

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ANTONIO AUGUSTO BORGES COELHO

ESTUDO SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TI:
LIÇÕES APRENDIDAS DO EnANPAD DE 2004 A 2009

São Leopoldo

2010

ANTONIO AUGUSTO BORGES COELHO

ESTUDO SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TI:
LIÇÕES APRENDIDAS DO EnANPAD DE 2004 A 2009

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na atividade acadêmica de capacitação para o trabalho de conclusão do MBA em Administração da Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. M.Sc. Jerônimo Lima

São Leopoldo

2010

*Dedico este trabalho a minha esposa Josiane
pelo amor, incentivo e por compartilhar
comigo o desejo por novos
conhecimentos...*

AGRADECIMENTOS

O momento de agradecer tem um grande significado, representa que algo de bom foi realizado, que os objetivos foram alcançados e que os desafios superados.

Diversas pessoas agregaram conhecimento ao trabalho realizado, a essas pessoas prestarei, através de poucas palavras, os mais sinceros agradecimentos:

Ao professor Jerônimo Lima, meu orientador neste trabalho, pelos seus conhecimentos, atenção e boa vontade.

Ao professor Oscar Kronmeyer, coordenador do curso de MBA em Administração da Tecnologia da Informação, pela sua incansável busca pela excelência.

Aos demais colegas de curso que aqui são representados pelas palavras de conhecimento, pois ninguém gera aprendizado sozinho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7
1.2 QUESTÃO-PROBLEMA.....	8
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Planejamento Estratégico (PE)	10
2.2 Planejamento Estratégico da TI (PETI).....	13
2.3 Alinhamento Estratégico (AE)	15
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	17
3.1 Delineamento da pesquisa.....	17
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	18
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	25
4 RESULTADOS DA PESQUISA	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Ao se discutir o alinhamento estratégico (AE) da Tecnologia da Informação (TI) com as estratégias corporativas, é importante fixar conceitos básicos que permitirão uma melhor compreensão dos elementos e funções de um e de outro. Certamente, as peculiaridades dos estudos científicos e o interesse da abordagem dos autores sobre o tema tornam suas contribuições singulares, fazendo com que haja diferenças nas visões de alinhamento.

Lederer e Mendelow (1989) definem o alinhamento entre o Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) e o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) como uma função das estratégias de TI, envolvendo orientação e aplicação dos sistemas, suas funções e procedimentos, derivadas das estratégias corporativas. Estas últimas normalmente originadas na missão, nos objetivos e nas estratégias da organização.

No último quarto do século XX ocorreu uma revolução tecnológica protagonizada pelo desenvolvimento e difusão da tecnologia da informação que tornou a realidade global muito mais dinâmica e flexível (TIGRE, 2006). Neste período, tornaram-se amplas e efetivas as interações informacionais entre pessoas por meio de redes de computadores.

Na esteira destes fatos, credita-se também à tecnologia da informação a geração de novas alternativas para a solução dos problemas de coleta, processamento e transmissão de informações nas empresas mediante inovações computacionais. Entre elas, duas foram preponderantes para a massificação do uso da TI na sociedade, nas organizações e pelas pessoas: a criação da interface gráfica (TAPSCOTT, 1997; LAURINDO, 2002) e a popularização da Internet trazendo a mobilidade e a virtualidade a ela atreladas (BICHLER; KERSTEN; STRECKER, 2003).

Graças a esta popularização da TI, um maior número de empresas passou a usufruir dos benefícios decorrentes da sua aplicação, restritos anteriormente às empresas de grande porte (LUNARDI; DOLCI, 2006). Isto resultou em um cenário favorável às pequenas e médias empresas, em seu papel como agentes de inovação (CASTELLS, 2003), e ao emprego da TI em novos ângulos das ações empresariais.

Neste contexto, torna-se cada vez mais crítico o acerto nas decisões sobre a utilização da TI e seu alinhamento à estratégia e às características da empresa e de sua estrutura organizacional (LAURINDO, 2002). Este alinhamento decorre da perspectiva de integração

entre o PEE e o PETI e da manutenção em visão contínua que “a missão, objetivos e planos da TI suportam e são suportados pela missão, objetivos e planos dos negócios” (REICH; BENBASAT, 1996, p. 6).

O aumento da complexidade no ambiente organizacional, somado às mudanças de comportamento na sociedade, que passaram a valorizar o conhecimento, têm demandado cada vez maior atenção à problemática de definição de estratégias, seu desdobramento e dos mecanismos para colocá-las em prática (LÜCK, 2003). Mesmo aquelas organizações que dedicam esforços na formulação de estratégias que por vezes falham na sua implementação. O desdobramento das estratégias e planos de alto nível ou longo prazo em planos operacionais exequíveis parece não ser uma tarefa trivial.

Na contemporaneidade, o ambiente de mudanças constantes, a busca por vantagem competitiva exige velocidade na proposição de agregação de valor ao negócio. Neste processo, a informação é um recurso básico e valioso para a tomada de decisões (DRUCKER, 2007; TURBAN, 2004). Assim a utilização de recursos de TI constitui-se como fator essencial para uma atuação competitiva e inteligente, conforme Rezende (2002), possibilitando suporte para garantir a operacionalização das ações relacionadas com os objetivos estratégicos de negócios.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo efetuar uma análise dos artigos publicados entre 2004 e 2009 no Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) que tratam do alinhamento estratégico da TI, no intuito de obter lições aprendidas e relevantes para pesquisadores e gestores em busca de integrar a TI ao negócio de suas organizações.

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

O alinhamento estratégico da TI com a estratégia organizacional é tema cada vez mais abordado no meio acadêmico e empresarial, à medida que a TI deixa de ser um meio e passa a agregar valor ao negócio, possibilitando às organizações tirar o máximo proveito de seus recursos tecnológicos.

Este fato sinaliza que há necessidade de as organizações utilizarem práticas de tradução das suas estratégias, compondo unidades de negócio com processos compartilhados,

alinhando e gerando sinergia. Assim, a aplicação da TI nas organizações requer uma nova abordagem que trate da administração da interdependência organizacional (WALTON, 1998).

Este trabalho faz uma análise dos artigos apresentados e publicados no EnANPAD que tratam do assunto alinhamento estratégico da TI, no período de 2004 a 2009. Os artigos representam a disseminação do conhecimento de gestão de TI e mostram que seu impacto no desempenho dos negócios tem sido bastante discutido pelos pesquisadores e executivos, mais especificamente examinando os problemas e os benefícios do alinhamento de TI com o negócio. Espera-se que este trabalho contribua para que gestores de TI antecipem problemas comuns e previnam-se contra eles para garantir a eficiência e a eficácia de suas áreas.

1.2 QUESTÃO-PROBLEMA

Sendo o alinhamento estratégico da TI um assunto de grande importância para as empresas, este trabalho busca descobrir: Quais são as principais lições aprendidas relacionadas ao alinhamento estratégico da TI, na visão dos pesquisadores acadêmicos brasileiros de administração de empresas?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos que norteiam o estudo proposto neste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as lições aprendidas dos principais problemas do alinhamento estratégico da TI ao negócio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os artigos sobre alinhamento estratégico de TI publicados no EnANPAD entre 2004 e 2009.
- b) Identificar os principais temas e questões de foco de análise dos pesquisadores nos artigos selecionados.
- c) Consolidar lições aprendidas deste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

A tecnologia da informação tem assumido diferentes papéis dentro das organizações, deixando a função tradicional do simples processamento das informações e passando a apoiar os negócios, o que justifica sua integração e alinhamento com as estratégias organizacionais.

Reich e Benbasat (2000) enumeram as características da TI e as conexões entre o PEE e o PETI como fatores cruciais, ao lado da comunicação entre executivos de TI e executivos de negócios, para a implementação destes planos de forma consistente.

Uma das dificuldades diz respeito à relativa novidade do alinhamento da TI com o planejamento estratégico, dado que tradicionalmente a TI atua como área de suporte ao negócio. Esta visão está mudando e muitas empresas já colhem os frutos desta mudança de postura.

Neste sentido, os artigos aprovados e publicados no EnANPAD têm lições aprendidas obtidas de estudos de caso de empresas brasileiras que são relevantes para que pesquisadores e administradores tenham maior eficácia em relação ao tema, melhorando o desempenho de suas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico Empresarial (PEE)

Ansoff et al. (1990) apresentaram o planejamento estratégico como um procedimento racional composto pela identificação dos objetivos da empresa, análise do mercado para que tais objetivos fossem atingidos e determinação das capacidades da empresa para que se pudesse tirar vantagem do seu potencial.

Já Mintzberg et al. (2000) afirmam que os diferentes modelos de planejamento estratégico são prescritivos e reduzem-se às mesmas idéias básicas: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia.

Em conseqüência, quando uma organização não leva em consideração as mudanças do ambiente e não faz questionamentos constantes sobre sua missão e visão empresarial, pratica um planejamento formal e estático, no qual define ações e prescreve objetivos, através de políticas e princípios rígidos, que a longo prazo acabam engessando a administração (LOBATO, 2000).

Para Lincon (2003), “cedo se percebe que a fronteira do senso comum já foi deixada para trás”. Lück (2003) complementa que se deve deixar as soluções individuais em favor de formulações teóricas que permitam a generalização e a elaboração analítica dos problemas a serem resolvidos. A supressão do planejamento formal, mediante o desencadeamento de ações aleatórias e dispersas, a partir de idéias superficiais e orientações difusas, conduz ao oneroso e perigoso movimento dirigido pelo ativismo ou espontaneísmo, o que pode colocar em risco a vitalidade das organizações.

O planejamento é um processo usado para administrar as relações das pessoas e empresas com o futuro (MAXIMIANO apud JACOMETTI; ANTUNES; FERREIRA, 2005), não se podendo conceber qualquer processo de gestão sem planejamento. Planejar corresponde a vislumbrar uma situação futura melhor, dispor-se a construir essa realidade e, efetivamente, fazê-lo (LÜCK, 2003; PORRAS, SCHIROS, COLLINS, 2007).

A abordagem do planejamento como mera especificação do que deve ser feito, derivada da teoria de Fayol (1994), não atende mais às necessidades, pois falha na criação do diálogo necessário para desenvolver um suporte comum de conceitos básicos (HOWELL et

As organizações devem mudar seus planos ou readaptá-los sob o risco de se tornarem não competitivas. Desta forma, elas são forçadas a constantes mudanças o que demanda

agilidade e flexibilidade de adaptação dos seus processos. Neste sentido, a TI deve suportar as mudanças e ajustes dos ciclos de processo de desenvolvimento de produto (PDP) seja de forma longitudinal, inserida entre os sub-processos do macro processo, como de forma transversal, inserida entre os diferentes ciclos do processo (BAKER e SINKULA, 2005; KAPLAN e NORTON, 2005; MATSUNO e MENTZER, 2000; LUFTMAN et al., 2004).

O alinhamento pode ser encontrado nas organizações basicamente em dois níveis. O primeiro nível é o de integração operacional, para o qual há a necessidade de planos operacionais de negócio e de TI. Este nível é caracterizado pela especificação de requisitos e funções dos Sistemas de Informação (SI) e do negócio em nível operacional, abrangendo estrutura e processos organizacionais que usam a TI como suporte. Sendo assim, neste nível, tecnologias de informação como os Sistemas de Informação Integrados (SII) são considerados os promotores do alinhamento, uma vez que estão baseados na integração dos negócios por meio de dados, processos, pessoas e redesenho organizacional (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; SABHERWAL e CHAN, 2001; KAPLAN e NORTON, 2006).

Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas, um processo contínuo de adaptação e mudança. Isto conduz à importância dos processos de avaliação e revisão contínuas para a promoção do alinhamento desejado.

Os elementos mais significativos na promoção do alinhamento estratégico foram classificados em quatro grandes conjuntos: elementos do contexto organizacional, elementos do modelo de planejamento estratégico, elementos de formulação do processo de planejamento estratégico e elementos de implementação do processo de planejamento estratégico.

Brodbeck e Hoppen (2002) argumentam que a operacionalização do alinhamento deve ser efetivada por meio da modelagem de um conjunto informacional, contendo os controles operacionais e gerenciais do negócio, consolidados em indicadores que reflitam os objetivos e as estratégias organizacionais e suas metas. Esta instrumentação da gestão, aliada a uma política de incentivos e de cobrança de resultados, deve favorecer a promoção do alinhamento em maior intensidade. Ao mesmo tempo, a instrumentação de gestão serve de ferramenta de avaliação e de estímulo ao processo de aprendizagem, melhorando continuamente o alinhamento estratégico.

Mintzberg (2004), ao tratar do PEE, discute os diferentes conceitos de planejamento, apresentando que este pode ser considerado como “pensar no futuro” ou, até mesmo, “controlar o futuro”. O autor também coloca que “o planejamento é um procedimento formal

para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisão” (MINTZBERG, 2004, p. 26), no qual esta definição apresenta o aspecto de formalização.

Esta formalização se dá a partir das etapas de estruturação do PE, que contemplam a análise do ambiente para formular as diretrizes da organização, determinando-se estratégias e planos de ação, a fim de se alcançar os resultados esperados, medidos através de alguma sistemática de controle determinada (MINTZBERG, 2004).

Reading (2002) considera que o PEE é a chave para ampliar um negócio de forma eficaz e eficiente e isso pode ocorrer pelo desenvolvimento de produtos diferentes, serviços e mercados, incluindo a mudança da natureza inteira do negócio organizacional. O autor salienta que o PEE ensina a empresa como fixar a direção para o negócio, direção esta que deve envolver todos os integrantes da organização, pois assegura que toda a empresa está em harmonia, enquanto se direciona para um propósito empresarial claro que dará à organização uma vantagem competitiva e melhorará seu desempenho. Sendo assim, as organizações preocupadas com o mercado competitivo e, conseqüentemente, sua sobrevivência devem elaborar o PEE.

Mas segundo Kotler (1992, p. 63), planejamento estratégico é definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

A criação de um PEE aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo e no rumo certo. Um bom plano estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa.

A orientação da TI deve integrar os aspectos técnicos sociais da organização. É comum, na avaliação de projetos de TI, que as preocupações se concentrem sobre a tecnologia em si, se está funcionando, se as pessoas gostam e utilizam (GRAEML, 2000). Muitas contribuições da TI estão relacionadas a aspectos intangíveis de agregação de valor e de retorno de médio e longo prazo. Assim, é difícil a sua mensuração imediata, pois os indicadores de desempenho clássicos não conseguem mensurar a sua contribuição.

Porter e Millar (1997) apontam que a TI afeta a competição, pois é capaz de mudar a estrutura de um setor, criar vantagens competitivas, além de ser suporte para a origem de negócios completamente novos. Para os autores, a TI afeta tanto as atividades individuais quanto à capacidade da empresa de explorar interligações entre atividades, ao longo da cadeia de valor. Walton (1993) apresenta vários casos de problemas no alinhamento entre os três

vértices do seu triângulo estratégico, sendo mais comum problemas no alinhamento entre TI e organização. Já Oliveira e Minéu (2002), observaram que ocorre uma interdependência entre as estratégias clássicas e as estratégias da cadeia. Verificaram que a maior dificuldade de alinhamento ocorreu com as estratégias de TI, tanto em relação ao ambiente como em relação às estratégias de negócios e de organização.

2.2 Planejamento Estratégico da TI (PETI)

A TI pode ser analisada em termos da sua capacidade de contribuir para mudanças no poder relativo de barganha de clientes e fornecedores, para criar, remover ou contornar barreiras à entrada de novas empresas e para diferenciar empresas de seus concorrentes no mesmo segmento (PORTER, 1989; MCGEE; PRUSAK, 1994). A razão é que em um ambiente cada vez mais complexo tecnologicamente, as empresas passaram a depender das oportunidades de diferenciação que as novas tecnologias de informação passaram a oferecer (TORRES, 1994).

Desta forma, a TI cria aplicações que possibilitam vantagem estratégica às organizações, oferece suporte para mudanças estratégicas, possibilita a inovação dos produtos ou serviços da empresa e permite análise de informações sobre mercados e concorrentes (TURBAN; RAINER JÚNIOR; POTTER, 2003). Por esta visão, as organizações tendem a integrar a TI com o processo de tomada de decisão e planejamento de todos os níveis organizacionais (ZEE; JONG, 1999).

O PETI é o processo de identificação de infraestrutura (*hardware, software*) e aplicações (bancos de dados, sistemas de informação) para suportar o negócio das organizações, como meio para atendimento dos objetivos organizacionais (LEDERER; SETHI, 1988; TORRES, 1994).

Somogyi e Galliers (1987) complementam afirmando que diversos pesquisadores destacaram a necessidade de relacionar os sistemas de informação e a tecnologia da informação com os negócios, conectando as estratégias individuais, fazendo crescer, com isto, a demanda por metodologias, abordagens e modelos que fornecessem processos ordenados sobre negócio estratégico e planejamento de sistemas e de tecnologias da informação.

Em sua visão, Rezende (2002) aponta diversos objetivos para o PETI, dentre eles: estruturação da informação e conhecimento necessário para o funcionamento harmônico da

organização, definição da estrutura de TI, alinhamento dos sistemas de informação e da tecnologia da informação aos negócios e apoio às vantagens competitivas da organização. Estes objetivos permitem vislumbrar o PETI como uma ferramenta de gestão que tende a auxiliar a organização em suas decisões estratégicas e operacionais. Com isto, o PETI deve integrar perspectivas de negócios de outras funções organizacionais dentro da empresa, perspectivas estratégicas e necessidades de arquitetura e infraestrutura de TI existente (LUFTMAN, 2004).

De forma mais abrangente, Audy e Brodbeck (2003) julgam importante usar as ferramentas e técnicas de análise e planejamento estratégico do negócio, para assegurar que o enfoque do PETI esteja inter-relacionado com os padrões do gerenciamento estratégico do negócio. Neste contexto, observa-se a necessidade de uma integração entre as áreas de negócio e de tecnologia da informação, isto é um alinhamento estratégico entre as funções de TI e os objetivos organizacionais, tal que se fortaleça a busca da vantagem competitiva, a eficiente administração de recursos e uma eficaz arquitetura tecnológica (O'BRIEN, 2001). Assim, amplia-se o objetivo de buscar maior interatividade, dinamicidade e flexibilidade no PETI, além de uma relação dinâmica do alinhamento do PETI com o PEE (REZENDE, 2002).

O PETI é responsável por garantir que as atividades desempenhadas pela área de TI estejam totalmente ligadas aos objetivos do negócio e às metas estratégicas da organização. Neste grau de maturidade, a alta administração pretende transmitir a missão e a visão estratégica da empresa à área de TI, fazendo com que o seu gestor seja capaz de compreender claramente onde a empresa quer chegar ao traçar seus objetivos.

Portanto, é de grande importância a implantação do PETI, pois, num futuro próximo, a TI estará tão enraizada em todas as tarefas da empresa que será difícil distingui-la do resto da organização, o que pode inclusive levar ao seu desaparecimento como setor individual.

Mesmo assim, a TI não deve ser trabalhada e estudada de forma isolada, sempre é necessário envolver e discutir as questões conceituais dos negócios e das atividades empresariais, que não podem ser organizadas e resolvidas simplesmente com os computadores e seus recursos de software, por mais tecnologia que detenham.

2.3 Alinhamento Estratégico (AE)

O alinhamento vem sendo tratado com termos diferentes, em momentos diferentes, de formas diferentes e com dinâmicas diferentes, porém, o conceito clássico originado nos estudos de Henderson e Venkatraman (1993) parece servir de base para os demais (BRODBECK e SACCOL, 2004). De acordo com este conceito clássico, AE é a adequação estratégica entre as competências, estratégias e objetivos de negócio com as de TI e a integração funcional entre os processos organizacionais, as funções e habilidades das pessoas de áreas de negócio e os processos, arquitetura e pessoas de TI, nos níveis interno (operações) e externo (escopo e competências essenciais). A estratégia é percebida como envolvendo tanto formulação como implementação e a sua concepção de AE está baseada em duas suposições fundamentais: (a) o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade da administração para criar uma adequação estratégica entre a posição da organização na arena competitiva produto-mercado e o projeto de uma estrutura administrativa apropriada para suportar a sua execução; e (b) esta adequação estratégica é inerentemente dinâmica.

Embora não sendo considerado um evento isolado e sim um processo contínuo de adaptação e mudança, o AE conduz a processos de revisão contínua (avaliação). Mesmo que contemple tanto formulação como implementação, o processo caracteriza-se por sua linearidade e pouco espaço dá às considerações sobre estratégias emergentes, não considerando o processo de alinhamento como um processo de aprendizado (BRODBECK et al. 2005).

A TI evoluiu de um papel inicialmente de suporte administrativo para um papel estratégico. Para Luftman et al. (1993), esta mudança ocorreu em razão do poderoso impacto no negócio que a TI pode causar, podendo inclusive provocar sua transformação.

Segundo Porter e Millar (1999), a TI adquiriu significado estratégico e é diferente das muitas outras tecnologias utilizadas porque ela permeia todos os pontos da cadeia de valores e transforma a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas. Contudo, Rezende (2002) ressalta que é necessário que as estratégias e o planejamento da TI estejam alinhados com as estratégias e o planejamento do negócio para que a TI possa desempenhar este papel estratégico.

Concordando com essa interação, Brodbeck (2001) acrescenta que, com o trabalho em grupo obtém-se o comprometimento que é um elemento-chave no planejamento estratégico de TI. Somente com a simultaneidade e a participação, o grau de colaboração, coordenação,

comunicação e alinhamento são maximizados (BOAR, 2002). Este autor acrescenta que a lógica estratégica do comprometimento é que o comprometimento gera confiança, que gera crença e a crença gera esforço, reduzindo os efeitos desgastantes do atrito organizacional.

Apesar de o planejamento estratégico de TI poder contribuir para o alinhamento entre a TI e o negócio, a busca pelo alinhamento ainda continua sendo uma preocupação de gestores e pesquisadores (FARREL, 2003; ALBERTIN, 2004). Segundo Brodbeck (2001), o alinhamento da TI com o negócio tem sido um dos principais objetivos dos executivos de TI, porque possibilita a identificação de novas oportunidades de negócio e a ampliação de vantagens competitivas e, também, por ser um fator crítico de sucesso da administração de TI (ALBERTIN, 2003). Outro fator que contribui para a preocupação de executivos sobre o alinhamento é que a falta dele dificulta a percepção do valor de investimentos em TI (HENDERSON; VENKATRAMAN (1993).

A definição de AE difere entre os autores, dependendo do foco que se busca. No entanto, algumas definições são consideradas como as mais significativas sobre o tema porque se complementam e permitem uma melhor operacionalização das variáveis (BRODBECK e HOPPEN, 2002).

Handerson e Venkatraman (1993) colocam que o alinhamento estratégico entre PEE e PETI corresponde à adequação e à integração funcional entre os ambientes externos (mercados) e internos (base tecnológica, administrativa, financeira e recursos humanos), a fim de alavancar as competências da empresa e maximizar o desempenho organizacional. O ajuste dinâmico entre estes ambientes e a TI, para Rezende (2002), é o próprio alinhamento estratégico, no qual o desempenho econômico empresarial pode crescer, se forem ajustados o posicionamento externo e os arranjos internos.

O alinhamento dos negócios e da TI é descrito não como um fenômeno unidimensional, mas como um super conjunto de múltiplos e simultâneos componentes de alinhamento que trazem juntos: estrutura, estratégia e cultura organizacional em múltiplos níveis (TI, unidade de negócio e corporação), com todas as suas demandas inerentes. O alinhamento estratégico significa a adequação entre as prioridades e atividades da área de TI e das unidades de negócios. A meta no alinhamento estratégico é para as prioridades, capacidades, decisões e ações de TI apoiarem todo o negócio (CHAN, 2002).

Portanto, é fundamental o alinhamento possibilitando a aplicação da TI de forma apropriada e tempestiva, em harmonia com as estratégias, objetivos e necessidades de negócios. Devem-se maximizar os elementos facilitadores do alinhamento e minimizar os seus fatores inibidores (LUFTMAN, 2000, 2003).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para a realização deste trabalho foi efetuada pesquisa nos artigos sobre alinhamento estratégico da TI publicados no EnANPAD, de 2004 a 2009. Neste capítulo serão apresentadas as técnicas e métodos utilizados para tal pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza exploratória qualitativa e tem como objetivo mapear trabalhos acadêmicos publicados nas áreas de planejamento estratégico da TI e, fundamentalmente, analisar os estudos em busca de lições aprendidas.

Segundo Gil (1994), 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. Este tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Ainda, segundo o autor, a pesquisa descritiva busca, primordialmente, descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

Já Malhotra (2001) define que pesquisa exploratória tem como característica a utilização de metodologias flexíveis, baseadas em pequenas amostras que proporcionam *insights* e uma melhor compreensão do problema estudado.

Para identificar os artigos relacionados ao alinhamento da TI, foram utilizadas as palavras-chave “planejamento estratégico”, “tecnologia da informação”, “strategic planning” e “information technology”. Em seguida, estruturou-se uma pesquisa documental que analisou a produção científica nacional que aborda a temática do alinhamento da TI e alinhamento estratégico.

Em seus aspectos metodológicos esta pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: na primeira construiu-se o marco teórico baseado na literatura especializada; na segunda efetuou-se a análise dos artigos. Em consonância com a tipologia de pesquisa proposta por Beuren (2004), quanto aos seus objetivos este estudo é de natureza descritiva, à medida que busca descrever características dos artigos estudados.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa que buscou no referencial teórico o suporte para compreensão da temática, análise dos dados e resposta ao problema. Esta busca

foi efetuada por meio de consulta a livros, periódicos científicos, anais eletrônicos, teses e dissertações, dentre outros.

Este trabalho apresenta seus resultados da seguinte forma: primeiramente são apresentados os artigos analisados, identificando o(s) autor(es), ano em que foi publicado, título, objetivo, metodologia, resultados principais e implicações, com uma síntese.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

caracteriza-se como uma análise bibliográfica, destinando-se a suprir a necessidade de quantificação da produção científica por meio da observação e análise de sua disseminação (MARTINS e SILVA, 2005), como mostra na tabela 1:

Autores e Títulos	Objetivos e Metodologias	Resultados Principais e Implicações
Teixeira Júnior e Ponte (2004) Alinhamento Estratégico: Estudo comparativo das percepções dos executivos de negócios e de TI	Analisar as percepções dos executivos de TI e demonstrar o nível de alinhamento aos negócios de suas instituições. Método: Estudo de Caso	Mostra uma visão menos uniforme sobre os processos da organização estudada, tanto no grupo de gestores de negócio quanto de TI.
Rodrigues e Riscarolli (2004) Alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia da Tecnologia de Informação	Mostra a percepção de alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia de TI em cinco setores importantes da atividade econômica: Software, Têxtil, Papel e Celulose, Alimentos e Cerâmica em SC. Método: Estatístico-descritivo	Mostrou uma grande disparidade sob o ponto de vista da estrutura entre os setores, tornando o PETI uma barreira para o PEE, esta percepção é um forte indicativo da origem do problema de alinhamento, sendo o problema de alinhamento está não somente associado à estratégia de TI, mas à sua eficácia.
Prado Júnior (2004) A evolução dos conceitos associados ao alinhamento entre a Gestão de TI e a estratégia de negócios	Analisa, a partir da revisão da literatura sobre o tema, a evolução dos conceitos associados ao AE de TI e os negócios. Esta evolução pode ser caracterizada a partir de uma gradual percepção da interdependência e do equilíbrio dinâmico entre três	Conforme se pode observar pela análise da literatura, a evolução do conceito de alinhamento entre a gestão de TI e a estratégia de negócios pode ser compreendida como a gradual percepção da

	<p>esferas distintas: a organização, a estratégia e os recursos de TI.</p> <p>Método: Estudo empírico</p>	<p>interdependência e equilíbrio dinâmico entre as esferas organizacional, estratégica e de TI.</p>
<p>Souza e Silva e Batista (2004)</p> <p>O Impacto do alinhamento estratégico no desempenho das micro, pequenas e médias empresas de software de Fortaleza</p>	<p>Analisa a relação entre a agressividade estratégica, a capacidade de reação da potencialidade, a turbulência ambiental e o desempenho da empresa, verificando a congruência desses fatores. Isto significa avaliar se a empresa adota um posicionamento estratégico compatível com o ambiente onde atua e se esse fato influencia seu desempenho.</p> <p>Método: Estudo de caso</p>	<p>Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese de que há uma correlação negativa significativa entre o hiato estratégico e o desempenho da empresa. Essa conclusão indica que a formulação das estratégias e as mudanças dos processos internos devem ser parametrizados pelo nível de turbulência do ambiente.</p>
<p>Rezende (2004)</p> <p>Alinhamento da tecnologia da informação ao planejamento municipal: Análise da prática de gestão de uma prefeitura</p>	<p>Descreve as análises quantitativas e qualitativas da aplicação de um modelo de alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico municipal e seus estágios de alinhamento, auferidas numa prefeitura de uma capital brasileira.</p> <p>Método: Estudo de caso</p>	<p>A dificuldade para alinhar o PETI ao PEM é evidenciada na prefeitura estudada. Por outro lado, reitera a importância desse alinhamento para se constituir numa essencial ferramenta para auxiliar na gestão das prefeituras nesses tempos desafiadores de mudanças substanciais nas formas de conduzir a sua governança pública e política. A almejada gestão participativa e efetiva requer ações práticas, dinâmicas e inteligentes nas decisões e nas atividades dos gestores públicos, onde as informações oportunas e os conhecimentos personalizados são fatores muito relevantes.</p>
<p>Brodbeck et al. (2005)</p>	<p>Identifica as principais práticas de Alinhamento</p>	<p>As organizações se encontram no estágio de</p>

<p>Práticas de alinhamento estratégico promovidas em organizações do estado do Rio Grande do Sul</p>	<p>Estratégico, o seu nível de maturidade e a importância a elas atribuída.</p> <p>Método: Survey</p>	<p>integração funcional, ou seja, a TI servindo de suporte para os processos de negócios; o nível de integração entre as organizações e seus parceiros de negócio ainda é deficiente; e, a utilização de ferramentas de gestão para a implementação e monitoramento das estratégias de negócios ainda é pequena ou quase nula.</p>
<p>Di Serio et al. (2005)</p> <p>Tecnologia de informação nos negócios: Um estudo Multicaso sobre o alinhamento estratégico baseado na cadeia virtual de valor</p>	<p>Aborda o uso estratégico da TI, da automação na gestão do relacionamento com seus clientes, e sua aderência aos modelos de competitividade. Consideraram-se os aspectos econômicos do modelo estratégico, os aspectos competitivos, e a cadeia virtual de valor, identificando mudanças substanciais.</p> <p>Método: Estudo de caso múltiplo</p>	<p>As empresas estudadas podem ser conceituadas como empresas com modelos de negócio baseados em informação, o que torna possível a exploração qualitativa da situação à luz dos aspectos econômicos e estratégicos estudados por Shapiro & Varian (1999). Os três casos estudados mostraram que a TI está alinhada ambiental e estrategicamente aos seus modelos de negócios, no âmbito da organização e da cadeia de valor.</p>
<p>Rigoni et al. (2006)</p> <p>Percepções de executivos de TI e de negócios em relação ao alinhamento estratégico promovido em indústrias do estado do Rio Grande do Sul</p>	<p>Verifica a existência de diferenças de percepção entre executivos de negócio e de TI para direcionar esforços nos critérios e práticas nos quais estas diferenças ocorrem. Primeiramente realizando a estruturação de um instrumento de pesquisa de uso mais simplificado, a partir da composição de elementos de dois instrumentos da literatura de Alinhamento Estratégico: Luftman (2000) e Brodbeck e Hoppen (2003).</p>	<p>Identificaram-se diferenças de percepção entre executivos de negócio e de TI com relação aos construtos: Governança, Escopo e Arquitetura, e Habilidades. Nos três critérios em que houve diferença de percepção os executivos de TI apresentaram médias superiores aos executivos de negócio. No presente trabalho os</p>

	<p>Survey envolvendo 259 executivos de 72 empresas do setor industrial gaúcho.</p> <p>Método: Survey</p>	<p>critérios que apresentaram diferenças de percepção foram as medidas de valor e competência, e escopo e arquitetura</p>
<p>Galas e Marques (2006)</p> <p>Impactos do grau de importância dos fatores na avaliação do nível de alinhamento da tecnologia da informação com o negócio</p>	<p>Avalia os impactos do grau de importância dos fatores na avaliação do nível de alinhamento da TI com o negócio, realizou-se uma pesquisa exploratório-qualitativa em sete Unidades de uma empresa pública brasileira, localizadas na região Nordeste.</p> <p>Método: Estudo exploratório-qualitativo</p>	<p>Este estudo possibilitou verificar que avaliar o nível de alinhamento da TI por meio dos fatores que influenciam no alinhamento da TI pode contribuir para identificar a situação da área de TI, identificando os pontos fortes e fracos da área. Neste ponto, ter mais fatores avaliados na avaliação do nível de alinhamento da TI representa uma vantagem, pois aumentam as chances de se identificar com maior detalhamento os pontos fortes e fracos.</p>
<p>Josemin e Brodbeck (2006)</p> <p>Aprendizagem organizacional e alinhamento das estratégias de negócio e de SI</p>	<p>O estudo do alinhamento entre as estratégias de negócio e de sistemas de informação (SI) objetiva avaliar as influências da aprendizagem organizacional (AO) e a ocorrência de estratégias emergentes.</p> <p>Método: Estudo de caso múltiplo</p>	<p>Os resultados mostraram um alinhamento a partir de estratégias do tipo defensor na UNIJUÍ, e a partir de estratégias do tipo defensor e analisador na UNIVATES. Também foram identificados o perfil da AO através de oito fatores, sendo a comunicação o de percepção mais intensa, assim como as aprendizagens adaptativa e generativa.</p>
<p>Marques et al. (2006)</p> <p>O uso da TI como ferramenta estratégica para ampliação da base de investidores individuais pela Bovespa</p>	<p>Descreve o resultado de uma pesquisa que investiga como a Bovespa usou a tecnologia da informação como ferramenta para implementar suas estratégias de ampliação de sua base de investidores individuais.</p>	<p>A conclusão deste trabalho é que a infraestrutura de comunicação e os sistemas de informação disponibilizados pela Bovespa às corretoras e ao público em geral,</p>

		através do home broker, tiveram papel fundamental na estratégia de crescimento do número de investidores individuais e dos volumes investidos no mercado de ações no Brasil.
	Método: Pesquisa bibliográfica	
Carvalho et al. (2007) Estudo sobre alinhamento entre estratégia de TI e estratégia de negócios nos operadores logísticos	Analisa o processo de alinhamento entre estratégia de Tecnologia da Informação (TI) e estratégia de negócios nos operadores logísticos. Busca ainda caracterizar a situação desse alinhamento, discutindo os aspectos favoráveis e problemáticos e o que está sendo feito para se atingir o alinhamento no setor logístico. Método: Estudo exploratório	
Visentini et al. (2007) Desvendando os fatores influenciadores no processo de alinhamento entre o plano de negócio e o plano de tecnologia de informação das empresas	Analisa o nível de maturidade existente entre estes planejamentos e identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que favorecem o alinhamento estratégico entre o PEE e o PETI. Utilizando uma metodologia multicaso, os resultados apresentaram que numa empresa, o nível do alinhamento estratégico entre PEE e PETI. Método: Estudo de caso múltiplo	A análise desta pesquisa recaiu sobre duas empresas de diferentes ramos de atuação: a Fábrica Litro Refrigerantes, empresa de médio porte do ramo de bebidas, e a Condiar, empresa de grande porte do ramo da refrigeração. Inicialmente, serão apresentadas as duas empresas e exemplificar-se-á como é o alinhamento estratégico em cada uma delas. Posteriormente, será feita uma comparação entre os níveis de maturidade do alinhamento estratégico entre PEE e PETI.
Rezende (2008)	Analisa a integração, o alinhamento e as	

<p>Planos e planejamentos municipais integrados com sistemas de informação e tecnologia da informação em 101 municípios brasileiros</p>	<p>contribuições dos sistemas de informação (SI) e da tecnologia da informação (TI) nos planos e planejamentos municipais e na gestão de 101 municípios brasileiros. Esta pesquisa vem sendo elaborada e atualizada desde 2004, em termos de quantidade de municípios.</p> <p>Método: Survey</p>	
<p>Souza e Jóia (2008)</p> <p>Proposição de um modelo conceitual teórico de alinhamento estratégico de tecnologia da informação</p>	<p>Analisa oito modelos de alinhamento estratégico de TI. O objetivo é propor uma articulação entre os modelos de AE de TI existentes, de modo a integrar os seus vários elementos comuns e complementares, propondo um novo modelo conceitual teórico, de forma analítico-teórica e não empírica. O modelo conceitual teórico proposto faz uso dos principais conceitos encontrados nos modelos de alinhamento estratégico de TI, consolidando e explicitando conceitos propostos individualmente nos modelos de alinhamento estudados.</p> <p>Método: Teórico-exploratória</p>	<p>O modelo conceitual proposto foi desenvolvido com este objetivo, apesar de sua validação não fazer parte do escopo deste artigo. Representa uma evolução incremental no conhecimento acumulado na área de alinhamento estratégico de TI, baseado nos estudos dos oito modelos.</p>
<p>Brodbeck et al. (2008)</p> <p>Orientação do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação: uma análise focada no processo de desenvolvimento de produtos</p>	<p>Explora as relações do processo de desenvolvimento de produto com os elementos promotores e direcionadores de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação a partir de modelos já existentes na literatura. Duas empresas industriais foram utilizadas para explorar as idéias propostas pelo estudo.</p>	<p>Nas empresas estudadas, percebeu-se que as estratégias da organização e sua amplitude definem o portfólio de produtos que quanto mais alinhado estiver com as estratégias do negócio, provavelmente melhor será o seu desempenho no mercado. Do ponto de vista prático, a análise da promoção do AE possibilita que a organização conheça</p>

	Método: Estudo de caso duplo	melhor suas capacidades e competências podendo focar mais eficientemente o uso da TI junto ao processo de desenvolvimento de Produto.
Medeiros Júnior (2009) Seleção de sistema integrado de gestão (ERP) alinhado à estratégia de negócio	Verifica a possibilidade de um Sistema de Apoio à Decisão ser utilizado para essa seleção interrelacionando critérios de avaliação e que possibilitasse contemplar o alinhamento estratégico entre o Negócio e a Tecnologia de Informação. Método: Técnica Delphi e Estudo de Caso	O estudo de caso apresentado avaliou o uso do ANP como um SAD que pudesse contemplar essas opções de cada decisor. Os indícios apurados no transcorrer da aplicação dos modelos como instrumento de pesquisa nos Estudos de Caso, permitem considerar que o Processo de Rede Analítica (ANP - Analytic Network Process) nos casos estudados, assim como no caso apresentado, pode possibilitar os resultados para a tomada adequada de decisão.
Silva e Dornelas (2009) Perspectivas do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação em empresas de software do Porto Digital: um prisma de divergentes facetas	Analisa as perspectivas do alinhamento estratégico entre estratégia de negócios e tecnologia da informação nas pequenas empresas de software do Porto Digital e justifica-se pela carência de estudos similares, uma vez que, na maior parte dos casos, apenas geram corpo teórico estudos relacionados às práticas de alinhamento estratégico para grandes empresas. Método: Estudo de caso	O estudo identificou uma área de TI forte, condutora do negócio, com processos definidos, práticas condutoras do alinhamento com níveis de dessemelhança em algumas características, mesmo sendo empresas do mesmo porte, e fez emergir diferentes facetas do alinhamento no contexto de empresas de pequeno porte, mediante as diferentes posturas empresariais ao tratar de planejamento estratégico empresarial PEE e PETI.
Giordani e Oliveira (2009)	Identifica a contribuição da adoção da SOA para o	Conclui-se que os benefícios são amplos e

SOA para suporte aos objetivos estratégicos de negócio das organizações	alinhamento de TI aos objetivos estratégicos de negócio das organizações. Estudo de caso	ultrapassam a área de TI, podendo ser percebidos por toda a organização. Na área de atuação da Empresa X a disponibilidade e a estabilidade dos sistemas são fatores-chave, pois o faturamento está associado à realização da transação eletrônica, que caso o sistema não esteja operando no momento do pagamento de uma compra o cliente irá optar por outro meio de pagamento, não havendo uma postergação da receita, e sim a perda desta receita.
---	---	--

Tabela 1: Resumo dos artigos selecionados.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização desta pesquisa, tomou-se como base os artigos publicados em anais dos eventos EnANPAD, com tema sobre alinhamento estratégico em TI, no período de 2004 a 2009.

Pelo fato de o EnANPAD ser um evento multidisciplinar, é organizado por áreas temáticas, algumas permanentes, outras de caráter temporário. Esta pesquisa foi realizada em determinadas áreas temáticas de grande significância ao tema de pesquisa, conforme se observa na Tabela 2.

Edição	Áreas temáticas	Edição	Áreas
2004	ADIA - Administração de TI nas empresas ESO - Estratégias nas organizações	2007	ADIA - Administração de TI nas empresas
2005	ADIA - Administração de TI nas empresas	2008	ADI – Administração da Informação APS – Administração Pública e Gestão Social
2006	ADIA - Administração de TI nas empresas ADIB – Gestão de ambientes virtuais	2009	ADI – Administração da Informação

Tabela 2 - Seleção das áreas temáticas do EnANPAD.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

De um total de 281 trabalhos publicados nestas áreas temáticas, de 2004 a 2009, foram selecionados 19 artigos com temática voltada ao alinhamento estratégico da TI, representando 7% do total das pesquisas. Devido à subjetividade na classificação das pesquisas, só foram considerados na composição da amostra os artigos cujos autores tratavam diretamente sobre o assunto.

A Tabela 3 a seguir mostra a distribuição dos artigos selecionados por ano.

ANO	F	f
2004	5	26,31%
2005	2	10,52%
2006	4	21,09%
2007	2	10,52%
2008	3	15,78%
2009	3	15,78%

TOTAL	19	100%
--------------	-----------	-------------

Tabela 3: Distribuição por ano dos artigos pesquisados.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Observa-se que de 2004 a 2009 ocorreu uma variação no número de pesquisas divulgadas nos anais do evento, sobre o alinhamento estratégico da TI, sendo o ano de 2004 o que despertou maior interesse dos autores no tema.

Os dados apresentados na Tabela 4 revelam que a pesquisa exploratória é a mais frequente, com um total de 70% dos estudos. Todavia, observa-se que as pesquisas descritivas mantêm-se de 2004 a 2009, representando 25% dos métodos de pesquisa. Só foi identificada 1 pesquisa explicativa dentre os 20 artigos selecionados para análise. Na visão de Ponte et al (2007), este tipo de pesquisa é, na maioria das vezes, uma continuação da pesquisa exploratória ou descritiva, com uma característica de aprofundamento mais apurado do conhecimento da realidade dos fenômenos.

Método													TOTAL	
	2004		2005		2006		2007		2008		2009		F	f
	F	f	F	F	F	f	F	f	F	f	F	f		
Bibliográfica	0	0,0%	0	0,0%	1	25%	0	0,0%	0	0,0%	0		1	5%
Estudo de Caso	3	60%	1	33,33%	1	25%	1	50%	1	33,33%	3		10	50%
Estatístico-descritiva	1	20%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		1	5%
Estudo empírico	1	20%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		1	5%
Survey	0	0,0%	1	33,33%	1	25%	0	0,0%	1	33,33%	0		3	15%
Exploratório	0	0,0%	0	0,0%	1	25%	1	50%	1	33,33%	0		3	15%
TOTAL	5	100%	2	100%	4	100%	2	100%	3		3		19	100%

Tabela 4: Distribuição dos artigos por procedimento metodológico.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os artigos analisados mostram que, mesmo nas organizações que historicamente vêm utilizando a TI de forma evolutiva e que descentralizaram as funções dos sistemas de informação, diversos aspectos foram evidenciados como relevantes para causar a falta de alinhamento entre PEE e PETI: a) o desconhecimento, pelos gestores de negócios, dos processos e procedimentos realizados pela área de TI; b) a necessidade dos executivos de TI de melhorar e sistematizar os processos de comunicação de suas estratégias e *modus operandi*, desmitificando os aspectos técnicos da tecnologia, ainda percebidos pelos executivos das áreas de negócios; e c) a necessidade de os recursos de TI e os processos dos Sistemas de Informação ficarem ainda mais próximos de onde os negócios acontecem, para que seu valor seja mais reconhecido por toda a empresa.

Espera-se, portanto, que a constatação das diferenças de percepções entre os executivos de negócios e de TI sobre o alinhamento estratégico, possa servir de subsídio às organizações, no sentido da busca de oportunidades de melhoria dos resultados do relacionamento da TI com os negócios. As organizações poderiam, por exemplo, avaliar como está a capacidade de sua área de TI de comunicar e demonstrar aos executivos de negócios suas estratégias, seus processos e o valor da TI para os negócios.

Em se tratando de estratégia empresarial, observou-se que é um tema sem consenso na literatura. Esta pesquisa adotou para orientar-se o modelo de administração estratégica proposto por Ansoff (1990) como marco teórico em função de seu maior rigor e orientação científica.

O modelo proposto por Ansoff (1990) é especialmente relevante para as empresas de pequeno porte, levando em conta a sua vulnerabilidade às mudanças no mercado, já que sua capacidade financeira reduzida não suporta perdas importantes ou prolongadas. O modelo ainda pode ser utilizado como base para orientar a gestão na direção do crescimento da empresa através da contínua atualização das estratégias para o ambiente de negócios.

Conforme se observou pela análise da literatura, a evolução do conceito de alinhamento entre a gestão de TI e a estratégia de negócios pode ser compreendida como a gradual percepção da interdependência e equilíbrio dinâmico entre as esferas organizacional, estratégica e de TI, mesmo que não atrelada a capacidade financeira da instituição.

Notam-se percepções bastante díspares entre os setores da economia. Sob o ponto de vista da estrutura dos setores, 4 deles, Têxtil, Papel e Celulose, Alimentos e Cerâmica, que em tese deveriam apresentar características muito parecidas, apresentam diferenças significativas. Já o setor de *Software*, por ser de base tecnológica, deveria apresentar esperadamente, comportamento singular, distinto dos demais. De fato, sob vários aspectos (percepção de impactos do alinhamento, ou de tecnologia como barreira à estratégia corporativa, por exemplo) este setor parece ter se distinguido dos demais nos termos esperados. O comportamento de outros setores, como o Têxtil e por vezes o de Papel e Celulose e o Cerâmico mereceriam uma análise individualizada.

O que se pode concluir, de forma genérica, é que a percepção de alinhamento das estratégias corporativa e de TI obedece basicamente o mesmo perfil reconhecido para a existência de estratégia de TI. Os quatro setores de atividade tradicional percebem o alinhamento da TI com o negócio de formas diferentes. Os setores Têxtil e Papel e Celulose em maior grau e alimentos e cerâmica em menor grau. *Software*, apesar de reconhecer quase 100% a existência de estratégia corporativa, não é tão incisivo quanto ao alinhamento (70%), já que também não reconhece a existência de estratégia de TI claramente estabelecida (apenas 60% dos respondentes do setor reconhecem). Em outras palavras, as diferenças de alinhamento entre as estratégias parecem encontrar na explicitação da própria estratégia de TI, uma das mais significativas origens do desalinhamento.

A baixa percepção de mudança real para os setores tradicionais, causada pelo impacto da estratégia de TI nestes setores parece indicar, *a priori*, que existe uma grande dependência entre a estratégia de TI e a estratégia corporativa. O setor de *Software* parece não ligar a mudança real à estratégia de TI, porque, presumivelmente, condiciona as mudanças organizacionais a inovações, com origem em outras.

Todos os setores reconhecem, em graus variados, que a estratégia de TI presente nas empresas do respectivo setor, ela própria é uma barreira ao alinhamento com a estratégia do negócio. Variando entre 20% (*software*) e quase 50% (Têxtil) de concordância entre os respondentes dos setores, esta percepção é um forte indicativo da origem do problema de alinhamento. Isto confirma nossa conclusão acima de que o problema de alinhamento está não somente associado à estratégia de TI, mas à sua eficácia. Por fim, entre as outras barreiras ao alinhamento, falta de investimentos (63% dos respondentes) e indisponibilidade tecnológica (46% dos respondentes) parecem ser os maiores inimigos do alinhamento entre PE e PETI. É evidente que há necessidade de uma maior aproximação entre os gerentes de TI e os

executivos das organizações, para que as duas estratégias não apenas sejam coerentes, mas tenham o grau de flexibilidade suficiente para complementarem-se.

Atingir o AE é um processo evolutivo e dinâmico. Assim, conhecer as principais práticas e a importância de sua aplicação em um nível otimizado pode ser uma forma de avaliação e monitoramento que possibilite o atingimento de maior desempenho organizacional (LUFTMAN, 2000; HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). Além disto, a aplicação de um instrumento de medida do nível de maturidade de AE pelas organizações, permitindo diagnosticar o grau de utilização das práticas, pode ser uma forma de propiciar melhoria contínua de sua gestão (KAPLAN e NORTON, 2004; BRODBECK e HOPPEN, 2003).

De maneira geral, os resultados mostram que para as organizações pesquisadas a TI serve de suporte para o negócio, não tendo sido possível observar relação em nível de adequação estratégica onde a TI deve ser adaptável às mudanças do ambiente, conforme o escopo e a *core competence* do negócio (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). Este resultado é evidenciado pelo nível de promoção encontrado nas práticas que se desenvolvem dentro das unidades de negócio (operação), evidenciando a integração deficiente em nível interorganizacional (estratégias e escopo). Porém, fica evidente que a integração entre os parceiros de negócio é uma das aspirações das organizações pesquisadas, já que com isso é possível conseguir a transparência das informações e a aspirada governança dos mercados onde se desenvolvem. Levando em conta estes fatores no momento de formular as estratégias e a utilização de ferramentas de gestão para acompanhamento e monitoramento das ações estratégicas, é provável que estas organizações possam melhorar e otimizar o seus processos de alinhamento.

Constatou-se em um estudo de caso que existe um claro alinhamento estratégico da TI nos negócios, no âmbito das organizações e no âmbito das cadeias virtuais de valor. A Natura e a Credicard (mesmo em reposicionamento no mercado) mostraram-se melhor alinhadas estratégica e ambientalmente, enquanto a GM/Gravataí, apesar de bem alinhada ambientalmente, enfrenta o dilema de rever o seu posicionamento estratégico, uma vez que, difere do posicionamento geral da GM, por ter sua cadeia virtual de valor diretamente alinhada para adoção de uma estratégia de liderança em custo.

O uso estratégico da TI e da automação na gestão do relacionamento das três empresas com seus clientes revela-se em práticas inovadoras na gestão de suas operações. Tratando-se de organizações que priorizam operações intensivas em informação e conhecimento, foi natural verificar sua aderência aos modelos de competitividade, identificando o alinhamento

estratégico da TI nos negócios, no âmbito da organização e no âmbito da cadeia, mostrando que existe ainda grande potencial para operações com usos ainda mais intensivos de informação e conhecimento. Novos estudos poderiam abordar comparativamente aspectos específicos da internacionalização da Natura, e do reposicionamento da GM e da Credicard.

Em uma das pesquisas realizadas foi possível identificar diferenças, em relação à percepção dos executivos de negócio e de TI, quando analisados de forma independente. Em relação a estudos realizados no Brasil e que utilizaram o modelo de pesquisa de Luftman, cabe ressaltar que Teixeira (2004) realizou um estudo que também identificou diferenças de percepção entre executivos de negócio e de TI. Contudo, o estudo aqui apresentado difere em alguns pontos muito importantes em relação a esse estudo anterior: (a) utilização de um instrumento simples e de fácil aplicação, ao invés do instrumento denso e complexo desenvolvido por Luftman; (b) realização de uma survey ao invés de um estudo de caso; (c) aplicação no setor industrial ao invés no setor de serviços.

Com relação aos resultados, também este estudo obteve algumas diferenças importantes em relação ao trabalho de Teixeira (2004). Este autor obteve como resultado uma diferença de percepção entre executivos de Negócio e de TI com relação aos construtos: Governança, Escopo e Arquitetura, e Habilidades. Nos três critérios em que houve diferença de percepção os executivos de TI apresentaram médias superiores aos executivos de negócio. Na pesquisa apresentada os critérios que mostraram diferenças de percepção de medidas de valor e Competência, e escopo e arquitetura. Pode-se notar que apenas dois pontos foram comuns nos dois estudos: o critério de escopo e arquitetura que apresentou diferença de percepção entre executivos de negócio e de TI, e a maior promoção dos critérios, onde houve diferença de percepção, por parte dos executivos de TI.

Como pôde ser visto no que se refere aos critérios mais técnicos, os executivos de TI tendem a estar mais propensos às práticas de AE do que os executivos de negócio. Uma das possíveis explicações é que os executivos de TI entendem de tecnologia e de negócios enquanto que o contrário não é verdadeiro, isto é, executivos de negócio entendem de negócio, mas não entendem ou entendem pouco dos aspectos técnicos referentes à tecnologia e metrificação dos processos.

Entre as várias implicações na gestão de empresas com relação à diferença de percepção entre executivos de negócio e de TI citam-se: a necessidade de se melhorar a capacitação dos executivos de negócio no que se refere a aspectos mais técnicos; executivos de negócio deveriam participar mais ativamente na construção de medidas e instrumentos de controle de TI, bem como para medir o nível de serviço prestado pela mesma; deve-se

promover uma melhor caracterização do papel da TI com relação aos processos de negócio não sendo apenas voltado ao processo de automação de tarefas e sim voltada à geração de informações gerenciais, procurar montar grupos envolvendo executivos de negócio e de TI na integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio, bem como na obtenção de transparência e flexibilidade da arquitetura de sistemas de informação.

Por outro lado, dados obtidos em operadores logísticos comprovam não têm relegado à área de TI, apenas o papel de retaguarda ou suporte às estratégias de negócios. Mesmo a empresa com menor grau de alinhamento apresentou empenhos concretos para alinhar suas estratégias de negócios e de TI. O estudo deste setor mostra aspectos favoráveis ao alinhamento da TI, indicando que o setor logístico tem entendido o alinhamento não como um evento isolado, mas como um processo contínuo de adaptação e mudança. Neste estudo, todas as empresas pesquisadas apresentaram de alguma forma situações em que nota-se a TI redirecionando os negócios, bem como quanto ao inverso, os negócios redirecionando o rumo de TI. Isto, segundo Brodbeck e Hoppen (2002), implica a existência de processos de revisão contínua para promoção do alinhamento na organização. O maior problema encontrado nos operadores logísticos para o alinhamento foi o ajuste inadequado entre os ambientes externo e interno. A existência de consultores externos encontrados em todas as empresas pesquisadas pode amenizar tal problema, favorecendo este ajuste. Entretanto, a ausência de informações externas disponíveis pode ensejar perdas significativas de oportunidades às empresas analisadas.

Pesquisadores ambicionaram triangular diversos modelos de alinhamento estratégico de TI de forma analítico-teórica e não empírica, o que limita a validade das suas conclusões (RAMOS e JOIA, 2007). Além disto, a própria análise é limitada pelo investimento de tempo e recursos que puderam ser utilizados (RAMOS e JOIA, 2007). É inerente ao uso da estratégia de triangulação conceitual/teórica a emergência de divergências ou resultados contraditórios (FLICK, 1992; PATTON, 1990; SCANDURA e WILLIAMS, 2000; YIN, 2005). Tal fato pode estar ligado às limitações do estudo. Podem, por outro lado, revelar que o objeto em estudo se apresenta de forma diferente, quando enfocado sob diversos ângulos (VERGARA, 2004). Na análise dos modelos foram identificadas posturas diferentes entre Teo e King (1997) e Kearns e Sabherwal (2006). Enquanto Teo e King (1997) afirmam que o conhecimento do Negócio pelo executivo de TI é um fator-chave de influência na extensão do alinhamento estratégico de TI, Kearns e Sabherwal (2006) afirmam que o conhecimento de TI pela administração sênior da organização é um fator-chave de influência no alinhamento estratégico.

Como recomendações gerenciais, pesquisas sugerem aos profissionais de TI que busquem conhecer o negócio de suas organizações como forma de ajudá-las a alcançar seus objetivos de resultados (TEO e KING, 1997). Não é adequado que se concentrem apenas nos aspectos técnicos de sua área; ao contrário, devem se esforçar para aprender sobre os negócios de sua organização, pensando em formas de como usar a TI para suportá-los melhor e/ou, até mesmo, modificá-los. Também para os executivos de negócio fica a indicação de procurarem conhecer mais sobre o papel da Tecnologia da Informação, suas aplicações e possibilidades (KEARNS e SABHERWAL, 2006). Devem procurar incentivar a participação e envolvimento de TI, desde cedo, nos processos de planejamento estratégico empresarial (CHAN et al., 1997).

Um dos artigos analisados verificou a integração, o alinhamento e as contribuições dos sistemas de informação e da tecnologia da informação nos planos e planejamentos municipais e na gestão dos municípios pesquisados. As considerações descritas nas análises dos 101 municípios pesquisados estão relacionadas com os construtos do protocolo de pesquisa. Com a questionável necessidade de uma Unidade da Tecnologia da Informação nas prefeituras, com as relações com as empresas prestadoras de serviços de sistemas externos e com os pormenores dos recursos da tecnologia da informação. Esses pormenores dizem respeito às questões técnicas quantitativas e qualitativas de software, hardware, gestão de dados e informação, chamando atenção o percentual do uso de software proprietário e a dependência dos prestadores de serviços de sistemas (pacotes externos). Também exigem reflexão o número reduzido de informações ou indicadores gerenciais ou estratégicos para fins de apoio as decisões dos gestores municipais, a pouca integração dos planos municipais e a falta de alguns planejamentos municipais como instrumentos de gestão operacional e estratégica do município. E por último, muitos municípios, na opinião dos respondentes, ainda consideram que os sistemas de informação e a tecnologia da informação não contribuem efetivamente com os planos e planejamentos municipais e com a gestão dos municípios. Essas considerações permitem observar na pesquisa o baixo alinhamento da tecnologia da informação com os planos e planejamentos municipais.

Observou-se que apesar das dificuldades levantadas nos 101 municípios participantes, o que de fato favorece o alinhamento e viabiliza as contribuições e as relações da tecnologia da informação nos planos e planejamentos municipais e na gestão dos municípios, são os fatores humanos. São os servidores municipais que nas suas atividades operacionais, muitas vezes manuscritas, é que conduzem os municípios, pelo esforço individual, inovador e empreendedor, demonstrado nas atividades coletivas e participativas nos municípios. Os

referidos fatores integrados podem diminuir a exclusão social no município e aumentar participação política dos munícipes visando a sua qualidade de vida.

Assiste-se, a aplicação da TI em toda sociedade e nas organizações que dela fazem parte, trazendo uma nova abordagem, a da administração da interdependência organizacional (WALTON, 1998). Entretanto, compreende-se, desde logo, que a mera adoção da TI não determina, *per si*, significantes melhorias de desempenho na empresa. O valor da TI vai depender da sua prontidão em atender as mudanças organizacionais, em gerir os processos e definir habilidades consistentes com seu uso (GRAMIGNOLI; RAVARINI; TAGLIAVINI, 1999). Verifica-se também que a falta de habilidade das empresas em obter retornos consideráveis sobre os investimentos em tecnologia da informação, deve-se, em parte, à ausência de coordenação e alinhamento com as estratégias de negócios (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos critérios e na metodologia adotados neste trabalho, foram analisados os artigos do EnANPAD de 2004 a 2009 com o tema relacionado ao alinhamento estratégico da TI. Ao todo foram analisados 19 artigos. Esta análise tinha por objetivo estruturar e consolidar as informações disponíveis nos artigos usando uma metodologia exploratória qualitativa, gerando lições apreendidas.

Os temas tratados nos artigos apresentavam as dificuldades encontradas pelos gestores de negócio e de TI.

A principal característica encontrada nos artigos é a falta de alinhamento do negócio das instituições junto as suas áreas, com a fragmentação do conhecimento que leva os setores a gerar resultados desalinhados com a missão da empresa.

Quando analisados alguns setores da economia, esperava-se os que possuíam como base a tecnologia para o atingimento de seus objetivos deveriam mostrar um alinhamento da TI mais maduro, mas isto não ocorreu, e a pesquisa mostrou desconexão das metas com o negócio. Já nos setores no qual a TI apresentava-se como suporte ao negócio, foi identificado um alinhamento maior, evidenciado por uma maior aproximação dos gestores de TI com os gestores do negócio.

O que mais ficou aparente é que a TI para a maioria das instituições ainda serve de suporte para o negócio, sendo necessária uma adequação estratégica, podendo reverter essa situação se as unidades de negócio forem mais integradas.

O interesse no assunto de alinhamento estratégico da TI está aumentando, pois a TI não é mais vista apenas como suporte ao negócio, mas como parte do negócio.

Os pontos fortes levantados pelos artigos estudados podem ser sintetizados em algumas frases também retiradas dos artigos: “No mercado atual, as empresas necessitam de informações oportunas e precisas”. “Nos últimos anos tem crescido em importância o papel da TI nas organizações”. “A TI quando utilizada como um recurso estratégico pode transformar as informações que estão dispersas no mercado em novos conhecimentos”.

Portanto o alinhamento estratégico da TI traz vantagem competitiva às instituições que conseguem realizar o desdobramento do PEE para o PETI.

Os 19 artigos selecionados tratavam diretamente sobre o alinhamento estratégico da TI, serviram de fonte para a busca das lições aprendidas aqui abordadas.

O trabalho apresentado atingiu os objetivos a que se propôs, os artigos enumeraram diversos problemas, analisados com visões bem distintas, as lições aprendidas culminaram em dificuldades semelhantes.

A maior dificuldade foi a seleção dos artigos para análise, pois o assunto alinhamento estratégico da TI é mutável, a visão de um pesquisador de cinco anos atrás não é a mesma do presente, isso ocorre devido a tecnologia da informação se fazer cada vez mais presente em nossa vida.

As limitações do estudo foram devido a sua abrangência de análise, pois foram analisados apenas os artigos do EnANPAD.

Sugere-se também um maior estudo a respeito do tema, um estudo multicaso em empresas de áreas distintas. Com a atual evolução da TI e a necessidade que empresas possuem de aperfeiçoamento do negocio, creio que os resultados seriam bem satisfatórios.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. *Enfoque gerencial dos benefícios e desafios da tecnologia de informação para o desempenho empresarial*. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicação (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo: FGV-EAESP, 2003.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, v. 22, p. 483-502, 2005.
- BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BICHLER, M.; KERSTEN, G; STRECKER, S. Towards a structured design of electronic negotiations. *Group Decision and Negotiation*, v. 12, n. 4, p. 311-335, 2003.
- BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; RIGONI, E. H.; CANEPA, P. C. V. Práticas de alinhamento estratégico promovidas em organizações do estado do Rio Grande do Sul. ENANPAD, Brasília, 2005. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.
- BRODBECK, Angela. Freitag.; TONOLLI, Enor.; COSTA, Carlos Alberto. Orientação do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação: uma análise focada no processo de desenvolvimento de produtos. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2008. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD. 2008.
- CARVALHO, Demétrio Rodrigo Pepitero; DONAIRE, Denis; GASPAS, Marcos Antonio. Estudo sobre alinhamento entre estratégia de TI e estratégia de negócios nos operadores logísticos. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 7ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CHAN, Y. E. Why haven't we mastered alignment?: the importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, v.1, nº 2, p.97-112, 2002.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J.; SCHIROS, S. C. Feitas Para Durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.
- DI SERIO, L. C.; OLIVEIRA, L. H.; MIOTTO, C. L. Tecnologia de informação nos negócios: um estudo multicaso sobre o alinhamento estratégico baseado na cadeia virtual de valor. ENANPAD, Brasília, 2005. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

DRUCKER, P. Desafios Gerenciais para o Século XXI. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1994.

GALAS, Eduardo Santos; MARQUES, Érico Veras. Impactos do grau de importância dos fatores na avaliação do nível de alinhamento da tecnologia da informação com o negócio. ENANPAD, Salvador, 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIORDANI, Fábio.; OLIVEIRA, Leonardo Rocha. SOA para suporte aos objetivos estratégicos de negócio das organizações. ENANPAD, São Paulo. Anais, São Paulo: ANPAD, 2009.

GRAEML, A. R. *Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMIGNOLI, S; RAVARINI, A; TAGLIAVINI, M. *A profile for the IT manager within SMEs*. New York: ACM, 1999.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v.38, n. 2/3, 1999.

JACOMETTI, M; ANTUNES, R. C.; FERREIRA, A. C. Proposta de Planejamento Estratégico, Tático e Operacional para o Programa Jovem Empreendedor do Sistema CEFET-PR. In: XV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XIII Workshop ANPROTEC. Anais. Curitiba, 2005. disponível em: <http://www.redetec.org.br/publicue/media/Oral_Marcio%20Jacometti,%20Rejane%20Antunes%20e%20Ana%20Cla%20A3dia.pdf>. Acesso em 15 mar. 2009.

JOIA, L. A. Geração de modelos heurísticos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. e ZOUAIN, D. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JOIA, L. A. Measuring intangible corporate assets: linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, v.1, nº 1, p.68-84, 2000.

JOSEMIN, Gilberto Clovis; BRODBECK, Angela Freitag. Aprendizagem organizacional e alinhamento das estratégias de negócio e de SI. ENANPAD, Salvador, 2006. Anais, Salvador: ANPAD, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Alinhamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Managing alignment as a process. *Harvard Business Review*. Balanced Scorecard Report, July-August, 2005.

KEARNS, G. S. e 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, nº 3, p.129-162, 2006.

- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEDERER, A. L.; SETHI, V. The implementation of strategic information systems planning methodologies. *MIS quarterly*, v.12, nº 3, 1988.
- LINCOLN, P. O que diria Popper à literatura administrativa de mercado? *Revista RAE*, jan/fev.mar/2003.
- LOBATO, D. M. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.
- LÜCK, H. *Metodologia de Projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. Petrópolis: Vozes, 2003. 142p.
- LUFTMAN, J. N. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 4, nº 1, 2000.
- LUFTMAN, J. N. *Managing the information technology resource: leadership in the information age*. New York: Prentice Hall, 2003.
- 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, nº 1, p.198-221, 1993.
- LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C. Adoção de tecnologia de informação (TI) e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. ENANPAD, Salvador, 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.
- MARQUES, S.; VIEGAS, M. A.; CUNHA, C.; SILVA, W. V. O uso da TI como ferramenta estratégica para ampliação da base de investidores individuais pelo Bovespa. ENANPAD, Salvador, 2006. Anais, Salvador: ANPAD, 2006.
- MARTINS, G. A.; SILVA, R. B. C. Plataforma Teórica – Trabalhos do 3º e 4º Congressos USP de Controladoria e Contabilidade: um estudo bibliométrico. In: *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, Anais, 2005.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. The effect of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v.64, nº 4, 2000.
- McGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEDEIROS JÚNIOR, Alberto. Seleção de sistema integrado de gestão (ERP) alinhado à estratégica de negócio. ENANPAD, São Paulo, 2009. Anais, São Paulo: ANPAD, 2009.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C.; MOURA, H. J.; BARBOSA, J. V. Análise das metodologias e técnicas de pesquisa adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Ciências Contábeis*, Gramado. Anais. Gramado: ANPCONT, 2007.
- PORTER, M. E. e MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRADO JUNIOR, S. T. A evolução dos conceitos associados ao alinhamento entre a Gestão de TI e a Estratégia de Negócios. ENANPAD, Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- READING, C. *Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage*. London: Kogan Page, 2002.
- REICH, B.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and IT objectives. *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 767-783, 1996.
- REZENDE, D. A. Alinhamento da tecnologia da informação ao planejamento municipal: análise da prática de gestão de uma prefeitura. ENANPAD, Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- REZENDE, D. A. *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- REZENDE, D. A. Planos e planejamentos municipais integrados com sistemas de informação e tecnologia da informação em 101 municípios brasileiros. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2008. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- RIGONI, E. H.; BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Percepções de executivos de TI e de negócios em relação ao alinhamento estratégico promovido em indústrias do estado do Rio Grande do Sul. ENANPAD, Salvador, 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.
- RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V. Alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia da tecnologia de informação. ENANPAD, Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- SABHERWAL, R. e CHAN, Y.E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders. *Information Systems Research*, v. 12. n. 1, p.1-33, 2001.
- SCANDURA T. A. e WILLIAMS E. A. Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n .6, p.1248-1264, 2000.

- SILVA, E. B. S.; BATISTA, P. C. S. O impacto do alinhamento estratégico no desempenho das micro, pequenas e médias empresas de software de Fortaleza. ENANPAD, Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- 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. ENANPAD, São Paulo, 2009. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009.
- SOMOGYI, E. K; GALLIERS, R. D. Applied information Technology: from data processing to strategic information systems. *Journal of Information Technology*, v. 2, n. 1, 1987.
- SOUZA, J. G. A.; JOIA, L. A. Proposição de um modelo conceitual teórico de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2008. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- TAPSCOTT, D. *Economia digital*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TEIXEIRA, F. J.; PONTE, V. M. R. Alinhamento estratégico: estudo comparativo das percepções dos executivos de negócios e de TI. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração - ENANPAD, Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- TEO, T. S. H.; KING, W. R. Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*. v. 14, n. 1, p-185-214, 1997.
- TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- TORRES, N. A. *Manual de planejamento de informática empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TURBAN, E; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. *Administração de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- VISENTINI, M. S.; BOBSIN, D.; FREITAS, P. L. C. Desvendando os fatores influenciadores no processo de alinhamento entre o plano de negócio e o plano de tecnologia de informação das empresas. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- WALTON, R. E. *Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEE, J. T. M. VAN DER; JONG, B. Alignment is not enough: integrating business and IT management with balanced Business scorecard. *Journal of Information Systems*, v. 16, n. 2, p. 137-156, 1999.