAMENTAL	
	TOTAL	100%

	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TI E NEGÓCIO	DATA
	NOME	CARGO
ÁREA	TEMPO DE EMPRESA	

B- De acordo com a sua percepção, estabelecer de 0 a 4, o grau de importância e peso de cada fator, abaixo:

FATOR DO ALINHAMENTO		IMPORTÂNCIA	PESO
SOCIAL	1. Ambiente social de confiança		
	2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI		
	3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos		
	4. Facilidade de acesso à alta gerência		
	5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio)		
	6. Relacionamento entre a gerência de TI e a presidência e diretorias		
	7. Apoio da presidência e diretorias à gerência de TI		
	8. Relacionamento entre gerentes de TI e outros setores		
	9. Valorização e motivação das pessoas		
ORGANIZACIONAL	1. Capacitação constante dos envolvidos		
	2. Cumprimento dos compromissos de TI		
	3. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI		
	4. Indicadores para objetivos, metas e estratégias		
	5. Disponibilidade de recursos		
	6. Alcance de metas estratégicas		
	7. Remuneração justa dos profissionais de TI		
	8. Gestão da informação (controle e segurança)		
	9. Gestão de serviços de TI (Suporte de infraestrutura, sistemas e atendimento)		
	10. Gestão de stakeholder		
	11. A estrutura organizacional		
PLANEJAMENTO	1. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias		
	2. Foco no negócio		
	3. Definição da visão e das estratégias de TI		
	4. Comunicação da visão e das estratégias de TI		
	5. Integração dos planejamentos de TI e de negócio		
	6. Priorização de projetos de TI		
	7. Qualidade e metodologia de planejamento		
	8. Sistemas de informação adequados às estratégias		
	9. Aceitação dos planos de TI pela presidência e diretorias		
	10. Padrões e políticas organizacionais para TI		
COMPORTAMENTAL	1. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI		
	2. Gerente de TI entende do negócio da empresa		
	3. Presidência e Diretorias conhecem os recursos e o valor da TI		
	4. Presidência e Diretorias acreditam no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio		
	5. Comprometimento dos colaboradores de TI		
	6. Atitudes de liderança do executivo de TI		
	7. Resistência à inovação e à mudança organizacional		
	8. Compartilhamento de riscos e recompensas		

C - Comentário livre a respeito do alinhamento da tecnologia de informação com o negócio da empresa

Nota: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

O questionário foi enviado como anexo, em email a cada respondente executivo da Ebal, sendo as orientações de preenchimento e o tempo estimado colocadas no corpo do email.

Os questionários foram enviados, no período de 10 de novembro a 09 de dezembro de 2008, perfazendo o total de quarenta e um questionários encaminhados ao grupo executivo da empresa.

Após 30 dias, optamos por concluir o fechamento da pesquisa, com o número final de trinta questionários recebidos neste período, representando, portanto, 73,2% do total de questionários enviados. Vale salientar, que recebemos mais seis questionários após o período, não sendo considerados válidos neste estudo.

Ressaltamos que, antes de realizar a pesquisa, o questionário foi validado, em forma e conteúdo, por meio da realização de um pré-teste, artifício utilizado para avaliar e identificar possíveis inconsistências na estrutura das questões (MARCONI, 1993) e, também, possibilitou a mensuração do tempo médio necessário para preenchimento das respostas e assim facilitar a viabilização da pesquisa junto aos respondentes. Para a execução do pré-teste, o autor convidou um respondente da área de planejamento, que levou 40 minutos para o preenchimento do formulário. Após analisar as dificuldades encontradas no teste, optamos por descrever procedimentos para preenchimento do questionário para orientação aos respondentes e adotar o tempo médio de uma hora estimada para preenchimento dos demais respondentes executivos da Ebal.

Vimos, neste item, o terceiro critério de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, à partir da percepção e análise dos respondentes executivos da empresa, e no próximo, apresentamos a pesquisa com o grupo focal e a metanálise com a consistência dos dados entre os três critérios de avaliação.

3.5 ANÁLISE DE GRUPO FOCAL - METANÁLISE

Neste item, apresentamos a pesquisa com o grupo focal, após 10 meses da data da pesquisa. Composto por 23,33% dos mesmos respondentes dos questionários, tem como objetivo, explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos acerca dos

impactos e da importância do alinhamento da tecnologia de informação com o negócio, além de validar os resultados obtidos com os questionários da pesquisa, através da análise comparativa entre os dados e opiniões dos respondentes. Segundo Ruediger e Riccio (2004),

a metodologia de grupo focal abrange a elaboração de perguntas abertas para explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos dos segmentos estudados, por meio de um questionário semi-estruturado, vinculado a um grupo inicial de hipóteses.

Durante alguns meses após a primeira pesquisa, verificamos problemas no ambiente interno da empresa, que, na nossa opinião, estavam influenciando e impactando na evolução do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio.

Era uma oportunidade para os ajustes e homologação da primeira pesquisa e, também, para análise de impactos dos fatores no alinhamento.

O grupo focal foi composto por 7 (sete) respondentes, representando 23,3% do total da pesquisa. Vale salientar, que 2 (dois) respondentes convidados não puderam comparecer, para completar 30% de representatividade de amostra da primeira pesquisa do estudo. Para equilíbrio de opiniões, estabelecemos um quantitativo de respondentes equivalentes conforme a área de atuação. Portanto, com a ausência de dois convidados, o grupo focal ficou com o quantitativo de participantes de 43,0% da área de Negócio e 57,0% da área de TI.

Apresentamos, a seguir, a Tabela 8 com a área de atuação dos respondentes executivos do Grupo Focal.

Tabela 8 - Área de Atuação dos respondentes Grupo Focal

Área	Quantidade	Percentual
Negócio	3	43,0
TI	4	57,0
Total	7	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O local da apresentação do evento, para demonstrar ao Grupo Focal os resultados das análises da pesquisa inicial do estudo, foi o auditório da própria empresa, ambiente já preparado com recursos de infraestrutura necessários para o evento, e que teve duração de 4 horas.

Visando contextualizar o trabalho, o autor preparou 26 slides contemplando as justificativas e o interesse pelo tema, a escolha da empresa como o locus da pesquisa, as dificuldades do processo de pesquisa, a escolha dos respondentes, as fontes, períodos e os critérios utilizados, os resultados finais com as médias das avaliações dos fatores do alinhamento de cada categoria, as análises em cada critério e os comparativos observados.

Ao final da apresentação, o autor provocou um debate entre os membros do grupo e solicitou que cada um apresentasse suas opiniões, registrando-as. Explicou, em seguida, que uma validação dos resultados do questionário aumentaria a confiabilidade da pesquisa, através das percepções e reações de concordância ou discordância dos participantes. O autor ainda colocou, para o grupo focal, 6 (seis) perguntas abertas, como instrumento facilitador para as suas respostas, sendo as três primeiras perguntas focando na avaliação dos aspectos relacionados ao alinhamento entre os processos do negócio e os processos de TI e as três últimas focando na avaliação dos aspectos metodológicos da pesquisa.

A seguir, Quadro 8, com as perguntas apresentadas ao Grupo Focal:

Quadro 8 - Perguntas ao Grupo Focal

Sequência	Perguntas
1	Qual o foco da TI na Ebal?
2	A TI na Ebal é estratégica ou funciona como suporte operacional ao negócio?
3	A estratégia de negócio da Ebal é influenciada pela estratégia de TI?
4	Os fatores identificados possibilitam uma boa avaliação?
5	O agrupamento dos fatores por categoria facilita ou dificulta a avaliação?
6	Os resultados da pesquisa são coerentes com a realidade?

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Vimos neste capítulo, em primeiro lugar, a estratégia metodológica com os procedimentos adotados no estudo, em segundo lugar, a contextualização do locus do estudo,

a Ebal-Empresa Baiana de Alimentos, em terceiro lugar, a análise do locus do estudo, através da estruturação dos processos de negócios e de tecnologia de informação à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), em quarto lugar, a avaliação, com três critérios do nível do alinhamento entre a TI e o negócio da Ebal, sendo o primeiro e segundo critérios à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), e o terceiro critério, com um modelo construído neste estudo para avaliação do nível de alinhamento a partir da percepção dos Gestores da Ebal, com a metanálise para consistência dos dados e análise dos impactos dos fatores no alinhamento entre os três critérios, e quinto e último lugar, uma segunda pesquisa, através de grupo focal, para análise e verificação da aderência da pesquisa inicial deste estudo.

No próximo capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa e as análises das questões estudadas nos modelos adotados neste estudo no capítulo três, em relação ao nível de alinhamento estratégico entre os processos de TI e negócio da Ebal.

4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos”.

Albert Einstein

Neste capítulo, apresentamos, em primeiro lugar, os resultados encontrados na pesquisa, em segundo lugar, as análises dos processos de TI e negócio da Ebal construídas a partir do modelo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio de Henderson e Venkatraman (1993), em terceiro lugar, os resultados e análises da avaliação do nível do alinhamento com base nos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), em quarto lugar, os resultados e análises do nível do alinhamento com base no modelo construído neste estudo a partir da percepção dos Gestores da Ebal e em quinto, a metanálise para consistência dos dados e análise dos impactos dos fatores no alinhamento entre os três critérios. Finalmente, descrevemos o processo de análise e homologação da pesquisa, realizado dez meses depois, pelo grupo focal.

Com os questionários devidamente criticados, codificados e verificados, ocorreu a fase de digitação e tabulação das respostas obtidas nos mesmos, a fim de que fosse possível a sua análise. Nesta etapa descritiva, os dados coletados foram analisados e tratados de forma quantitativa.

Para cada fator, somou-se a quantidade de respondentes optantes por proposição, em seguida, calculou-se a média aritmética da avaliação dos respondentes.






Para cada categoria, calculou-se, para o primeiro critério, a média aritmética, considerando o mesmo grau de importância e peso, isto é, importância e peso zero, com base no modelo de alinhamento estratégico entre a TI e negócio de Galas e Ponte (2005); para o segundo critério, calculou-se a média ponderada considerando o grau de importância e peso estabelecidos no modelo de alinhamento estratégico entre a TI e negócio de Luftman, Papp e Brier (2002); finalmente, para o terceiro critério, foi calculado a média ponderada,

considerando o grau de importância e peso estabelecidos pelos respondentes executivos da Ebal (2008) no questionário de pesquisa.

Com o objetivo de melhor visualizar a situação de cada fator avaliado, associou-se um símbolo (farol em cor) para cada conceito: O conceito “muito ruim”, com nota até 1.0, está representado pela cor preta; o conceito “ruim”, com nota entre 1.1 e 2.0, está representado pela cor vermelha; o conceito “regular”, com nota entre 2.1 e 3.0, pela cor amarela; o conceito “bom”, com nota entre 3.1 e 4.0, pela cor verde; e o conceito “muito bom”, com nota entre 4.1 e 5.0, está representado pela cor azul.

Apresentamos, abaixo, a Tabela 9 com os conceitos e critérios de classificação:

Tabela 9 - Conceitos e Critérios de Classificação dos Fatores de Alinhamento

CONCEITO	NOTA	FAROL
Muito Bom	De 4.1 a 5.0	
Bom	De 3.1 a 4.0	
Regular	De 2.1 a 3.0	
Ruim	De 1.1 a 2.0	
Muito Ruim	De 0.1 a 1.0	

Fonte: Elaboração própria.

Apresentamos, a seguir, buscando-se uma melhor análise comparativa, os resultados dos três critérios, agrupados por categoria e fatores correspondentes.

Na Tabela 10, os três critérios, na categoria “social”, com nove fatores do alinhamento. A coluna “Nº Resposta” indica o número de respostas na opção avaliada pelos respondentes executivos da Ebal. A coluna “Média de Fator” é o resultado da média aritmética em cada fator.

O primeiro critério, com base no modelo de Galas e Ponte (2005), considerando o mesmo grau de importância e peso, isto é, importância e peso zero, calculou-se a média em cada categoria através do resultado da média aritmética entre os fatores de cada categoria correspondente.

No segundo critério, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), considerando o grau de importância e peso estabelecidos no modelo, calculou-se a média

ponderada, multiplicando o peso de cada fator pela média em cada fator, somando-se o resultado de todos os fatores e dividindo-se este resultado pelo somatório dos pesos no segundo critério.

No terceiro critério, com base no modelo construído neste estudo, considerando o grau de importância e peso estabelecidos pelos respondentes executivos da Ebal (2008) no questionário de pesquisa, calculou-se a média ponderada, multiplicando o peso de cada fator pela média em cada fator, somando-se o resultado de todos os fatores e dividindo-se este resultado pelo somatório dos pesos no terceiro critério.

A seguir, na Tabela 10 os resultados da categoria “social” com nove fatores do alinhamento nos três critérios:

Tabela 10 - Fatores de Alinhamento na Categoria Social

TABELA DE RESULTADOS DO ALINHAMENTO NOS TRÊS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

CATEG.	PERGUNTA	Nº Respostas					MÉDIA DE FATOR	PESO	1º critério		2º critério		3º critério	
		A	B	C	D	E			MÉDIA CATEGORIA	PESO	MÉDIA PONDERADA	PESO	MÉDIA PONDERADA	
SOCIAL	1 Existe um ambiente social de confiança	1	6	3	16	4	3,53	0	3,50	0	3,80	3	3,50	
	2 Existe comunicação entre os gerentes de outros setores e de TI	2	8	4	13	3	3,23	0		1		3		
	3 Os gestores de TI e outros setores se comunicam numa linguagem que permite total compreensão	1	8	3	16	2	3,33	0		0		3		
	4 Existe facilidade de acesso do gerente de TI à presidência e diretorias	1	3	5	10	11	3,90	0		4		3		
	5 Existe um trabalho conjunto (parceria) entre gerentes de linha (negócio) e gerente de TI	2	9	3	14	2	3,17	0		1		3		
	6 Os colaboradores de TI possuem um bom relacionamento com a alta direção	2	4	3	14	7	3,67	0		4		3		
	7 Existe apoio da presidência e diretorias a gerência à TI	2	1	3	15	9	3,93	0		4		3		
	8 A área de TI possui um bom relacionamento com as demais áreas da organização e usuários	1	1	1	21	6	4,00	0		4		3		
	9 Existe valorização e motivação das pessoas	4	11	4	10	1	2,77	0		0		3		

Fonte: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

As análises dos resultados encontrados na Tabela 10, estão apresentadas nos próximos itens deste capítulo, considerando cada modelo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio deste estudo.

A seguir, na Tabela 11, os resultados da categoria “organizacional” com onze fatores do alinhamento nos três critérios:

Tabela 11 - Fatores de Alinhamento na Categoria Organizacional

TABELA DE RESULTADOS DO ALINHAMENTO NOS TRÊS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

CATEG.	PERGUNTA	Nº Respostas					MÉDIA DE FATOR	PESO	1º critério		2º critério		3º critério	
		A	B	C	D	E			MÉDIA CATEGORIA	PESO	MÉDIA PONDERADA	PESO	MÉDIA PONDERADA	
ORGANIZACIONAL	1 Existe capacitação constante dos envolvidos	3	15	1	10	1	2,70	0	2,85	1	3,21	3	2,36	
	2 Existe cumprimento dos compromissos da TI	0	8	1	16	5	3,60	0		3				
	3 Existem instrumentos de mensuração dos benefícios gerados pela TI	7	10	3	9	1	2,57	0		0		3		
	4 Existem indicadores para objetivos, metas e estratégias organizacionais	6	8	5	11	0	2,70	0		0		3		
	5 Existem disponibilidade de recursos para investimentos em TI	4	13	4	6	3	2,70	0		1		3		
	6 A TI alcança suas metas estratégicas	3	4	9	14	0	3,13	0		2		3		
	7 A remuneração de TI é adequada aos padrões de mercado e da empresa	6	8	6	6	4	2,80	0		0		3		
	8 Existem ações para identificação, organização gerenciamento e disseminação de informações	5	10	2	13	0	2,77	0		0		3		
	9 Os serviços de TI são planejados, acompanhados e avaliados	4	8	3	13	2	3,03	0		0		3		
	10 A empresa leva em consideração os necessidades dos gestores na tomada de decisão	2	4	6	15	3	3,43	0		0		3		
	11 A infraestrutura e os serviços de TI são adequados as necessidades da empresa	14	9	1	6	0	1,97	0		0		3		

Fonte: Elaboração própria.

As análises dos resultados encontrados na Tabela 11, estão apresentadas nos próximos itens deste capítulo, considerando cada modelo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio deste estudo.

A seguir, na Tabela 12, os resultados da categoria “planejamento” com dez fatores do alinhamento nos três critérios:

Tabela 12 - Fatores de Alinhamento na Categoria Planejamento

TABELA DE RESULTADOS DO ALINHAMENTO NOS TRÊS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

CATEG.	PERGUNTA	Nº Respostas					MÉDIA DE FATOR	PESO	1º critério		2º critério		3º critério	
		A	B	C	D	E			MÉDIA CATEGORIA	PESO	MÉDIA PONDERADA	PESO	MÉDIA PONDERADA	
PLANEJAMENTO	1 Existe cooperação e participação da TI no desenvolvimento dos planos e estratégias	2	1	4	18	5	3,77	0	3,07	4	3,31	3	2,75	
	2 As ações desenvolvidas na empresa estão focadas no negócio	1	3	1	15	10	4,00	0		0		3		
	3 A empresa tem visão e estratégias de TI definidas	3	8	6	10	3	3,07	0		1		3		
	4 A comunicação da visão e das estratégias de TI são disseminadas a todos os gestores	4	11	4	9	1	2,63	0		1		3		
	5 O planejamento de TI é integrado ao planejamento do negócio	3	8	8	13	2	3,50	0		1		3		
	6 A priorização de projetos de TI é feita com base na estratégia da organização	3	7	4	10	3	2,80	0		4		3		
	7 A área de TI possui um processo de planejamento estratégico formal, de qualidade e bem concluído	2	12	5	5	1	2,20	0		0		3		
	8 Os sistemas de informação existentes são adequados às estratégias da empresa	10	14	1	5	0	2,03	0		0		3		
	9 Os planos de TI são sempre aceitos pela Presidência e Diretorias?	4	1	4	17	4	3,53	0		4		3		
	10 Existem padrões e políticas organizacionais para a área de TI na empresa	3	8	5	9	5	3,17	0		0		3		

Fonte: Elaboração própria.

As análises dos resultados encontrados na Tabela 12, estão apresentadas nos próximos itens deste capítulo, considerando cada modelo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio deste estudo.

A seguir, na Tabela 13, os resultados da categoria “comportamental” com oito fatores do alinhamento nos três critérios:

Tabela 13 - Fatores de Alinhamento na Categoria Comportamental

TABELA DE RESULTADOS DO ALINHAMENTO NOS TRÊS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

CATEG.	PERGUNTA	Nº Respostas					MÉDIA DE FATOR	PESO	1º critério		2º critério		3º critério	
		A	B	C	D	E			MÉDIA CATEGORIA	PESO	MÉDIA PONDERADA	PESO	MÉDIA PONDERADA	
COMPORTAMENTAL	1 Existe compartilhamento do conhecimento entre gestores de negócio e de TI	4	7	6	13	0	2,93	0	3,42	0	4,07	3	3,29	
	2 O Gerente de TI entende do negócio da empresa	0	2	2	16	10	4,13	0		3				
	3 A Presidência e Diretorias conhecem os recursos e o valor da TI	3	3	4	12	8	3,63	0		0				
	4 A Presidência e Diretorias acreditam no potencial da TI para a ampliação do negócio	2	4	3	14	7	3,67	0		0				
	5 Existe comprometimento de todos para o alcance dos objetivos estratégicos	2	6	2	13	7	3,57	0		0				
	6 Existem atitudes de liderança do Gerente de TI, apresentando soluções e interagindo com outros setores	1	1	3	17	8	4,00	0		3				
	7 A empresa não demonstra resistência à inovação e à mudança organizacional	5	8	2	10	5	3,07	0		0				
	8 Existe compartilhamento de riscos e recompensas na empresa	11	7	3	9	0	2,33	0		0				

Fonte: Elaboração própria.

As análises dos resultados encontrados na Tabela 13, estão apresentadas nos próximos itens deste capítulo, considerando cada modelo do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio deste estudo.

A seguir, buscando-se verificar e comparar as médias obtidas nos três critérios de avaliação, calculamos a média geral entre os critérios, através da média aritmética.

Na Tabela 14, a seguir, apresentamos os resultados da média geral entre os três critérios:

Tabela 14 - Média de avaliação dos critérios

1º CRITÉRIO – Galas e Ponte (2005)	3,21
2º CRITÉRIO – Luftman, Papp e Brier (2002)	3,60
3º CRITÉRIO – Executivos da empresa (2008)	2,51
MÉDIA	2,98

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela, verifica-se que o conceito na avaliação no 1º e 2º critério é de um BOM alinhamento, independentemente do grau de importância dos fatores, enquanto, que no 3º

critério, o conceito REGULAR traduz a visão mais crítica da realidade da empresa a partir da percepção dos seus executivos.

No item 4.4, deste capítulo, apresentamos a metanálise com os resultados obtidos para consistência dos dados, a partir da análise das diferenças entre os três critérios de avaliação do nível do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal.

Vimos, neste item, os critérios e conceitos de avaliação do alinhamento estratégico e os resultados obtidos nos três critérios avaliados agrupados nos quadros por categoria e por critério.

Nos próximos itens deste capítulo, apresentamos as análises dos resultados encontrados neste estudo, com base em cada modelo de alinhamento estratégico.

A seguir, a análise à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993).

4.1 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TI E NEGÓCIO DA EBAL À LUZ DO MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE HENDERSON E VENKATRAMAN (1993)

Neste item, apresentamos, os resultados da análise da pesquisa, tomando como referência o modelo de avaliação de Henderson e Venkatraman (1993), para verificação do alinhamento estratégico entre o negócio e a TI da Ebal.

O resultado do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio da Ebal, com base no modelo de Henderson e Venkatraman (1993), demonstra-se um nível BAIXO de alinhamento, levando em consideração a análise da integração funcional, integração estratégica e ajuste estratégico.

Na integração funcional, caracterizada pelo planejamento e ações de curto prazo, demonstra-se a integração dos processos de negócios pelos dados, processos, tarefas realizadas pelas pessoas e o redesenho organizacional (estrutura administrativa combinada com tecnológica), permitindo-se, portanto, verificar o nível de REGULAR para RUIM do alinhamento na Ebal, através da fragilidade dos controles, falta de integração entre os processos e sistemas, dificuldades no gerenciamento de informações operacionais, desmotivação de pessoal, assim como, carência de mecanismo de informações para tomada de decisão.

Na integração estratégica, caracterizada pelo planejamento e ações de médio e longo prazo, demonstra-se também o nível RUIM do alinhamento, através da falta de um plano estratégico de TI, cujas decisões são tomadas de forma intuitiva e personalizada, com implicações graves, pois cria-se dependência das características pessoais no processo de avaliação das prioridades e criticidades, muitas vezes dissociadas do plano estratégico do negócio da Ebal. Por outro lado, o plano de negócio da Ebal também não apresenta priorização dos seus objetivos e estratégias, contribuindo para tornar o processo mais complexo e falho.

No ajuste estratégico, caracterizado pelas revisões e ajustes periódicos dos planos de ação estabelecidos, demonstra-se também nível RUIM de alinhamento, uma vez que o processo de revisão contínua das medidas e estratégias, com periodicidade estabelecida, não acontece de forma sistemática, fragilizando o processo dos ajustes necessários à dinâmica do negócio.

No próximo item, apresentamos os resultados e análises de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002).

4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TI E O NEGÓCIO DA EBAL, À LUZ DOS MODELOS DE GALAS E PONTE (2005) E DE LUFTMAN, PAPP E BRIER (2002)

Neste item, apresentamos, os resultados da avaliação do nível do alinhamento no primeiro critério, com base no modelo de Galas e Ponte (2005) e do segundo critério, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002).

Apresentamos, a seguir, os resultados no primeiro critério de avaliação do nível do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, com base no modelo de Galas e Ponte (2005).

Na Tabela 15, a seguir, apresentamos os resultados no primeiro critério, dos trinta e oito fatores e quatro categorias correspondentes, com base no modelo de Galas e Ponte (2005). Para cada fator, calculou-se a média aritmética da avaliação obtida dos respondentes, sendo atribuído um conceito em cor, com base na Tabela 9. Este critério considera os fatores com o mesmo grau de importância e peso, isto é, importância e peso zero, calculando-se nota

da categoria através do resultado da média aritmética entre os fatores de cada categoria correspondente.

Tabela 15 - Avaliação dos fatores de alinhamento no 1º critério

TABELA DE RESULTADOS DO ALINHAMENTO NO 1º CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

CATEG.	PERGUNTA	Nº Respostas						1º critério		
		A	B	C	D	E	MÉDIA DE FATOR	CONCEITO	PESO	MÉDIA CATEGORIA
SOCIAL	1 Existe um ambiente social de confiança	1	6	3	16	4	3,53	●	0	3,50
	2 Existe comunicação entre os gerentes de outros setores e de TI	2	8	4	13	3	3,23	●	0	
	3 Os gestores de TI e outros setores se comunicam numa linguagem que permite total compreensão	1	8	3	16	2	3,33	●	0	
	4 Existe facilidade de acesso do gerente de TI à presidência e diretorias	1	3	5	10	11	3,90	●	0	
	5 Existe um trabalho conjunto (parceria) entre gerentes de linha (negócio) e gerente de TI	2	9	3	14	2	3,17	●	0	
	6 Os colaboradores de TI possuem um bom relacionamento com a alta direção	2	4	3	14	7	3,67	●	0	
	7 Existe apoio da presidência e diretorias a gerência de TI	2	1	3	15	9	3,93	●	0	
	8 A área de TI possui um bom relacionamento com as demais áreas da organização e usuários	1	1	1	21	6	4,00	●	0	
	9 Existe valorização e motivação das pessoas	4	11	4	10	1	2,77	●	0	
ORGANIZACIONAL	1 Existe capacitação constante dos envolvidos	3	15	1	10	1	2,70	●	0	2,85
	2 Existe cumprimento dos compromissos da TI	0	8	1	16	5	3,60	●	0	
	3 Existem instrumentos de mensuração dos benefícios gerados pela TI	7	10	3	9	1	2,57	●	0	
	4 Existem indicadores para objetivos, metas e estratégias organizacionais	6	8	5	11	0	2,70	●	0	
	5 Existem disponibilidade de recursos para investimentos em TI	4	13	4	6	3	2,70	●	0	
	6 A TI alcança suas metas estratégicas	3	4	9	14	0	3,13	●	0	
	7 A remuneração de TI é adequada aos padrões de mercado e da empresa	6	8	6	6	4	2,80	●	0	
	8 Existem ações para identificação, organização gerenciamento e disseminação de informações	5	10	2	13	0	2,77	●	0	
	9 Os serviços de TI são planejados, acompanhados e avaliados	4	8	3	13	2	3,03	●	0	
	10 A empresa leva em consideração os necessidades dos gestores na tomada de decisão	2	4	6	15	3	3,43	●	0	
	11 A infraestrutura e os serviços de TI são adequados as necessidades da empresa	14	9	1	6	0	1,97	●	0	

TABELA DE RESULTADOS DO ALINHAMENTO NO 1º CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

CATEG.	PERGUNTA	Nº Respostas						1º critério		
		A	B	C	D	E	MÉDIA DE FATOR	CONCEITO	PESO	MÉDIA CATEGORIA
PLANEJAMENTO	1 Existe cooperação e participação da TI no desenvolvimento dos planos e estratégias	2	1	4	18	5	3,77	●	0	3,07
	2 As ações desenvolvidas na empresa estão focadas no negócio	1	3	1	15	10	4,00	●	0	
	3 A empresa tem visão e estratégias de TI definidas	3	8	6	10	3	3,07	●	0	
	4 A comunicação da visão e das estratégias de TI são disseminadas a todos os gestores	4	11	4	9	1	2,63	●	0	
	5 O planejamento de TI é integrado ao planejamento do negócio	3	8	8	13	2	3,50	●	0	
	6 A priorização de projetos de TI é feita com base na estratégia da organização	3	7	4	10	3	2,80	●	0	
	7 A área de TI possui um processo de planejamento estratégico formal, de qualidade e bem consolidado	2	12	5	5	1	2,20	●	0	
	8 Os sistemas de informação existentes são adequados às estratégias da empresa	10	14	1	5	0	2,03	●	0	
	9 Os planos de TI são aceitos pela Presidência e Diretorias	4	1	4	17	4	3,53	●	0	
	10 Existem padrões e políticas organizacionais para a área de TI na empresa	3	8	5	9	5	3,17	●	0	
COMPORTAMENTAL	1 Existe compartilhamento do conhecimento entre gestores de negócio e de TI	4	7	6	13	0	2,93	●	0	3,42
	2 O Gerente de TI entende do negócio da empresa	0	2	2	16	10	4,13	●	0	
	3 A Presidência e Diretorias conhecem os recursos e o valor da TI	3	3	4	12	8	3,63	●	0	
	4 A Presidência e Diretorias acreditam no potencial da TI para a ampliação do negócio	2	4	3	14	7	3,67	●	0	
	5 Existe comprometimento de todos para o alcance dos objetivos estratégicos	2	6	2	13	7	3,57	●	0	
	6 Existem atitudes de liderança do Gerente de TI, apresentando soluções e interagindo com outros setores	1	1	3	17	8	4,00	●	0	
	7 A empresa não demonstra resistência à inovação e à mudança organizacional	5	8	2	10	5	3,07	●	0	
	8 Existe compartilhamento de riscos e recompensas na empresa	11	7	3	9	0	2,33	●	0	



Fonte: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

Analisando os resultados obtidos na categoria “social”, com maior quantidade de fatores avaliados com o conceito bom (8), demonstran-se um nível de relacionamento, ambiente e clima organizacional positivo, contribuindo para um bom alinhamento. Verifica-se, também, no fator 9, que as pessoas estão com a motivação regular, contribuindo para baixar a média dessa categoria.

Na categoria “organizacional”, verifica-se a maior quantidade de fatores com nível regular (6) e um fator ruim, o que demonstra um nível regular de capacitação e comprometimento do corpo gerencial, além de pouca disponibilidade de recursos e instrumentos operacionais e gerenciais e serviços e infraestrutura inadequada às necessidades da empresa.

Na categoria de “planejamento”, observa-se que falta um processo de planejamento estratégico mais estruturado, sistemático e integrado, como uma ferramenta de suporte a TI, demonstrado pelo equilíbrio da quantidade de fatores com nível bom (6) e regular (4), precisando melhorar os processos de comunicação das estratégias, sistemas de informações e priorização dos projetos de TI.

Na categoria “comportamental”, verifica-se, pela quantidade de fatores com resultados mais positivos (6) do que regular (2), uma boa expectativa em relação à liderança e conhecimento do negócio por parte da TI, mas, por outro lado, uma atitude defensiva e de passividade demonstrado nos fatores 1 e 8, o que significa o não compartilhamento do conhecimento e dos riscos inerentes as atividades.

Analisando o resultado final do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal entre as categorias, pelo primeiro critério, com base no modelo de Galas e Ponte (2005), verifica-se o resultado final BOM para o alinhamento, sendo três categorias com BOM nível e uma com alinhamento REGULAR. O resultado de cada categoria é calculado com base na média aritmética dos fatores que compõe cada categoria.

A seguir, na Tabela 16, apresentamos na última coluna, o resultado final BOM do alinhamento da Ebal, no primeiro critério, com base em Galas e Ponte (2005):

Tabela 16 - Alinhamento do primeiro critério

Categoria	Social	Organizacional	Planejamento	Comportamental	Alinhamento
Média	3,50	2,85	3,07	3,42	3,21 Bom



Fonte: Elaboração própria.

Apresentamos, a seguir, os resultados no segundo critério de avaliação do nível do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002).

No segundo critério, os resultados da pesquisa, à luz do modelo de avaliação do alinhamento estratégico de Luftman, Papp e Brier (2002), demonstraram que, na Ebal, as categorias “social” e “planejamento” possuem pesos maiores na avaliação do nível de alinhamento da TI com o negócio, tendo a categoria “social” o peso maior, com a soma total de 18 com 6 fatores ponderados, e a categoria de “planejamento” com o segundo maior peso de 15, também com seis fatores ponderados, portanto, são categorias cujos fatores são mais importantes, em relação a categoria “organizacional” que tem peso total de 7, com 4 fatores ponderados e a categoria “comportamental” com peso de 6, com 2 fatores ponderados.

Com base no modelo de avaliação de Luftman, Papp e Brier (2002), os principais fatores da categoria “social” são: facilidade de acesso à alta gerência; relacionamento entre alta gerência e TI; apoio da alta gerência à TI; e relacionamento entre gerentes de TI e de Negócio.

Na categoria “planejamento”, os principais fatores são: cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias; priorização de projetos de TI; e aceitação dos planos de TI pela alta direção.

Observa-se que, em três categorias, os níveis de alinhamento ficaram no mesmo patamar, sendo, a categoria “social”, influenciada principalmente pela importância dada aos fatores (4/6/7/8), de colaboração e relacionamento. A categoria “organizacional” foi influenciada principalmente aos fatores (2/6), relacionados ao cumprimento de compromissos (2,6) e, na categoria de “planejamento”, a influência ocorreu pela importância dada aos fatores (1,6,9), de cooperação e participação da TI nos planos e estratégias da empresa.

A mudança da média dos resultados nas categorias mais significativa no segundo critério, ocorreu na categoria “comportamental”, que ficou com o nível mais acima da média,


com resultado 4,07, influenciada, principalmente, pela importância dos fatores (2/6), relacionados ao conhecimento do negócio, além da interação e atitudes de liderança por parte da TI.

Analisando o resultado final do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal entre as categorias, pelo segundo critério, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), verifica-se o resultado final BOM para o alinhamento, com as quatro categorias com nível BOM no alinhamento. O resultado de cada categoria é calculado com base na média ponderada do grau de importância e o peso dos fatores, e depois calculado o resultado final através da média aritmética dos resultados entre as categorias, estabelecendo-se o nível de alinhamento BOM para o segundo critério.

A seguir, no Tabela 17, apresentamos na última coluna, o resultado final BOM do alinhamento da Ebal, no segundo critério, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002) :

Tabela 17 - Alinhamento do segundo critério

Categoria	Social	Organizacional	Planejamento	Comportamental	Alinhamento
Média	3,80	3,21	3,31	4,07	3,60 Bom



Fonte: Elaboração própria.


Vimos, neste item, os resultados e análises dos dois primeiros critérios de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, com base nos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), e no próximo, apresentamos, o terceiro critério de avaliação, com base no modelo construído à partir da percepção dos Gestores da Ebal.

4.3 ANÁLISE DO NÍVEL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TI E O NEGÓCIO DA EBAL, À LUZ DO MODELO CONSTRUÍDO À PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA EBAL

Neste item, apresentamos, os resultados da avaliação do nível do alinhamento da Ebal, no terceiro critério, com base no modelo construído neste estudo à partir da percepção dos gestores da Ebal.

A seguir, apresentamos o Quadro 9, com a avaliação pelos respondentes executivos da Ebal, do peso de cada categoria que agrupam os fatores de alinhamento, significando a representatividade de cada categoria na influência e impactos no alinhamento, sendo calculado através da média aritmética dos pesos informados por cada respondente, dentro da faixa de 0 a 100% .

Quadro 9 - Peso das Categoria de Avaliação

A - De acordo com a sua percepção qual o percentual de importância que voce da para cada umas dessas categorias. 	CATEGORIA	PESO
Social - Comunicação, relacionamento, clima, ambiente, acessibilidade	SOCIAL	23
Organizacional - capacitação, compromisso, instrumentos operacionais e gerenciais, disponibilidade de recursos	ORGANIZACIONAL	26
Planejamento - Cooperação, integração, planejamento de ações, padrões e políticas, priorização	PLANEJAMENTO	27
Comportamental - Liderança, mudança e resistência, compartilhar conhecimento, riscos e recompensas	COMPORTAMENTAL	24
	TOTAL	100%

Fonte: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

Verifica-se pelo resultado das categorias no quadro acima, através da pontuação maior das categorias de “planejamento” e “organizacional”, que os executivos da Ebal estão sinalizando a importância da integração das áreas da organização para se estabelecer um planejamento de ações conjunta e com definição das prioridades estratégicas, criando as condições necessárias através do compromisso para o desenvolvimento de novos instrumentos operacionais e gerenciais.

No Quadro 10, a seguir, é apresentado o peso e a importância de cada fator, significando a representatividade, de cada um, na influência e impacto no processo de alinhamento, avaliado pelos respondentes, sendo calculado através da média aritmética dos pesos informados, dentro da faixa de nota de 0 a 4.

Quadro 10 - Peso dos Fatores de alinhamento

B - De acordo com a sua percepção, estabelecer de 0 a 4, o grau de importância e peso de cada fator, abaixo:			
FATOR DO ALINHAMENTO		IMPORTÂNCIA	PESO
SOCIAL	1. Ambiente social de confiança	4	3
	2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI	3	3
	3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos	3	3
	4. Facilidade de acesso à alta gerência	3	3
	5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio)	4	3
	6. Relacionamento entre a gerência de TI e a presidência e diretorias	4	3
	7. Apoio da presidência e diretorias à gerência de TI	4	3
	8. Relacionamento entre gerentes de TI e não TI	3	3
	9. Valorização e motivação das pessoas	4	3
ORGANIZACIONAL	1. Capacitação constante dos envolvidos	4	3
	2. Cumprimento dos compromissos de TI	4	3
	3. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI	3	3
	4. Indicadores para objetivos, metas e estratégias	3	3
	5. Disponibilidade de recursos	3	3
	6. Alcance de metas estratégicas	4	3
	7. Remuneração justa	3	3
	8. Gestão da informação	3	3
	9. Gestão de serviços de TI	3	3
	10. Gestão de stakeholder	3	3
	11. A estrutura organizacional	3	3
PLANEJAMENTO	1. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias	3	3
	2. Foco no negócio	3	3
	3. Definição da visão e das estratégias de TI	3	3
	4. Comunicação da visão e das estratégias de TI	3	3
	5. Integração dos planejamentos de TI e de negócio	3	3
	6. Priorização de projetos de TI	3	3
	7. Qualidade e metodologia de planejamento	3	3
	8. Sistemas de informação adequados às estratégias	4	3
	9. Aceitação dos planos de TI pela presidência e diretorias	3	3
	10. Padrões e políticas organizacionais para TI	3	3
COMPORIMENTAL	1. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI	3	3
	2. Gerente de TI entende do negócio da empresa	3	3
	3. Presidência e Diretorias conhecem os recursos e o valor da TI	3	3
	4. Presidência e Diretorias acreditam no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio	4	3
	5. Comprometimento dos colaboradores de TI	4	3
	6. Atitudes de liderança do executivo de TI	3	3
	7. Resistência à inovação e à mudança organizacional	2	2
	8. Compartilhamento de riscos e recompensas	3	3

Fonte: Adaptado de Galas e Ponte (2005).

No terceiro critério, no modelo construído neste estudo, para verificação de aderência com a realidade da empresa, verifica-se, pelos resultados obtidos, que os respondentes

executivos da Ebal, estabeleceram, na média, o mesmo peso para 37 fatores, qual seja, peso 3. A exceção fica por conta do fator 7 da categoria “comportamental”, que trata da resistência à inovação e à mudança organizacional, com peso 2, demonstrando objetivamente a percepção geral entre os executivos da Ebal, de que a cultura da empresa é de resistência à inovação e à mudança organizacional.

Observa-se, também, que os respondentes, por terem estabelecido um peso mais elevado na importância dos fatores, contribuíram, de acordo com os conceitos, para puxar para baixo a média geral do nível do alinhamento.

Na categoria “social”, com o mesmo peso para todos os fatores e com quantidade maior de fatores (7) avaliados com o conceito bom, o nível aferido manteve-se positivo para relacionamento, ambiente e clima organizacional, contribuindo para um bom alinhamento. Contudo, o fator 9, que trata da motivação das pessoas, foi considerado regular.

Na categoria “organizacional”, com a média mais baixa entre as categorias, os fatores que mais impactaram foram a falta de instrumentos de mensuração e indicadores de gestão (2/3/4/5), a capacitação de pessoal (1) e a infraestrutura e serviços de TI (11).

Na categoria de “planejamento”, a segunda média mais baixa entre as categorias, os fatores mais significativos foram a falta de sistemas mais adequados à estratégia (8), a falta de qualidade e consolidação do processo de planejamento estratégico da TI (7), a falta de comunicação dos projetos de TI (4) e a inadequação das prioridades da TI com a estratégia da empresa (6).

Na categoria “comportamental”, os fatores mais influenciadores na redução da média foram a falta de compartilhamento do conhecimento, dos riscos e das recompensas entre os gestores da TI e gestores do negócio (1,8). Verificou-se, também, que, na avaliação dos respondentes, o único peso que ficou diferente foi o do fator 7, que, com peso 2, menor do que a média 3 dos demais fatores, identifica que existe resistência à inovação e à mudança organizacional.

Analisando o resultado final do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal entre as categorias, pelo terceiro critério, com base na percepção dos respondentes executivos, verifica-se o resultado final REGULAR para o alinhamento, sendo duas categorias com nível BOM e duas com nível de alinhamento REGULAR. O resultado de cada

categoria avaliada pelos respondentes executivos da Ebal, é calculado com base na média ponderada do grau de importância e o peso dos fatores estabelecido pelos respondentes, e depois calculado o resultado final através da média aritmética dos resultados entre as categorias, estabelecendo-se o nível REGULAR para o alinhamento entre a TI e o Negócio da Ebal, no terceiro critério.

A seguir, no Tabela 18, apresentamos na última coluna, o resultado final REGULAR do alinhamento da Ebal, no terceiro critério, com base na avaliação dos executivos da empresa:

Tabela 18 - Alinhamento do terceiro critério

Categoria	Social	Organizacional	Planejamento	Comportamental	Alinhamento	
Média	3,50	2,36	2,75	3,29	2,51	Regular



Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se, que houve um equilíbrio nas respostas dos executivos respondentes da Ebal, sobre a importância e o peso em cada fator do alinhamento estratégico. Percebemos, que este equilíbrio, pode estar associado a uma postura passiva, de não exposição, pois a pesquisa foi realizada com identificação.

Ressaltamos, ainda, que todos os fatores receberam peso médio 3, com a exceção do fator 7, que recebeu média 2, refletindo a grande dificuldade da cultura da empresa, reativa às mudanças organizacionais e inovação em seus processos operacionais.

Vimos, neste item, os resultados e análises do terceiro critério de avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal, com base no modelo construído neste estudo, a partir da percepção dos Gestores da Ebal e, no próximo, apresentamos, a metanálise e a pesquisa do grupo focal.

4.4 ANÁLISE DE GRUPO FOCAL – METANÁLISE

Neste item, apresentamos, em primeiro lugar, a metanálise com os resultados obtidos na consistência dos dados coletados, a partir da análise das diferenças entre os três critérios de avaliação do nível do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal e em segundo lugar, os resultados obtidos na pesquisa realizada através do grupo focal.

Na metanálise, a seguir, para demonstrar os impactos nas avaliações das categorias no nível de alinhamento da TI e o negócio, apresentamos na Tabela 19, as diferenças entre as médias das categorias, calculadas a partir dos critérios 1 e 2, critérios 1 e 3, critérios 2 e 3 e a porcentagem de quanto essa diferença representa da avaliação média inicial das categorias e no nível de alinhamento da TI.

Tabela 19 - Comparativo entre os três critérios do alinhamento

Consistência da Coleta de Dados

Critérios	A	B	C	A / B	A / C	B / C
Categorias	Δ 1º critério 2º critério	Δ 1º critério 3º critério	Δ 2º critério 3º critério	%	%	%
Social	-0,30	0,0	0,30	-9	0	8
Organizacional	-0,36	0,49	0,85	-13	18	27
Planejamento	-0,24	0,32	0,56	-8	11	17
Comportamental	-0,65	0,0	0,65	-19	0	65
Alinhamento	-0,39	0,67	1,06	-13	21	30

Fonte: Elaboração própria.

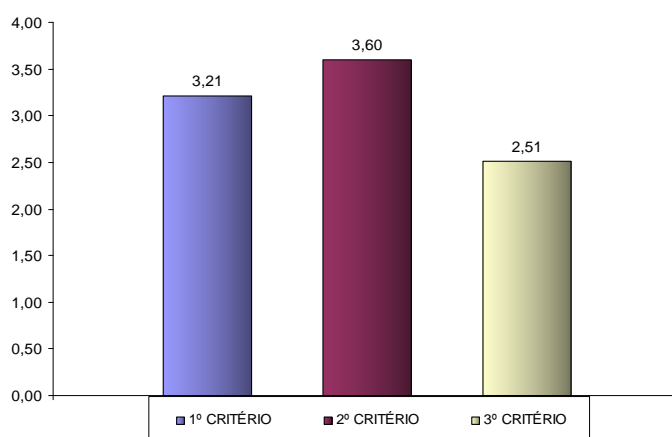
Comparando as médias das categorias do primeiro critério em relação ao segundo critério, verifica-se que todas as médias do primeiro critério são menores que as do segundo critério, mas com percentual médio menor em 13% de diferença, caracterizando que os impactos provocados pelos pesos no segundo critério não foram significativos e suficientes para alterar o nível de alinhamento, mantendo-se ambos no conceito de BOM.

Comparando as médias das categorias do primeiro critério em relação ao terceiro critério, verifica-se que, as categorias “social” e “comportamental” tiveram resultados iguais, mas as categorias “organizacional” e “planejamento” contribuíram para a alteração significativa no nível de alinhamento, com a média de 21% a mais de diferença. Fato caracteriza, que os impactos provocados pelos pesos avaliados pelos respondentes no terceiro critério foram significativos e suficientes para alterar o nível de alinhamento, mantendo-se o primeiro critério no conceito BOM e o terceiro critério no conceito REGULAR.

Comparando as médias das categorias do segundo critério em relação ao terceiro critério, verifica-se que as categorias “social” e “planejamento” tiveram resultados de menor impacto, porém, nas categorias “organizacional” e “comportamental”, os impactos foram muito significativos na alteração do nível de alinhamento, com a média de 30% de diferença para mais, caracterizando que os impactos provocados pelos pesos avaliados pelos respondentes no terceiro critério influenciaram de forma mais significativas do que os pesos avaliados por Luftman, Papp e Brier (2002), no segundo critério. Isto foi suficiente para alterar o nível de alinhamento, mantendo-se o segundo critério no conceito BOM e o terceiro critério no conceito REGULAR.

A seguir, no Gráfico 2, apresentamos o comparativo entre os três critérios, demonstrando a média do alinhamento em cada um:

Gráfico 2 - Comparativo dos tres critérios do alinhamento



Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao item C do questionário da pesquisa enviado aos executivos da Ebal, que solicita comentário livre a respeito do alinhamento da TI com o Negócio da Ebal, o campo foi preenchido com respostas de quatorze respondentes, representando 46,7% do total de respondentes da pesquisa. O autor entende e reconhece que o assunto é complexo, logo a tentativa da resposta exige conhecimento mais profundo por parte dos respondentes, contudo, julga que esta reação também pode estar associada a uma cultura de não exposição e comprometimento.

Analisando os comentários explicitados nos questionários pelos respondentes, ressaltamos os seguintes pontos registrados: mesmo com o reconhecimento do atraso da TI na Ebal, existe a consciência dos funcionários da necessidade de se modernizar a empresa para se adequar ao mercado; reconhecimento da necessidade de capacitação do capital humano, para recebimento de novas ferramentas de TI; necessidade de constantes inovações tecnológicas para alavancagem e superação de dificuldades pela estrutura da empresa; necessidade de ferramenta que possibilite a integração da empresa; reconhecimento de que o gestor de TI deve ter domínio das tecnologias aplicáveis ao negócio e capacidade de planejar sua utilização; mudança de conceitos na empresa, com a TI historicamente relegada ao segundo plano, junto com a desmotivação dos profissionais da TI e pouco interesse nos rumos do negócio da empresa; falta de planejamento, definição de metas e prioridades de ação de TI e negócio; a confiança e credibilidade do gerente da TI é importante no processo de mudança; necessidade de investimento na TI tanto em infra-estrutura como na capacitação de pessoal para melhor contribuição nas conquistas estratégicas da organização;

A seguir, com o objetivo de validação, ajustes e homologação da primeira pesquisa, apresentamos a pesquisa do Grupo Focal, realizada 10 meses após a primeira pesquisa, sua preparação e estratégia de ação, a composição do grupo e a execução das atividades.

As discussões no grupo focal ratificaram a pesquisa, demonstrando que o farol continua amarelo, gerando, portanto, um alinhamento REGULAR, porém, com um cenário em perspectiva bem mais pessimista com relação às mudanças organizacionais.

Enquanto, na pesquisa, os pesos colocados pelos respondentes nos fatores de avaliação demonstraram um cenário bem otimista, com média 3 nos pesos, para uma faixa de avaliação de 0 a 5, houve consenso, na percepção do grupo focal, de que ela retratou de forma bastante coerente o cenário interno naquele momento da sua elaboração, ou seja, o resultado da pesquisa, em novembro de 2008, foi muito positiva e otimista, por ter sido influenciado por fatores, como: 1- A aprovação do plano de investimentos da TI pelo Conselho de Administração e Fiscal, 2- A aprovação do plano de cargos e salários (PCS). Porém, foi ressaltado pelo grupo, que os resultados não refletem a realidade atual, passados 10 meses, haja visto que os investimentos em TI não aconteceram como previstos e as mudanças foram

tímidas, não trazendo os impactos desejados, gerando um clima mais pessimista e com elevado nível de desmotivação.

Foi indicado por um dos participantes que “...os resultados da pesquisa em novembro de 2008 foram reflexos da aprovação do plano de investimento para 2009 (R\$ 10 milhões). Hoje, já no quarto trimestre de 2009, com apenas 8% de investimentos, gerou frustração na equipe de TI e impactos negativos nos negócios”. Outro respondente afirmou “...são dois momentos, o da elaboração da pesquisa, quando o clima era de entusiasmo em razão dos investimentos previstos (todos os problemas seriam resolvidos) e o segundo momento, o da divulgação da pesquisa, com o desânimo e a decepção, pela não concretização das promessas, com reflexo na moral e auto-estima, tanto do pessoal de TI quanto dos principais usuários, e que nos leva a uma reflexão: qual é o intervalo ótimo para se realizar uma nova pesquisa?”.

Outro ponto importante, abordado pelo grupo, diz respeito à questão da empresa ser pública, uma vez que suas decisões e ações mais perenes e estruturantes podem ser impactadas pela descontinuidade do grupo dirigente, além da situação de ingerência política, acarretando comprometimento na motivação do quadro funcional.

Houve, também, um consenso no grupo de que as áreas de TI na Ebal são caracterizadas como suporte operacional, com maior ação no atendimento aos usuários, como coloca um respondente “[...] o foco da TI esta definido e aprovado pela Diretoria e pelo Conselho de Administração da Ebal, porém, para se tornar uma realidade, é necessária a liberação dos recursos financeiros para iniciar as implementações, hoje apenas funciona como um suporte operacional ao negócio e atendimento a legislação fiscal, não prestando informações para o nível estratégico e tático da empresa.”

Outro respondente apontou a necessidade de investimentos na infraestrutura e em ferramentas de TI, visando dotar a Ebal de processos de desenvolvimento de sistemas informatizados próprios, aproveitando a base de conhecimento do pessoal interno “[...] a TI na Ebal deveria ser melhor observada em relação à disponibilização das informações em ambientes mais modernos, necessitando para melhor desempenho e concentração dos processos de desenvolvimento próprio, com ferramentas próprias e de autoria da equipe interna que tem o conhecimento das aplicações necessárias”.

Nos debates, também, houve um consenso, entre os respondentes, da necessidade de investimentos em componentes de infraestrutura e sistemas de gestão empresarial, para dotar a empresa de mecanismos para a tomada de decisão.

Em relação ao alinhamento do negócio com a TI, foi afirmado “ [...] que a estratégia de negócio é influenciada pela estratégia de TI, mas infelizmente, devido a defasagem tecnológica, não podemos dar as respostas que a empresa precisa”. Outro respondente pontuou “ [...] entendo que as limitações da área de TI, tanto de software e hardware, influenciam a estratégia de negócio da Ebal, em razão da perda de agilidade e qualidade no trato das informações, principalmente se considerarmos a gestão de estoques, compras e logística, acarretando perda da competitividade da empresa.”

Foi, também, ressaltada a ausência de um processo integrado de planejamento estratégico, com maior aderência nas ações do dia a dia da empresa, “[...] a TI da Ebal necessita de uma ferramenta que é o planejamento estratégico, para poder dar direcionamento aos seus projetos e facilitar a atividade fim da empresa.”

Nas discussões, no grupo focal, sobre os fatores da categoria “social”, percebeu-se que o fator “valorização e motivação das pessoas” foi enfatizado com um fator importante, porém não vem sendo devidamente estimulado, o que coincide com a avaliação da pesquisa inicial do estudo. Foi enfatizado, também, que o apoio da alta gerência é fundamental para a melhoria do quadro apresentado, ou seja, o apoio da alta gerência foi confirmado com um fator importante para o alinhamento da TI. Em relação à comunicação, colaboração e relacionamentos internos, também foram ressaltados os avanços, pois existem, nessa área, dificuldades para se superar a grande capilaridade da estrutura da empresa, que atua em mais de 250 municípios, cuja solução passaria por um programa de investimentos em tecnologia.

Em relação aos fatores da categoria “organizacional”, o grupo focal foi ainda mais crítico do que a pesquisa, principalmente nos fatores de “infra-estrutura de serviços de TI” e “instrumentos de mensuração” que estão inadequados para acompanhar a evolução das operações comerciais, no ritmo exigido pela nova gestão da empresa. Só através dos investimentos no parque de tecnologia e nos processos organizacionais, as demandas poderiam ser melhor atendidas.

Na categoria de “planejamento”, o grupo focal ratificou a pesquisa, principalmente nos fatores “processo de planejamento estratégico”, “integração do planejamento do negócio com planejamento de TI” e “sistemas de informação existentes”, considerando que esses pontos são importantes para o alinhamento do negócio com a TI, mas que precisam melhorar muito para acontecer o alinhamento desejado. Na pergunta aberta do questionário, um participante ressaltou a importância das políticas para a TI, quando disse: “penso que não há um alinhamento total de TI com as estratégias da empresa, em função da ausência de uma política/plano de gestão da informação elaborado de forma participativa”.

Percebeu-se uma concordância do grupo focal com a pesquisa, ao analisar os fatores da categoria “comportamental”, ao ressaltar a importância para o alinhamento dos fatores do conhecimento do negócio e da liderança por parte da área de TI. Eles acreditavam no potencial da TI para criação de oportunidades de negócio, o que reforçou a ideia de que a empresa ainda precisaria melhorar muito no compartilhamento do conhecimento, dos riscos e das recompensas, tornando o alinhamento do Negócio com a TI muito mais consistente.

Em relação aos aspectos metodológicos da pesquisa, houve uma avaliação muito positiva do grupo focal.

A percepção de todos os participantes do grupo focal em relação aos fatores de avaliação é de que os mesmos possibilitam uma boa mensuração do alinhamento entre o negócio e a TI. Segundo um participante, “[...] os fatores retratam pontualmente a situação atual da empresa e cria um diagnóstico preciso da necessidade de se realizar novas mudanças.”

Em relação ao agrupamento por categoria, a resposta também foi unânime ao considerar que ele é um facilitador para o entendimento do alinhamento. Segundo um dos participantes, “[...] o agrupamento evidencia várias situações comportamentais entre a TI e a atividade fim da empresa” e outro, ainda, afirma que “[...] pode-se tomar decisões de melhorias modulares e que trazem resultados mais eficazes.”

Em relação à coerência dos resultados da pesquisa com a realidade da empresa, os participantes do grupo focal ressaltaram a importância desta como um instrumento de avaliação, funcionando como um termômetro do clima na empresa, principalmente quanto aos fatores identificados na avaliação, conforme relata um dos participantes “ [...] são

absolutamente coerentes, resultados esses que são fundamentais para se realizar mudanças de melhorias para toda a organização.”

Neste capítulo, foram apresentados os resultados e as análises da pesquisa, comparando três critérios distintos, além da análise de um grupo focal para verificação do alinhamento estratégico entre os processos de Negócio e de TI da Empresa Baiana de Alimentos (EBAL).

Vimos, neste capítulo, os resultados e análises encontrados na pesquisa na Ebal, com base nos modelos de alinhamento estratégico da TI e negocio de Henderson e Venkatraman (1993), Galas e Ponte (2005), Luftman, Papp e Brier (2002), no modelo construído neste estudo a partir da percepção dos Gestores da Ebal, além da metanálise para consistência dos dados e análise dos impactos dos fatores no alinhamento entre os três critérios. Finalmente, os resultados apresentados pelo grupo focal.

No próximo capítulo, apresentamos as conclusões do trabalho.

5 CONCLUSÕES

“A persistência é o menor caminho do êxito”

Charles Chaplin

Neste estudo, sobre o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, vimos, no primeiro capítulo, a contextualização do problema, sua motivação e a forma de estruturação do estudo.

Vimos, no segundo, o referencial teórico adotado, que discorre sobre os aspectos dos processos de negócios e TI, papel, importância, componentes e impactos na mudança organizacional. Apresentamos, também, dois pontos distintos sobre o alinhamento estratégico nas empresas, o de subordinação e o de preponderância entre as variáveis de TI e as estratégias de negócio. Ainda neste capítulo, mostramos o modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) utilizado como instrumento de análise no campo de atuação do estudo, a Ebal, e para a avaliação do nível de alinhamento estratégico, os modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002).

No terceiro capítulo, vimos, em primeiro lugar, a estratégia metodológica com os procedimentos adotados no estudo, em segundo lugar, a contextualização do locus do estudo, a Ebal-Empresa Baiana de Alimentos, em terceiro lugar, a análise do locus do estudo, através da estruturação dos processos de negócios e de tecnologia de informação à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), em quarto lugar, a avaliação, com três critérios do nível do alinhamento entre a TI e o negócio da Ebal, sendo o primeiro e segundo critérios à luz dos modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002), e o terceiro critério, com um modelo construído neste estudo para avaliação do nível de alinhamento a partir da percepção dos Gestores da Ebal, com a metanálise para consistência dos dados e análise dos impactos dos fatores no alinhamento entre os três critérios, e quinto e último lugar, uma segunda pesquisa, através de grupo focal, para análise e verificação da aderência da pesquisa inicial deste estudo.

Vimos, no quarto capítulo, os resultados e análise dos dados coletados à luz dos modelos de Henderson e Venkatraman (1993), Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e

Brier (2002) e do modelo construído com a avaliação dos respondentes da Ebal (2008), que contribuíram para a análise e verificação de aderência com a realidade da empresa e, ainda, os resultados e análise do grupo focal.

A seguir, apresentamos as conclusões e as contribuições deste estudo para futuros trabalhos.

A análise do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio da Ebal se tornou mais interessante e, ao mesmo tempo, mais desafiadora a partir de 2006, com um novo direcionamento e realinhamento de seus negócios.

O grande desafio da Ebal passa a ser a auto-sustentabilidade, um grande paradigma, pois para operar uma empresa de gestão pública, com atuação no segmento de um mercado competitivo, é necessário o reposicionamento de sua estrutura organizacional, sua estratégia, seus processos de negócios e de TI, além de seu capital humano.

A ruptura de um modelo de gestão verticalizado e hierarquizado, portanto, altamente centralizador, para um modelo de gestão com maior descentralização, participação com foco no gerenciamento e desempenho de seus processos, passou a exigir a adoção de novas práticas que necessitam de velocidade na avaliação e tomada de decisão, de um suporte mais instrumentalizado de tecnologia de informação e pessoal mais qualificado e comprometido, além de uma melhor administração das influências e ingerências do poder político.

Para verificação do nível do alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio da Ebal, o grande desafio do estudo foi entender e caracterizar a operacionalização deste alinhamento a partir do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), o que criou as condições facilitadoras para a elaboração e adequação de um modelo proposto de alinhamento específico da Ebal. Além disso, os modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002) possibilitaram a identificação dos fatores de relacionamento entre as entidades do modelo, juntamente com a percepção dos respondentes, que contribuíram para a análise e verificação de aderência da pesquisa com a realidade da empresa.

Os resultados encontrados na Ebal e o modelo de alinhamento referencial incorporam algumas contribuições significativas para as áreas de negócios e a área de tecnologia de informação, através da confirmação da importância da promoção do alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e de TI, da incorporação de novas metodologias para implementação

de novas práticas e da necessidade de promoção e integração do processo de planejamento da tecnologia de informação ao planejamento estratégico como um todo.

O foco do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) passou a ser a promoção de alinhamento contínuo para todo o horizonte de planejamento, evidenciando a persistência do processo no ciclo de vida da organização. A dimensão alinhamento é tratada independentemente da dimensão planejamento estratégico, evidenciando a sua importância como processo único e não mais isolado para a área de negócios ou para a área de TI. A visão concebida pelo modelo passa a ser de gerenciamento das estratégias do negócio, tendo a tecnologia como um recurso obrigatório para o sucesso dos negócios.

Os resultados obtidos indicam que a operacionalização do alinhamento deve se efetivar através da modelagem de um conjunto informacional, composto por processos de TI e os processos de negócio, contendo os controles operacionais e gerenciais, consolidados em indicadores que reflitam os objetivos e as estratégias organizacionais e suas metas.

A instrumentação da gestão, aliada a uma política de incentivos e de cobrança de resultados, deve favorecer à promoção do alinhamento em maior intensidade. A instrumentação da gestão deve servir, ao mesmo tempo, de ferramenta de validação e de estímulo ao processo de aprendizagem das pessoas, ajustando e melhorando continuamente o alinhamento estratégico entre plano de negócios e de TI.




Verificamos, também, que os principais obstáculos para a disseminação da TI na Ebal, são: o seu custo, a disponibilidade de recursos, os aspectos culturais com a falta de entendimento do uso da TI, no que se refere à contribuição e seus limites, perfil da mão-de-obra usuária de TI e o desenho dos seus processos de negócio.

Como principais facilitadores para a expansão da TI na Ebal, a disponibilidade cada vez maior e queda dos custos das soluções de TI no mercado, o uso de canais eletrônicos, a necessidade do negócio, seu grau de dependência quanto ao uso da TI e a visão positiva sobre o uso da TI.

Os resultados obtidos nesta pesquisa, sobre a avaliação do nível de alinhamento da TI e do negócio na Ebal, mostraram um BOM alinhamento no primeiro e segundo critérios, e um alinhamento REGULAR no terceiro critério, conforme tabela de conceitos e critérios de

classificação, Tabela 9, pág. 132. O resumo dos resultados estão apresentados na tabela 20, abaixo:

Tabela 20 - Resumo dos Resultados do Alinhamento nos três Critérios

Categoria	Social	Organizacional	Planejamento	Comportamental	Alinhamento	Farol
Média 1° Galas e Ponte	3,50	2,85	3,07	3,42	3,21	Bom 
Média 2° Luftman, P, B	3,80	3,21	3,31	4,07	3,60	Bom 
Média 3° Executivos	3,50	2,36	2,75	3,29	2,51	Regular 

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os três critérios e comparando as categorias, verificou-se que os fatores da categoria “social” foram os melhores avaliados, resultado coerente com o tipo de atuação da área de TI, uma vez que ela foi caracterizada como suporte que dá ênfase no atendimento ao cliente. Nesse tipo de atuação, é necessário ter um bom relacionamento com as diversas áreas da empresa.

Por outro lado, verificou-se que os fatores da categoria “organizacional” foram os que obtiveram os conceitos mais baixos nos três critérios, demonstrando que a empresa necessita melhorar seus processos de capacitação de pessoal, buscar maior comprometimento das pessoas, desenvolvendo instrumentos operacionais e, principalmente, gerenciais, necessários à tomada de decisão.

Constata-se, também, a partir da análise dos fatores da categoria de “planejamento”, que os processos da Ebal não são integrados, existindo muito pouco planejamento das ações e pouca cooperação.

Importante, também, observar, nos fatores da categoria “comportamental”, a importância da liderança e do conhecimento dos processos de TI e do negócio, e das pessoas, como elemento impactante no processo de mudança organizacional.

Comparando-se os resultados do alinhamento do segundo critério com o primeiro critério, com a nota do segundo maior do que a nota do primeiro critério, é possível verificar a influência do grau de importância dos fatores no processo de avaliação do alinhamento.

No resultado do alinhamento do terceiro critério, comparativamente com o primeiro critério, com a nota do terceiro menor do que a nota do primeiro critério, é possível verificar a influência do grau de importância dos fatores no processo de avaliação do alinhamento, além de identificar o impacto da personalização da avaliação por parte dos gestores da Ebal.

Comparando-se os resultados do terceiro critério com o segundo, com a nota do terceiro bem menor do que a nota do segundo critério, é possível verificar a influência do grau de importância dos fatores no processo de avaliação do alinhamento, além de identificar o impacto da personalização da avaliação por parte dos gestores da Ebal.

Portanto, conclui-se, que o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da Ebal é BOM considerando os modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002) e REGULAR considerando a percepção dos executivos da empresa. Conclui-se, também, a influência do grau de importância e peso dos fatores inibidores e facilitadores no processo de avaliação. Constata-se, finalmente, a existência de subordinação ou dependência das variáveis de TI em relação às estratégias de negócio da Ebal.

Apresentamos, a seguir, de forma complementar, a partir do próximo parágrafo, resultados da análise da pesquisa, tomando como referência o modelo de avaliação de Henderson e Venkatraman (1993), para verificação do alinhamento estratégico entre o Negócio e a TI da Ebal.

Neste item, à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), demonstra-se um nível RUIM no alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio da Ebal, levando em consideração a análise da integração funcional, integração estratégica e ajuste estratégico.

Na integração funcional, caracterizada pelo planejamento e ações de curto prazo, demonstra-se a integração de negócios pelos dados, processos, tarefas realizadas pelas pessoas e redesenho organizacional (estrutura administrativa combinada com tecnológica), permitiu verificar o nível do alinhamento através da fragilidade dos controles, falta de integração entre os processos e sistemas, dificuldades no gerenciamento de informações operacionais, assim como, carência de mecanismo de informações para tomada de decisão.

Na integração estratégica, caracterizada pelo planejamento e ações de médio e longo prazo, demonstra-se o nível do alinhamento, através da falta de um plano estratégico de TI, cujas decisões são tomadas de forma intuitiva e personalizada, com implicações graves,

pois cria-se dependência das características pessoais no processo de avaliação das prioridades e criticidades, muitas vezes dissociadas do plano estratégico do negócio da Ebal. Por outro lado, o plano de negócio da Ebal também não apresenta priorização dos seus objetivos e estratégias, contribuindo para tornar o processo mais complexo e falho.

No ajuste estratégico, demonstra-se falta de alinhamento, uma vez que o processo de revisão contínua das medidas e estratégias, com periodicidade estabelecida, não acontece de forma sistemática, fragilizando o processo dos ajustes necessários à dinâmica do negócio.

Ressaltamos, como importante, a constatação da mudança do clima organizacional, observada após a pesquisa com o grupo focal, realizada após dez meses da pesquisa inicial com o grupo dos respondentes, onde os resultados foram impactados de forma significativa, em função de fatores no ambiente interno, como a frustração causada pela não realização dos investimentos previstos e a não efetivação do plano de cargos e salários.

Também, importante, os aspectos metodológicos da pesquisa, com uma avaliação muito positiva dos participantes do grupo focal sobre a importância dos fatores e o seu agrupamento por categoria, colocada como um facilitador para o bom entendimento do alinhamento da TI e o Negócio da empresa.

Em relação às contribuições e em conformidade com o proposto nos objetivos gerais deste estudo, ressaltamos a entrega de um novo modelo de avaliação do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, a partir da pesquisa com os respondentes executivos da empresa, onde eles estabeleceram o grau de importância de cada fator facilitador e inibidor e o peso das categorias, propiciando a percepção dos mesmos no processo de avaliação do nível de alinhamento da empresa, contribuindo através de suas opiniões, percepções e atitudes, na verificação de aderência do modelo da pesquisa com a realidade da empresa. Este modelo construído, foi testado e validado, oferecendo a vantagem em relação aos demais modelos apresentados, de retratar com mais fidelidade a situação vivenciada pela organização naquele momento, como demonstrado, principalmente, nos resultados da menor pontuação dos fatores de “planejamento” e “organizacional”, onde os executivos da empresa estão sinalizando um melhor suporte de TI, através da necessidade de melhoria dos sistemas de informação, infraestrutura e serviços de TI, os instrumentos de controles, além de um planejamento de TI integrado ao negócio.

Em relação ao objetivo específico proposto no estudo, de verificar e analisar se existe na relação das variáveis de TI com a estratégia de negócio algum tipo de subordinação ou preponderância no processo de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, constata-se pelo modelo construído neste estudo, a existência de dependência das variáveis de TI em relação à estratégia de negócio, demonstrado pela necessidade de se ter um bom planejamento empresarial para ser bem suportado pela TI.

Em relação aos objetivos específicos propostos no estudo, que trata de aspectos organizacionais da empresa, a TI como fator de alavancagem do desempenho organizacional e impactos no comportamento das pessoas quando da implementação de TI, entendemos que os modelos referenciados contribuíram como facilitador na análise detalhada dos processos de TI e de negócios, identificando a diferenciação e a importância dos fatores facilitadores e limitadores do alinhamento, possibilitando a avaliação do nível do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio.

A geração ou introdução de novas tecnologias em qualquer empresa é um processo complexo e dinâmico que requer mudanças na estrutura e forma de gerenciamento e planejamento, seja empresa pública ou privada. O importante é entender esse processo e as respectivas estratégias de gerenciamento e planejamento necessários para lidar com essa nova situação.

Algumas questões, também importantes no processo de mudança, inclusive históricas, que fazem parte da realidade da empresa, são: a dualidade do papel da Ebal entre programa de governo e supermercado, o não reconhecimento da natureza política da empresa e o enfoque da empresa pública com finalidade comercial. A convivência com esta dualidade, uma empresa com atuação de mercado e com gestão pública, é sem dúvida o grande desafio a ser vencido, sendo que, o maior fator condicionante para o sucesso deste projeto passa pelo caminho em busca da auto-sustentabilidade, que fornecerá as condições políticas para as escolhas dos caminhos de investimentos e operacionalização mais efetiva do seu negócio.

Enfim, para a realização do alinhamento, sempre haverá inúmeras dificuldades, onde duas delas ficaram mais evidenciadas, como as questões comportamentais, que

fazem parte dos valores pessoais dos profissionais envolvidos e a distância entre as teorias dos modelos acadêmicos e a realidade dos recursos das organizações.

Em qualquer empresa, e na Ebal não seria diferente, na prática, o alinhamento é difícil de ser realizado. Existe um atraso na utilização e na gestão da TI de forma estratégica no cotidiano empresarial, pois o alinhamento entre o planejamento de negócio e o planejamento de TI é um processo contínuo e complexo, que considera uma combinação, adequação e integração de atividades e de diferentes fatores de sucesso, principalmente os organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos.

Esperamos que este estudo de caso contribua na discussão e no avanço das pesquisas em trabalhos futuros sobre o nível do alinhamento estratégico entre a tecnologia de informação e o negócio nas empresas e a importância dos fatores limitadores e facilitadores no processo de avaliação.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. ; DOLCI, P.C. O Alinhamento Estratégico da Informação (AEI) sob a perspectiva econômica da assimetria de informações: uma ampliação do campo. In: ENADI, 33., 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.
- ACACIO, F. N. **Engenharia da informação: métodos, técnicas e ferramentas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, jul./set. 2001.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **A realidade dos negócios na era digital**. São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Publicado da FGV-EAESP, 2002.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005.
- AFFELDT, F. S. ; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação (TI) através da lógica difusa. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAUJO, S. V. et al. Modelo de avaliação do alinhamento estratégico de sistemas de informação: um estudo exploratório. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.
- AUDY, J. L. N ; BRODBECK, A. F. **Sistemas de Informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: recurso estratégico no processo empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BOAR, B. H. **Tecnologia da informação**: a arte do planejamento estratégico. Tradução Daniel Vieira. São Paulo: Berkeley, 2002.

BORGES, M.; HOPPEN, N. Alinhamento das Estratégias de TI em negócios eletrônicos brasileiros. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

BRADFORD, D. L.; COHEN, A.R. **Excelência empresarial, como levar as organizações a um alto padrão de desempenho**. São Paulo: Editora Happer & Row, 1985.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social**: teoria e exercícios. 7 ed. rev. Madrid: Paraninfo, 1991.

BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação**: um modelo operacional para a implementação. 2001. Tese (Doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2001.

BRODBECK, A. F. et al. Práticas de alinhamento estratégico promovidas em organizações do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENANPAD, 29., 2005. Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p.9-33, 2003.

BRODBECK, A. F.; TONOLLI, E.; COSTA, C. A. Orientação do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação: uma análise focada no processo de desenvolvimento de produtos. In: ENANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

BRODBECK, A. F.; GALLINA, D.B. Um modelo aplicado de gerenciamento de processos de negócio alinhado aos objetivos estratégicos do balanced scorecard de uma indústria eletroeletrônica. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

BRODBECK, A. F.; SACCOL, A. Z. Alinhamento estratégico: análise contextual-reflexiva dos principais modelos. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2004. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

BRODBECK, A.; RIGONI, E.; CANEPA, P. Uma análise do nível de maturidade do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação. In: ENANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

BUSANELO, E. C. ; ERDMANN, R. H.; CARIO, S. A. F. Quatro décadas de estudos sobre alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação – evolução, modelos e instrumentos. In: ENADI, 3., 2011. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2007.

BUSANELO, E. C. et al. Institucionalizando o alinhamento estratégico de negócios e tecnologia da informação nas organizações: o caso de uma cooperativa agrícola do MS. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

CALADO, S. S; FERREIRA, S. C. R. **Análise de documentos**: método de recolha e análise de dados. 2004. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>>. Acesso em 23 jan. 2012.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica, GECON. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC, gerenciamento da rotina do dia a dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CHAN, Y. Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organizational structure. **MIS Quarterly Executive**, v.1, n.2, 2002.

CHAN, Y.; HUFF, S. L. Strategic Information Systems Aligment. **Business Quarterly**, Autumn, v.58, n.1, p.51-55, 1993.

CHAN, Y. et al. Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, v.8, n. 2, 1997.

CHAN, Y.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. **Engineering Management**, v.53, n.1, 2006.

CHAN, Y. E. et al. Business strategic orientation, information, system strategic orientation, and strategic alignment. **Information System Research**, v. 8, n. 2, 1997.

CIBORRA, C. De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v.9, n. 1, p.67-82, 1997.

COSTA, R. (Org.). **Gestão estratégica da tecnologia**: instrumentos teóricos e aplicações. Salvador: Rabisco, 2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1995.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologias da informação e a empresa do Século XXI. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Tradução de Waltensir Dultra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGER, W. An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. Information Systems Management. Rio de Janeiro, 2009. In: ENANPAD, 33., 2009. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

DORNELAS, F. C. et al. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação (TI): um estudo da prática de empresa do setor siderúrgico brasileiro. In: ENANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes turbulências**. São Paulo: Atlas, 1995.

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Avaliação de desempenho**. Salvador, 2009a. (Documento interno 14 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Caso de sucesso. Encontro perspectivas 2010**. Salvador, 2010a. (Documento interno).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Histórico formulação estratégica 2006**. Salvador, 2006a. (Documento interno 41 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Indicadores ganho social. Encontro perspectivas 2012**. Salvador, 2012a. (Documento interno 6 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Investimentos da empresa, 2010**. Salvador, 2010b. (Documento interno 13 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Modernização tecnológica da TIC, 2008**. Salvador, 2008a. (Documento interno 14 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Planejamento estratégico e BSC, 2008**. Salvador, 2009b. (Documento interno 17 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Planejamento estratégico, 2007**. Salvador, 2007. (Documento interno 27 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Relatório. Balanço de 18 meses de Governo**. Salvador, 2008b. (Documento interno).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Relatório do Conselho de Administração e Fiscal, Dezembro 2012**. Salvador, 2012b. (Documento interno).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Relatório final KPMG Consultoria S\C, 2000**. Salvador, 2000. (Documento interno 141 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Relatório oficina, Plano Estratégico de Ação, 2002**. Salvador, 2002. (Documento interno).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Relatório planejamento estratégico, 2006.** Salvador, 2006b. (Documento interno).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Relatório plano tático operacional, 2009.** Salvador, 2009c. (Documento interno 29 Slides).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Respostas dos gestores ao questionário de pesquisa, 2008.** Salvador, 2008c. (Documento interno).

EBAL - EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS. **Respostas dos Gestores na pesquisa do grupo focal, 2009.** Salvador, 2009d. (Documento interno).

FERNANDES, A. F. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS.** 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2003.

FLEURY, A. ; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. **Organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1983.

FARRELL, I. J. **Aligning IT to corporate objectives: organizational factors in use.** 2003. 392 p. Thesis (Doctorate of Business Administration)-Macquarie University, Sydney, 2003.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: Ed.McGraw-Hill, 1990.

GALAS, E. S. **O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)-UNIFOR, Fortaleza, 2005.

GALAS, E. S.; MARQUES, E. V. Avaliação do alinhamento da TI: Um estudo de caso múltiplo. In: CATI – CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2006. **Anais...**, 2006.

GALAS, E. S. ; MARQUES, E. V. Impactos do grau de importância dos fatores na avaliação do nível de alinhamento da tecnologia de informação com o negócio. In: ENANPAD, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

GALAS, E. S. ; PONTE, V. M. R. Impactos do balanced scorecard no alinhamento da TI. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI, 2005. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. Processos, que processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de ti com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMMER M. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: a model for organizational transformation via information technology**. Working Paper 3223-90. Cambridge, MA: Sloan School of Management; Massachusetts Institute of Technology, 1990.

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

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Cinco princípios para tirar o máximo da TI. In: DAVENPORT, T. A.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores, a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

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

JAHNKE, A. Why Is business-IT alignment so difficult? **of CIO Magazine**, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.cio.com/archive/060104/soundoff.html>>, Acesso em: 19 nov. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar estratégias corporativas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KEARNS, G. S.; SABHERWAL, R.; Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome and consequences. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, 2006.

LAURINDO, F. J. O papel da TI na estratégia da organização. **Gestão & Produção** v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001.

LAURINDO, F. J. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo Futura, 2002.

- LEVY, M.; WEITZ, B. **A administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, G. Strategic alignment: a purposeful perspective. **Gaye LEWIS**, 2001.
- LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- LUFTMAN, J. N. **Competing in the information age: strategic alignment in practice**. New York: England Oxford University, 1996.
- LUFTMAN, J. Key Issues For It Executives 2004. **MIS Quarterly Executive**, v. 4, n. 2, 2005.
- LUFTMAN, J. Assessing business: IT alignment maturity. **Communications of AIS**, v. 4, p. 1-49, 2000.
- LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. **California Management Review**, v.42, 1999.
- LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.198-221, 1993.
- LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. **Journal Communications of the Association of Information Systems**, v.1, n.3, mar. 1999
- LUFTMAN, J. N.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. **ABInsight**, sept. 2002. Disponível em: <<http://www-1.ibm.com/ibm/palisades/abinsight/issues/2002-Sept/>>. Acesso em: 17 jun 2003.
- LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Governança de TI e suas implicações para a gestão da TI: um estudo acerca da percepção dos executivos. In: ENANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.
- MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MALANOVICZ, A. V.; BRODBECK, A. F. Alinhamento de sentidos no compartilhamento da informação sobre objetivos da organização: o afastamento da ambiguidade para desenvolvimento de S.I. In: ENANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.
- MEIRELLES, F. S. Gastos em informática: avaliação, evolução e tendências dos investimentos, despesas e custos nas médias e grandes empresas. In: ENANPAD, 34., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 199.
- MONTENEGRO, E. F. **Gerenciando em ambiente de mudanças**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOURA, R. M.; ALBERTIN A. L. **A tecnologia de informação e o varejo brasileiro. Varejo Competitivo.** São Paulo: [S.l.], 2003.
- MORTON, M. S. S. **Introduction.** In: THE CORPORATION of the 1990: information technology and organizational transformation. New York: Michael, 1991.
- MUSSI, F. B. et al. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação e as alterações nas relações de poder: um estudo de caso. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.
- MUSSI, F. B. ; CANUTO K. C. ; OLIVEIRA S. A. Alinhamento entre estratégia e tecnologia: uma proposta de pesquisa. In: ENADI, 2., 2009. Recife. **Anais...** Recife, 2009.
- NASSAR, P. (Org.). **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras.** Rio de Janeiro: Aberje Editorial, 2006. v.2.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas.,** São Paulo: Atlas, 1986.
- OLIVEIRA, A. C. M. C. A Nova tecnologia da informação: problemas gerenciais, ferramentas e processo decisório. **Revista de Administração,** São Paulo, v.20, n. 2, p.41-47, abr./jun. 1985
- PAPP, R. Business - IT alignment: productivity paradox payoff? **Journal: Industrial Management,** v.99, n.8, 1999.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.
- PAULI, S. ; BARRETO, L. F. B. P. M. Alinhamento estratégico entre negócios e TI: uma análise da percepção de atuais e futuros administradores de empresas. In: ENADI, 3., 2011. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2011.
- PEAK, D.; GUYNES, C. S. Improving information quality through it alignment planning: a case study. **Information Systems Management,** p. 22-29, 2003.
- PINOCHET, L. H. C. ; FACÓ, J. F. B.; ALBERTIN, A. L. Fracasso no alinhamento das estratégias de TI com as de negócio em uma multinacional de telecom: um estudo brasileiro. In: ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação: desafios da tecnologia da informação aplicada aos negócios.** São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTER, M.; MILLAR, V. E. **Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva, revolução em tempo real.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. ; KRISHNAN M. S. The dynamic synchronization off strategy and information technology. **MIT Sloan Mangement Review**, v. 43, n. 4, p. 24-33, 2002.

PRADO, J.; SÉRVIO, T. A evolução dos conceitos associados ao alinhamento entre a gestão de TI e a estratégia de negócios. In: ENANPAD, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENANPAD, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador 2006.

RAVANELLO, A. ; BUENO, T. S. Alinhamento entre plano estratégico organizacional e plano estratégico de ti com uso de indicadores balanceados de desempenho: estudo de caso do Colégio Marista Paranaense. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

RAVANELLO, A. et al. Alinhamento entre plano estratégico organizacional e plano estratégico de TI com uso de indicadores balanceados de desempenho: o caso da Perkons S/A. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

REICH, B. H. ; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension alignment between business and information technology objectives. **Mis Quarterly**, v.24, n.1, p.81-113, mar.2000.

REICH, B.H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n.1, 1996.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D. A; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, D. A. ; ABREU, A. F. Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao empresarial: análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras In: ENANPAD, 25., 2001. **Anais...** 2001.

REZENDE, D. A. ; ABREU, A. F. Recursos sustentadores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao negócio empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. In: ENANPAD, 26., 2002. Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

RIGONI, E. H.; HOPPEN, N. Instrumentos de mensuração dos tipos estratégicos: uma análise comparativa no contexto do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação. In: ENANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

RIGONI,E.H.; HOPPEN,N.; SANTANA,M. Um estudo cross-country da percepção do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

RIGONI, E.H.; BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. percepções de negócios em relação ao alinhamento estratégico promovido em indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, In: ENANPAD, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCKART, J.F.; MORTON, M.S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v.14, 1984.

RODRIGUEZ, M.V. ; FERRANTE A. J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. Tradução de Washington Luiz Salles e Louise Anne N. Bonitz. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SACCOL, A. Z.; BRODBECK, A. F. Alinhamento Estratégico: Análise Contextual-Reflexiva dos Principais Modelos. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO FGV-EAESP. 2004. São Paulo. **Anais...** São Paulo: CATI, 2004.

SANTOS, H.M. Alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação e actor-network-theory: o que esperar de um possível encontro. In: ENANPAD, 30., 2006. **Anais...** 2006.

SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment between business and is strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders. **Information Systems Research**, v.12, n. 1, p-11-33, 2001.

SABHERWAL, R.; KIRS, P. The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions. **Decision Sciences**, v. 25, n. 2, p. 301-330, 1994.

SILVA,M.C.M.; CALLADO, A. A. C. Alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação: um estudo em uma empresa de desenvolvimento de software. In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

SILVA, M. C. M. ; DORNELAS, J. S Percepções distintas sobre alinhamento estratégico de tecnologia da informação em empresas de tecnologia: “casa de ferreiro espeto de pau!” In: ENANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, M. C. M. ; DORNELAS, J. S. Perspectivas do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação em empresas de *software* do porto digital: um prisma de divergentes facetas. In: ENANPAD, 33., 2009. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

SILVEIRA, J. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, S.O.; PRADO, E.P.V. As relações entre o alinhamento estratégico e a terceirização de serviços de TI. In: ENANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

SOUZA, J. G. A. ; JOIA, L. A. Proposição de um modelo conceitual teórico de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. In: ENANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SPÍNOLA, S. B.; PESSOA, J. P. Tecnologia de informação e estratégia empresarial. In: MARCOVITCH, J. **Administração de Operações.** São Paulo: Futura, 1997.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão de processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

TEIXEIRA JÚNIOR, F.; PONTE, V. M. R. Alinhamento estratégico: estudo comparativo das percepções dos executivos de negócios e de TI. In: ENANPAD, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

VICO, M. A. **Gestão de tecnologia e inovação.** São Paulo: Erica, 2001.

VICENZI, T. K.; DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. O alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia da tecnologia da informação: estudo na Universidade Regional de Blumenau (FURB). In: ENADI, 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

VILLAS, M.; FONSECA, M.; MACEDO, S. T. D. L. Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino da Petrobrás. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 40, p.127-153, jan./fev. 2006.

WALTON, R.E. **Tecnologia de informação: o uso de ti pelas empresas que obtêm vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. L. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.