

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGE

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO NO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS
E DE TI**

Andréa de Paiva Gonçalves

São Paulo
2006

ANDRÉA DE PAIVA GONÇALVES

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO NO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS
E DE TI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Alberto C. Bruno

São Paulo

2006

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO NO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS
E DE TI**

Por

Andréa de Paiva Gonçalves

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas, para obtenção do
grau de Mestre em Administração de Empresas,
pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Marcos Alberto Castelhana Bruno, Doutor —
Orientador, Uninove

Membro: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD — Uninove

Membro: Prof. Edison Fernandes Polo, Doutor — USP

São Paulo, 15 de dezembro de 2006.

FICHA CATALOGRÁFICA

Gonçalves, Andréa de Paiva.

A influência da estratégia de terceirização de sistemas de informação no alinhamento entre estratégia de negócios e de TI. / Andréa de Paiva

Gonçalves. 2006.

131 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho, 2006.

Orientador: Dr. Marcos Alberto C. Bruno

1. Sistemas de informação – Terceirização. 2. Estratégias de negócios.
3. Conglomerado Alfa. 4. Estratégia em Tecnologia da Informação.

CDU: 658.012.45

*A meus pais e ao meu namorado
pelo amor, força e paciência.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Marcos Alberto Castelhana Bruno, pelo profissionalismo, competência, por nossas produtivas sessões de orientação e por me mostrar que era possível.

Aos meus colegas de mestrado, pela longa caminhada juntos e pela união desta turma. Um agradecimento especial aos que hoje posso chamar de amigos, Márcia Sales, Manuela Vasconcelos, Carlos Munhoz, Luiz Carlos Gonçalves, Eduardo Koga e André Goto.

A todos os nossos professores da Uninove, que plantaram e regaram a sementinha do “mestre” que hoje floresce em todos nós. Em especial ao Daniel Augusto Moreira, Leonel Cezar Rodrigues, Eva Stal, Ana Carolina Spolidoro Queiroz, Celso Augusto Rimoli, pelas dúvidas que plantaram em nós e nos motivaram na busca pelo conhecimento.

A minha família pela pessoa que sou hoje.

Agradeço também pela colaboração de Adilson Herrero, Rubens Bution e Silvia Marques Carneiro Rodrigues neste trabalho.

Finalmente, agradeço aos meus **AMIGOS ETERNOS** que fizeram tudo dar certo no final.

*“O fracasso é apenas uma oportunidade
para recomeçar com mais inteligência.”*

Henry Ford

RESUMO

A Tecnologia de Informação (TI) tem papel importante na comunicação e na geração de competências nas organizações, porém, o simples uso da tecnologia de informação não é mais um diferencial competitivo, o diferencial fica por conta do modo como as organizações a empregam. É preciso usá-la de forma estratégica para gerar valor ao negócio. Outro tema bastante abordado nas pesquisas acadêmicas, e cada vez mais utilizado pelas empresas, é a terceirização de recursos de TI, mas especificamente os sistemas de informação. Como principal objetivo, este estudo se propôs a verificar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, sendo a coleta de dados realizada por meio de análise de documentos e entrevistas com diretores das áreas de negócio e TI baseadas nos modelos de alinhamento entre estratégia de negócios e de TI e teorias relacionadas com a terceirização de sistemas de informação identificados na literatura. O Conglomerado Financeiro Alfa foi escolhido para a realização da pesquisa de campo, por preencher os critérios de seleção de organizações para esta pesquisa, pois apresenta sólida experiência com processos de terceirização de TI. A experiência de terceirização é comum a todo o conglomerado financeiro, pois a administração de TI é comum a todas as empresas do grupo. Verifica-se pelos dados apresentados, aderência aos modelos de Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000) e conclui-se que o Conglomerado Financeiro Alfa apresenta alto nível de alinhamento estratégico entre negócios e TI não sendo ainda em sua totalidade um processo otimizado, porém, caminhando para tal classificação. Além disso, a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação exerce sobre o alinhamento é identificada mais fortemente na aplicação do modelo de

Luftman (2000). Como conclusão foram propostas bases para um modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e TI que contemplam a junção das variáveis identificadas por Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000) para tal fim, destacando as que possibilitam identificar a influência da terceirização de sistemas de informação no alinhamento. Como contribuição teórica, acredita-se que a pesquisa realizada permitiu não somente o teste dos modelos como também avanços qualitativos que se prestam a alicerçar novas proposições e pesquisas de maior amplitude e refinamento com a inclusão de uma nova variável: a terceirização de sistemas de informação. Em termos de contribuições práticas, espera-se que esta pesquisa tenha colaborado validando e estimulando o uso de uma ferramenta para a tomada de decisões a respeito da terceirização de sistemas de informação de forma que tal decisão não prejudique e, preferencialmente seja usada em favor do alinhamento entre estratégia de negócios e de TI.

Palavras-chave: Estratégia de negócios; Estratégia de TI; Alinhamento estratégico entre negócios e TI; Estratégia de terceirização de sistemas de informação; Conglomerado Alfa.

ABSTRACT

The Information Technology (IT) has an important function in the communication and in competencies generation in the organizations, however, the simple use of the IT is not a competitive differential anymore, the differential is the way as the organizations use it. It is necessary to use it by strategic ways to generate value to the business. Another subject that is much discussed in academic researches, and each time more used by the companies, is the outsourcing of IT resources, more specifically, information systems outsourcing. As main objective, this study proposes to verify the influence that the outsourcing strategy of information systems has on the alignment between the business strategy and IT strategy. The research method used is the case study, being the data collection carried through the analysis of documents and interviews with directors of business and IT areas, based in the models of alignment between business and IT strategy and the theories related with the information systems outsourcing identified in literature. The Alfa Financial Conglomerate was chosen for the accomplishment of the field research, for filling the criteria of selection of organizations for this research, therefore it presents solid experience in IT outsourcing processes. The outsourcing experience is common to the entire financial conglomerate, due to the fact that the IT administration is common to all companies of the group. It is verified for the presented data, adherence to the models of Luftman (2000) and Reich and Benbasat (2000) and is concluded that the Alfa Financial Conglomerate presents high level of strategic alignment between business and IT, not being in its totality an optimized process, however, walking for such classification. Moreover, the influence that the outsourcing strategy of information systems exerts on the alignment is more strongly identified in the application of the model of Luftman (2000). As conclusion have been proposed

bases for a model of alignment between business and IT strategy that complain the junction of the variants identified by Luftman (2000) and Reich and Benbasat (2000) for such use, giving emphasis to the ones that makes possible to identify the influence of the information systems outsourcing in the alignment. As theoretical contribution, it is believed that the realized research has allowed not only the test of the models, but also qualitative advances that can support new proposals and research of bigger amplitude and refinement with the inclusion of a new variable: the information systems outsourcing. In terms of practical contributions, is expected that this research has collaborated validating and stimulating the use of a tool for the taking of decisions regarding the information systems outsourcing, in such way that this decision does not harm and, been preferentially used in benefit of the alignment between the business and IT strategy.

Keywords: Business strategy; IT strategy; Strategic alignment between business and IT; Outsourcing strategy of information systems; Alfa Conglomerate.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação de competências essenciais.....	28
Quadro 2 - Riscos competitivos das estratégias cooperativas	32
Quadro 3 - Terceirização de sistemas de informação.....	60
Quadro 4 - Síntese da Fundamentação teórica	63
Quadro 5 – Comparação de estratégias de pesquisa qualitativa.....	67
Quadro 6 – Critérios de avaliação no nível de alinhamento entre TI e negócios	85
Quadro 7 - Escala de conexões entre processos de planejamento de negócios e TI	87
Quadro 8 - Avaliação do compartilhamento do conhecimento	88
Quadro 9 – Síntese da estrutura metodológica	90
Quadro 10 – Relação entre objetivos do trabalho e etapas da pesquisa	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema fundamentação teórica	21
Figura 2 - Componentes de um SI.....	41
Figura 3 - Organograma societário – 30/06/2006.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Facilitadores e inibidores do alinhamento estratégico	49
Tabela 2 - Análise dos resultados do modelo de Luftman	75
Tabela 3 - Questionário de identificação da experiência no processo de terceirização de TI	80
Tabela 4 – Resultados da aplicação do questionário A na área de negócios.....	98
Tabela 5 – Resultados da aplicação do questionário A na área de TI	98
Tabela 6 – Resultados da aplicação do questionário B na área de negócios.....	99
Tabela 7 – Resultados da aplicação do questionário B na área de TI	99
Tabela 8 - Análise das variáveis comuns entre os modelos estudados.....	112
Tabela 9 – Bases para modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e TI que contemple a variável terceirização dos sistemas de informação	114

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Estrutura do Relatório de Pesquisa.....	19
2 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
2.1 Objetivo Geral	20
2.2 Objetivos Específicos	20
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
3.1 Estratégia de Negócios	22
3.1.1 Competências Essenciais.....	26
3.1.2 Estratégia de Cooperação	29
3.2 Tecnologia da Informação – TI	32
3.2.1 Estratégia de TI.....	35
3.2.2 Sistemas de Informação.....	40
3.3 Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação	44
3.3.1 A Dimensão Cultural do Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI	47
3.3.2 Modelos de Alinhamento	49
3.4 Terceirização de Sistemas de Informação	53
3.4.1 Riscos da Terceirização	60
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	64
4.1 Estudo de Caso	65
4.2 Coleta de Dados.....	70

4.3 Estratégias Analíticas	72
4.4 Estrutura Metodológica	78
5 CASO ESTUDADO – CONGLOMERADO ALFA	92
5.1 Contexto Organizacional	92
5.2 Experiência no Processo de Terceirização de TI.....	95
5.3 Apresentação dos Resultados	97
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
6.1 Modelo de Luftman - A	100
6.1.1 Variável Comunicação	100
6.1.2 Variável Medidas de Valor e Competências	101
6.1.3 Variável Governança	103
6.1.4 Variável Parcerias.....	104
6.1.5 Variável Escopo e Arquitetura	105
6.1.6 Variável Habilidades	106
6.2 Modelo de Reich e Benbasat - B	107
6.2.1 Variável Comunicação entre Executivos de Negócio e de TI.....	107
6.2.2 Variável Conexão entre Planejamento de Negócios e TI.....	108
6.2.3 Variável Compartilhamento do Conhecimento	108
6.2.4 Variável Sucesso das Implementações de TI	109
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
APÊNDICE A - Instruções para Respostas dos Questionários	125
APÊNDICE B - Questionários	127

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a Tecnologia de Informação (TI) tem papel importante na comunicação e na geração de competências nas organizações. Grandes investimentos em TI são feitos almejando o aumento da competitividade da empresa, porém, se a TI não for adequadamente gerenciada pode acabar se tornando um limitador, ao invés de um facilitador das atividades da empresa.

Os recursos da TI estão disponíveis para qualquer empresa que tenha capital para investir. Os custos de processamento baixaram muito tornando a TI acessível. A aplicação da TI pode trazer ganhos significativos a uma organização, mas a escolha e a seleção da tecnologia adequada dependem de profundo entendimento das estratégias adotadas pela empresa e das conseqüências desta escolha sobre as variáveis estratégicas (PARSONS, 1983). A não observância do alinhamento entre estratégia e tecnologia pode ocasionar impacto negativo com perda de recursos. Luftman, Lewis e Oldach (1993) afirmam que a TI, isoladamente, não representa vantagem competitiva em longo prazo, pois ela pode, muitas vezes, ser facilmente imitável. Da mesma forma, Hitt e Brynjolfsson (1996) apontam que, embora as empresas possam aumentar a produtividade e o valor para os clientes com adoção de TI, não necessariamente irão obter maior lucratividade.

Di Serio, Oliveira e Miotto (2005) sugerem o alinhamento entre a estratégia de negócios da organização e de tecnologia de informação e complementam esta visão pelo fato de que uma decisão acertada quanto ao investimento em TI significa ter consciência de que os seus benefícios não estão diretamente ligados ao próprio investimento, mas ao uso que é feito dela. Este alinhamento se torna essencial para os objetivos da organização, envolvendo seus diversos componentes na implantação e utilização da tecnologia.

Segundo Henderson e Venkatraman (1999), a falta de habilidade em criar valor a partir dos investimentos se deve à falta de alinhamento estratégico entre negócios e TI. Para

desenvolver essa competência não são necessárias funcionalidades sofisticadas de tecnologia, mas sim a capacidade de usar a TI como diferencial nas operações. Em outras palavras, não são simples nem sofisticadas aplicações de TI que criarão uma vantagem competitiva sustentável. A vantagem é obtida por meio da capacidade da organização de explorar as funcionalidades de TI continuamente. Isto requer uma mudança fundamental no pensamento gerencial a respeito do papel de TI na transformação da organização, bem como obter entendimento sobre os componentes críticos da estratégia de TI e seu papel no suporte e formação de decisões estratégicas de negócio.

Outro ponto bastante abordado nas pesquisas acadêmicas, e cada vez mais utilizado pelas empresas, é a terceirização de recursos de TI. Segundo Bergamaschi (2004), a terceirização, ou processo de transferência de suas atividades, por parte das organizações, para terceiros, é uma prática utilizada há muito tempo e que vem se tornando mais comum. O mesmo também ocorre especificamente em relação às atividades da área de Tecnologia da Informação, desde o início da utilização dos computadores nas organizações até os dias atuais. Diversos são os motivos que levam as organizações a terceirizar, parcial ou totalmente, suas diferentes atividades e serviços na área de TI, sendo muitos deles associados à redução de custos, melhoria de qualidade e foco nas atividades essenciais da organização.

Para fins deste estudo será considerada a estratégia da tecnologia da informação e não os aspectos de tecnologia propriamente ditos, ou seja, por que processo se dá a utilização dos serviços/produtos oriundos da TI para que a organização atinja seus objetivos de negócio. E por isso mesmo, será também objetivo de análise a interação da área de TI com as demais áreas da organização.

Os produtos da área de TI podem ser provenientes integralmente da área de TI, desenvolvidos na sua totalidade pela área, ou, ser fruto da terceirização de recursos de TI. As

duas formas de origem de TI citadas dependem da estratégia da área para que colaborem com os objetivos de negócio e com a estratégia da organização como um todo.

Será objeto deste estudo a estratégia de terceirização de sistemas de informação que segundo Rezende (2003) tem como maior objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões nas organizações e seu foco está direcionado para o principal negócio empresarial. Portanto, é o elemento da TI que se encontra mais diretamente ligado à estratégia de negócio, o que beneficia a análise da influência que a terceirização de sistemas de informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios de TI. Apresenta-se então a seguinte proposição: a adoção da estratégia de terceirização de sistemas de informação pode influenciar positivamente o alinhamento entre estratégia de negócios de TI.

1.1 Justificativa

Atualmente a maioria das empresas não conseguiria manter seus negócios sem a utilização da tecnologia da informação.

O que ocorre é que algumas dessas empresas utilizam a TI como simples ferramenta, sendo que a área responsável por ela tem um papel secundário na estratégia da organização e, outras empresas, consideram a área como parceira de negócios, buscando o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI.

Com a crescente utilização da terceirização, alguns fatores ganham destaque no que tange à obtenção do alinhamento estratégico entre negócios e TI. São eles:

- Gestão da área de TI – como a área é gerida de forma a produzir recursos, adotando ou não a terceirização, para contribuir com a estratégia de negócios;
- Relacionamento entre as áreas de TI e negócios – para que a área de TI entenda as necessidades da organização e tenha capacidade de transmiti-la aos fornecedores internos ou externos.

1.2 Estrutura do Relatório de Pesquisa

O texto está estruturado em sete partes, compreendendo:

Capítulo 1 – **Introdução**, onde são colocadas a justificativa da escolha do tema e o problema de pesquisa.

Capítulo 2 – **Objetivo da pesquisa**, onde são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos ao final da pesquisa.

Capítulo 3 – provê uma **Fundamentação Teórica** a respeito dos conceitos relevantes sobre as dimensões implicadas nesse estudo.

Capítulo 4 – **Metodologia de Pesquisa**, neste capítulo apresenta-se o método de pesquisa descrevendo cada uma das etapas do estudo, assim como, a justificativa para a escolha do método.

Capítulos 5 – Neste capítulo são detalhados o estudo de caso - **Caso Estudado** - realizado contemplando os seguintes tópicos: resultados da aplicação dos modelos de avaliação do alinhamento entre estratégia de negócios e de TI e a experiência no processo de terceirização adquiridos pelas empresas.

Capítulo 6 – A **Análise e Discussão dos Resultados** são apresentadas nesse capítulo como resultado do processo de pesquisa como um todo.

Capítulo 7 – Por último, **Considerações Finais**, apresenta as considerações finais sobre o estudo enfocando suas contribuições e limitações.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI em uma organização.

2.2 Objetivos Específicos

Visando a atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão permear a pesquisa ao longo de seu processo, tais como:

- a) Verificar a aderência do caso estudado aos modelos de Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000);
- b) Analisar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação exerce sobre o alinhamento entre estratégia de TI e de negócios;
- c) Propor bases para um modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI que contemple a variável terceirização dos sistemas de informação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar, com base na literatura existente, alguns conceitos e modelos considerados importantes para entender a relação entre a estratégia de terceirização de sistemas de informação e o alinhamento entre a estratégia de negócios e de TI nas organizações.

Para tanto, dividiu-se este capítulo em 11 conceitos: 1) estratégia de negócios; 2) competências essenciais; 3) estratégia de cooperação; 4) tecnologia da informação; 5) estratégia de TI, 6) sistemas de informação; 7) alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação; 8) dimensão cultural do alinhamento estratégico entre negócios e TI; 9) modelos de alinhamento; 10) terceirização de sistemas de informação; e, 11) riscos da terceirização.

Segue quadro esquemático da organização da fundamentação teórica desse estudo:

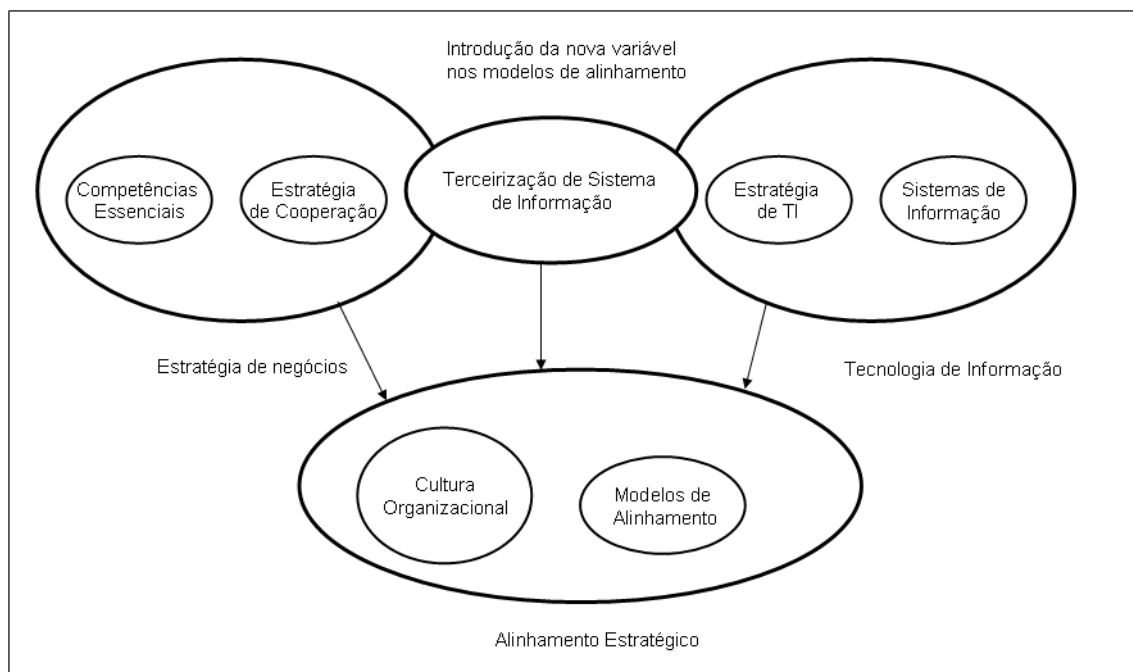


Figura 1: Esquema fundamentação teórica
Fonte: O autor

3.1 Estratégia de Negócios

O termo estratégia tem origem na palavra grega *strategos*, diretamente relacionada ao papel dos generais, e representou, até o século XVIII, a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo (NEVES, 1999). Até o século XVIII, o termo estratégia estava relacionado a aspectos militares. Apenas na década de 40 é introduzido na literatura administrativa. No final dos anos 70 e início dos 80, relacionava-se a ações gerenciais que possibilitassem o uso de recursos disponíveis para atingir objetivos propostos. Em meados dos anos 80 é levada em consideração a relação existente entre organização e meio ambiente na definição das orientações a serem seguidas pela organização (NEVES, 1999).

Para Ansoff:

A estratégia consiste em um conjunto de guias gerenciais que especificam a posição da organização quanto a produtos-mercados, as direções nas quais a organização procura crescer e mudar, as ferramentas competitivas que ela deverá empregar, os meios pelos quais ela deverá configurar seus recursos, as forças que ela deverá procurar, explorar e, inversamente, as fraquezas que ela procurará evitar. Estratégia é um conceito dos negócios da organização que proporcionarão o tema unificador de todas as suas atividades (ANSOFF, 1977, p. 21).

Nos anos 80, Porter (1986) propôs ser possível por meio da adoção de estratégias genéricas o alcance de posições dominantes no mercado. O autor define cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria: entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais fornecedores. Estas são as forças, na visão de Porter, que determinam a concorrência industrial. O estudo destas forças competitivas e a conseqüente

atitude pró-ativa permitem a formulação de estratégias que possam levar à vantagem competitiva.

Porter (1986) concebe três abordagens estratégicas genéricas, importantes para a construção da vantagem competitiva da organização, que são: liderança no custo, diferenciação e enfoque. A liderança de custo exige a adoção de uma estrutura de produção eficiente e em grande escala, uma perseguição feroz de redução de custos. A diferenciação tem o objetivo de concentrar esforços mercadológicos para a criação de produtos diferenciados que possam atender e ampliar o escopo de atuação da organização no mercado por meio da adoção de uma ação dirigida, o enfoque.

A partir do final da década, surgem vários estudos empíricos ((CUBBIN E GEROSKI apud HILL E DEEDS, 1996); HANSEN E WERNERFELT, 1989; RUMELT, 1991; SCHMALENSEE, 1985) que mostram que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a influência da indústria à qual as empresas pertencem.

Estes autores estudaram as características necessárias dos recursos para que estes se tornassem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas (a estratégia futura da empresa como condicionada pelas suas escolhas no passado), a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas, etc. Em conjunto, estas contribuições são denominadas como a *Resource-Based View*, e constituem contraponto ou complemento à análise estratégica de Porter (1986).

Para Foss (1996) a *Resource-Based View* da empresa é uma real alternativa teórica ao modelo de Porter (1986) de análise da estrutura da indústria (modelo das cinco forças) para

a definição das estratégias da empresa, pois ambas as teorias enfocam essencialmente o mesmo fenômeno (as possibilidades para as empresas obterem retornos acima da média), utilizando, contudo, instrumentais explicativos muito diferentes.

Dentro do enfoque da *Resource-Based View*, a origem básica da rentabilidade da empresa são alguns recursos valiosos, escassos, sem substitutos e de difícil imitação (BARNEY, 1991). Nesta visão, a estratégia competitiva é a arte de criação, acumulação e utilização destes recursos, ao invés da construção de barreiras de entrada em face dos demais concorrentes nos segmentos alvos de produto/mercado (FOSS, 1996).

De modo geral, a *Resource-Based View* sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para então escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

De acordo com Andrews (1998), estratégia corporativa significa o padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser. Uma estratégia corporativa concilia o que uma empresa pode fazer nos termos das oportunidades presentes, o que ela pode fazer em termos de suas forças, o que sua gerência quer fazer e aquilo que ela considera ético, legal e moral. Envolve, portanto, propósitos econômicos, sociais e pessoais – e não apenas objetivos financeiros. Embora ela evolua com o desenvolvimento do mercado, os pontos fortes da empresa e os valores institucionais, a estratégia corporativa assinala uma direção deliberadamente escolhida que deve governar as decisões de investimento, a estrutura das organizações, o sistema de incentivos, e o próprio caráter essencial da empresa. Ela aloja em si a disciplina de uma unidade de propósitos, um

propósito que, para ser poderoso, deve ser claro e digno do comprometimento de pessoas enérgicas e inteligentes.

Para Henderson (1998), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem competitiva, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Para alcançar a competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média, a empresa analisará seu ambiente externo, identificará as oportunidades nele existentes, determinará quais de seus recursos e capacidades internas são competências essenciais e selecionará uma estratégia adequada para implementação. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa.

Ainda segundo esses autores, uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca recursos, capacidades e competências da empresa para que esta possa enfrentar com êxito seu ambiente externo. Para que possa formular e implementar suas estratégias adequadamente, a empresa deve colher e analisar informações sobre uma diversidade de variáveis, como mercado, cliente, tecnologia, finanças mundiais e a economia mundial em fase de transição.

A partir dos conceitos apresentados pelos diversos autores, elabora-se um conceito de estratégia que enfoca tanto aspectos internos quanto externos à organização. Assim,

considera-se estratégia o conjunto de orientações seguidas por uma organização, que estabelecem uma direção ou posicionam uma organização na sua relação com o seu ambiente, determinando entre outras coisas, como ela deverá configurar seus recursos para atingir os resultados esperados.

Portanto, há que se ressaltar a importância das estratégias para a organização, na medida em que as mesmas indicam um direcionamento para a consecução de objetivos organizacionais e para manterem-se atuantes no mercado. Vários são os tipos de estratégias adotadas e cada organização deve fazer a escolha da melhor alternativa possível, adequando-as à sua realidade.

3.1.1 Competências Essenciais

Conforme Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Se a competência essencial diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor.

Para os autores competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções. As habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer as oportunidades de juntarem sua habilidade técnica com as de outros em novas e interessantes maneiras.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) advertem que um fator crítico é a visão da empresa como um feixe de recursos, capacidade e competências essenciais heterogêneas que pode ser utilizado para criar uma posição de mercado exclusiva. Essa visão sugere que cada empresa

possui pelo menos algum recurso e capacidade que as outras empresas não têm, pelo menos não os tenham na mesma combinação. Os recursos são fontes de capacidade, algumas das quais levam ao desenvolvimento das competências essenciais da empresa.

Segundo esses autores, a análise eficaz do ambiente interno deve incluir o reconhecimento do que são e do que não são as competências essenciais da empresa. Ao enfatizar a aquisição e o desenvolvimento das competências, as organizações aprendem a aprender. A capacidade de aprender é uma habilidade relacionada com o desenvolvimento da vantagem competitiva. Essa habilidade é denominada meta-aprendizado. Ao explorar suas competências essenciais e atender aos elevados padrões da concorrência globalizada, a empresa gera valor para os seus clientes. São recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes. As competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. São atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adicionam valor ímpar aos seus bens e serviços por um longo período.

Na abordagem teórica desenvolvida por Heene e Sanchez (1997 apud LEITE; PORSSE, 2003), o conceito de competência refere-se à capacidade que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos, a fim de ajudar a empresa a atingir os seus objetivos. De acordo com tal conceito, a empresa enfrenta dois tipos de decisões estratégicas: (1) a alavancagem de competências, o que significa que a empresa aloca os recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos ativos, capacidades e formas de coordenação dos recursos; e (2) a construção de competências, na qual as firmas adquirem e empregam ativos novos e diferentes em termos qualitativos, bem como capacidades e formas de coordenação de recursos. Ressalta-se que as competências que permeiam o referido modelo são encaradas como multidimensionais - dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas

- caracterizando a complexidade e a dinamicidade do ambiente. As competências são dinâmicas, pois a alavancagem de competências (*competence leveraging*) e a construção de competências (*competence building*) exigem a ocorrência de interação de pessoas e grupos dentro das empresas; de empresas e fornecedores externos de recursos; de firmas e clientes; de empresas competitivas e cooperativas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson. (2002), existem instrumentos que possibilitam que a empresa identifique e desenvolva competências essenciais. O principal deles é constituído dos quatro critérios específicos que as empresas usam para determinar quais de seus recursos e capacidades são competências essenciais. Os quatro critérios utilizados na identificação das capacidades estratégicas:

Capacidades Valiosas	- Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades.
Capacidades Raras	- Não existem em um grande número de empresas.
Capacidade de Imitação Dispendiosa	- História: uma cultura singular ou valiosa. - Ambigüidade causal: as causas e os usos de uma aptidão não estão claramente definidos. - Complexidade Social: relações interpessoais, confiança e camaradagem entre administradores, fornecedores e clientes.
Capacidades Insubstituíveis	Não existe equivalente estratégico.

Quadro 1 – Identificação de competências essenciais
Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

Juttner e Wehrli (1994), Prahalad e Hamel (1990) e Grant (1991) fazem clara distinção entre recursos e competências. Os **recursos** seriam elementos básicos, não específicos, que podem ser adquiridos ou imitados em certo grau, tais como equipamentos, recursos financeiros, tecnologia, marca, habilidade de empregados individuais, etc. Por outro lado, as **competências** seriam elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários recursos.

Ainda na década de 90, a discussão das competências organizacionais e das capacidades dinâmicas ampliou-se, por meio de um novo conceito que passou a ser identificado como a teoria da competição baseada nas competências ou teoria das capacidades dinâmicas, em que se busca uma teoria de formação das competências organizacionais (MINTZBERG, 1994; VASCONCELOS E CYRINO, 2000). Essa teoria destaca que a concorrência passa a ser fundada sobre as competências que estão baseadas nos recursos únicos e raros da organização (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

3.1.2 Estratégia de Cooperação

Num mundo globalizado, o incremento da competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do ramo em que elas atuam. A globalização não só exige presença nos mercados-chave, mas também aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias; entretanto, muitas vezes, o incremento da competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades muito onerosas para a maioria das empresas. Poucas delas têm a capacidade de duplicar as suas cadeias de valores em tão diferentes lugares. Isso faz com que atividades de colaboração com outras empresas tenham de ser levadas em consideração, ou seja, a utilização de atividades de parceria é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado, como também para aumentarem a sua competitividade. A colaboração entre empresas é considerada agora a primeira e melhor opção, e não vista mais como a última alternativa disponível (DUNNING, 1995).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências necessárias são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

Ainda segundo os autores, as alianças estratégicas são formas principais das estratégias cooperativas. Uma mentalidade de aliança corporativa aumenta a probabilidade de uma aliança bem sucedida. Compartilhada entre todos os membros organizacionais, uma mentalidade de aliança efetiva é aquela que tanto as forças como os riscos do conjunto de relações de aliança da firma são reconhecidos e compreendidos por todos os envolvidos na formação e aplicação da aliança.

Dentre os vários e possíveis tipos de alianças, Kanter (1990) cita os seguintes:

- a) *Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios*: neste tipo de alianças, organizações que tenham uma necessidade similar (frequentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas.
- b) *Alianças Oportunísticas ou Joint Venture*: as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são frequentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de pesquisa e desenvolvimento entre empresas de vários países.
- c) *Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários*: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

Este último tipo é o que nos interessa neste estudo e explica a adoção da terceirização de TI pelas empresas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) utilizam o termo alianças estratégicas complementares verticais para esse tipo de aliança e as define como formadas entre firmas que concordam em usar suas habilidades e capacidades em diferentes etapas da cadeia de valor para criar valor. Uma aliança não acionária, na qual um acordo contratual com outra firma é desenvolvido para auxiliar em um projeto. Um dos exemplos citados pelo autor é a terceirização - a compra de uma atividade primária ou de suporte que cria valor de outra organização.

Hagedoorn e Narula (1996) corroboram com a definição de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) quando sugerem que há formas de alianças estratégicas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre parceiros. Garai (1999) complementa quando afirma que incluem esforços conjuntos em transferência de tecnologia e atividades de terceirização entre outros.

A abordagem principal para gerenciar estratégias cooperativas é o desenvolvimento de contratos formais com parceiros. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o interesse é minimizar o custo da aliança e evitar comportamentos oportunistas por parte de um sócio e maximizar as oportunidades de criação de valor enquanto os sócios participam da aliança. Relações baseadas na confiança e ativos complementares devem existir entre os sócios para que essa abordagem seja bem sucedida. Estes autores relacionam alguns dos riscos competitivos das estratégias cooperativas:

Riscos Competitivos	Abordagens de gerenciamento do risco e de ativos	Resultados desejados
<ul style="list-style-type: none"> - Contratos inadequados; - Falsificação das competências; - Sócios deixam de utilizar seus complementares; - Manter a aliança refém de investimentos específicos do sócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos e monitoramento detalhados; - Desenvolvimento de relações de confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de valor.

Quadro 2 - Riscos competitivos das estratégias cooperativas

Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

3.2 Tecnologia da Informação – TI

O termo “Tecnologia de Informação” é definido por Rodrigues (1988, p.43) como “toda atividade que envolve processamento de informação e comunicação integrada através de equipamento eletrônico”.

Child (1972) define TI como tecnologias e aplicações que combinam o processamento e armazenamento de dados com a capacidade de transmissão à distância das telecomunicações.

Laurindo (2002) reforça alguns aspectos importantes ao conceituar a TI. Na sua visão TI é mais abrangente do que processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou conjunto de hardware e software e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Luftman, Lewis e Oldach (1993) definem tecnologia da informação (TI) como um termo geralmente aceito, que cerca uma gama de recursos como equipamentos (computadores, dispositivos de armazenamento de dados, dispositivos de rede e comunicações), aplicações e serviços (computadores para usuários finais, suporte,

desenvolvimento de aplicações) usados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento. Em resumo, TI provê valores estratégicos a todas as partes do negócio.

Para Buiar (2000), a tecnologia da informação como fator de mudanças revoluciona o mundo moderno e assusta muitos empresários despreparados. Isso porque a maioria das empresas não pode mais discutir planejamento ignorando o futuro digital, que causa transformações significativas em setores e organizações. Em tese, as grandes corporações que fizeram investimentos em novas tecnologias, há três ou quatro anos, com um bom planejamento estratégico e bem administrado, estão alcançando níveis de soluções e eficiência além do esperado, em função da grande evolução tecnológica.

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.

Segundo McGee e Prusak (1994), os limites da tecnologia não constituem mais desculpas aceitáveis para fracassos constantes na aplicação da tecnologia da informação em atendimento às necessidades da organização. O problema central está em definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado.

Portanto, os recursos de informação (informações e tecnologias), devem ser planejados através de integração e congruência entre seus próprios objetivos e os objetivos estratégicos de negócio da organização. Buiar (2000), afirma que os avanços tecnológicos produzem impacto nas organizações empresariais e na sociedade como um todo, exigindo uma nova forma de agir diante da nova realidade. Assiste-se a uma extraordinária mudança, proveniente da revolução da informação, que está conduzindo a passagem da sociedade industrial para a sociedade da informação.

Mas, o surgimento deste novo tipo de sociedade não implica na imediata transformação de todos os segmentos e de todas as organizações empresariais. Na realidade,

diferentes tipos de organização podem coexistir simultaneamente. Entretanto, um progresso real somente irá ocorrer para aquelas organizações que perceberem e assimilarem a nova sociedade que está se formando. Isto significa que a competição está sendo deslocada para um novo tipo de organização, que fará uso de modernas tecnologias de informação (RODRIGUEZ; FERRANTE, 1995).

O papel da TI como viabilizadora de novos negócios, pode ser percebido em duas perspectivas contidas no modelo de Luftman, Lewis e Oldach (1993): Potencial Competitivo e Transformação Tecnológica. Por Potencial Competitivo, entende-se a exploração de novas aplicações da TI para suportar novas estratégias de negócio. Por Transformação Tecnológica, entende-se a necessidade de novas aplicações de TI para a implantação de estratégias de negócio definidas pela empresa. Neste contexto, o papel da TI deve ser avaliado através de quatro critérios: como fonte de custos, de serviços, de lucros e de investimentos (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Para se obter uma referência sobre todas as possibilidades de usos estratégicos da TI, é necessário que se conheça o conjunto que a compõe. Segundo Torres (1995), podem ser consideradas como TI as seguintes categorias:

- a) tecnologia de hardware;
- b) sistemas de informação;
- c) automação de escritórios;
- d) engenharia e projeto por computador;
- e) automação industrial;
- f) recursos específicos de automação;
- g) recursos multimídia.

Para efeito deste trabalho será adotado o termo TI como um conceito mais amplo de tecnologia de informação englobando o uso de hardware, software, telecomunicações e

pessoas envolvidas no processo (ALBERTIN; ALBERTIN, 2004), além dos aspectos administrativos e organizacionais (LAURINDO, 2002), e, para discutir a terceirização será abordada a categoria sistemas de informação (TORRES, 1995).

3.2.1 Estratégia de TI

Segundo Sobanski (1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, a estratégia de TI se firma nas empresas desenvolvidas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes interno e externo.

Rockart e Crescenzi (1984) afirmavam que o gerenciamento sênior da TI era importante devido ao crescimento da complexidade e volatilidade do ambiente de negócios. Segundo os autores, gerentes de TI têm a oportunidade de melhorar a entrega de seus produtos e serviços e aumentar potencialmente a produtividade e efetividade do gerenciamento de negócios. Pelo fato dos sistemas de informação serem diferenciais entre o sucesso e fracasso de muitas companhias, o planejamento de TI é um ponto crítico para a alta gerência.

O planejamento de TI é a chave para obter os benefícios da TI. Lederer e Mendelow (1988) realizaram uma pesquisa com executivos de TI e identificaram 10 pontos críticos para o planejamento e uso potencial da TI. São eles:

1. Gerentes de TI desconhecem os objetivos corporativos;
2. Dificuldades em reagir à volatilidade do ambiente de negócios;
3. Falta de habilidade para introduzir uma metodologia para planejamento de TI;
4. Necessidades indefinidas;

5. Necessidades de hardware subestimadas;
6. Necessidades de laboratórios de TI subestimadas;
7. Deficiência na justificativa de projetos;
8. Mudanças nas prioridades da empresa;
9. Antecipação de desastre;
10. Falha na consideração do impacto estratégico.

Conforme Rockart, Earl e Ross (1996), o significado das mudanças tecnológicas e de negócio para a organização pode ser elucidado por meio da metáfora “trocar o motor de um avião em tempo de vôo”. Em suma, a pressão sobre a área de TI está mais pesada e a estratégia de TI nas organizações está mais complexa.

Dado o ambiente, esses autores enxergam oito ordens para a gestão da TI nas organizações a partir dos anos 90. Segundo eles, para obter sucesso verdadeiro as organizações devem se sobressair em cada uma delas.

1. Conseguir um convênio de alinhamento estratégico – a primeira ordem é alinhar a estratégia de TI com a estratégia da organização. Para certificar que os investimentos em TI estão de acordo com as prioridades estratégicas da organização, os gestores de TI devem obter conhecimento do pensamento tático e estratégico dos gerentes seniores.

O CIO (*Chief Information Officer*) deve se tornar um membro formal e informal da equipe da alta administração e os outros executivos seniores de TI devem se tornar membros chave de forças tarefa. O pessoal de TI deve estar presente nas discussões sobre estratégias de negócio. Os comitês atuais devem se preocupar formalmente com dois objetivos primários: a) ter certeza de que a educação apropriada está sendo provida e absorvida por todos os membros da organização, habilitando-os a tomarem decisões de negócios efetivas sobre a TI;

b) exigir que seus membros tenham uma perspectiva global (que considere a organização como um todo) nas decisões a respeito de recursos de TI.

2. Desenvolver relações efetivas com os gerentes de linha - todos os níveis do pessoal de TI precisam desenvolver relacionamentos fortes com os gerentes de linha.

Somente por meio dessas relações a comunicação necessária ocorre para assegurar que competências de negócios e de TI estão integradas para prover soluções efetivas para cada nível de negócio. Os autores notaram em sua pesquisa que a relação efetiva entre as áreas de TI e negócio é um dos três maiores recursos (junto com recursos humanos e infra-estrutura tecnológica) que os executivos de TI têm que gerenciar bem para prover valor à organização.

3. Implementação e entrega de novos sistemas – embora a função primária da área de TI seja o desenvolvimento e operação de sistemas, nos dias de hoje, os caminhos para o desenvolvimento de sistemas está radicalmente diferente do passado.

O ambiente também mudou, pois, os clientes internos (usuários) não têm mais paciência com desenvolvimentos de longo prazo, interfaces inflexíveis e estouro de orçamento. Por isso, atualmente o desenvolvimento de sistemas envolve compras e requer experiência e habilidades de compradores. As organizações reconhecem que não tem tempo, dinheiro e habilidades suficientes ou inclinação para desenvolverem internamente grandes sistemas integrados. Em suma, a entrega de sistemas agora inclui não só o desenvolvimento, mas também compras e integração.

4. Construir e gerenciar infra-estrutura – a área de TI recorre a quatro desafios no desenvolvimento e suporte da infra-estrutura de TI de suas organizações:
 - a. Desenvolver uma arquitetura que defina o formato planejado da infra-estrutura;

- b. Estabelecer padrões de tecnologia para a implementação da arquitetura. Isto requer constantes esforços para determinar quais tecnologias estão alinhadas com as necessidades organizacionais de integração e suporte. O que está extremamente claro para os autores, é um movimento que dá ênfase em padrões de tecnologia para melhorar custo e efetividade.
 - c. Entender e comunicar o valor da infra-estrutura. O valor de qualquer infra-estrutura depende da visão estratégica do uso dela pelos gerentes.
5. Reciclar as habilidades da organização de TI – como a TI se tornou onipresente e um elemento crítico das novas táticas e estratégias de negócio muitos líderes de TI acham que sua equipe está confusa com os conhecimentos e habilidades de negócio. Se as relações necessárias estão sendo construídas, a área de TI deve se reciclar indo das habilidades em TI para as de negócio.
 6. Gerenciar parcerias com fornecedores – terceirizar algumas responsabilidades de TI para firmas de serviços pode compensar deficiências em certas habilidades e auxiliar a gerência da necessidade de não dar tanta atenção às tarefas que não são competências essenciais.
 7. Estabelecer alta *performance* – as companhias estão instalando novas métricas de custo para promover a consciência a respeito de TI. Os autores usam uma terminologia da área de produção para exemplificar o assunto: “*Time to Market*”.

Rockart, Earl e Ross. (1996) acreditam que a *performance* de TI não afeta somente a credibilidade, mas também mostra que a área de TI não é diferente das outras áreas da

organização. TI deve ter desempenho efetivo para permitir a competitividade total de qualquer negócio.

8. Redesenhar e gerenciar a organização federal de TI – nas últimas três décadas a área de TI está em conflito no ponto centralização e descentralização.

O local exato de todo ou parte do poder de decisão de TI é crítico, e dá a distribuição correta das responsabilidades gerenciais. Os autores citam Handy para definir uma organização federal. Segundo eles, Handy (apud ROCKART; EARL; ROOS, 1996) afirma que a organização federal segue o modelo político de divisão de poder entre a autoridade central e governos locais. O modelo desse autor possibilita autonomia no nível local nos negócios da organização, mas também a relação necessária para o planejamento de toda a organização, alocação de recurso, compras centralizadas e outros benefícios. Este modelo trata da devolução da análise de sistemas e atividades de consultoria aos departamentos, funções, ou processos e uma responsabilidade central uniformizada para estratégias e operações. Em outras palavras, estruturas federais ajudam a realizar alinhamento com o negócio, juntos com autonomia de escala e integridade arquitetural.

Segundo Russo (1999), os líderes de sucesso vão se adaptar às mudanças e usar as novas tecnologias como ferramentas, não como soluções. A nova era da tecnologia informacional irá desafiar os líderes do futuro a se adaptarem às novas ferramentas. Comunicação crescente e melhor acesso às informações trabalham juntos em favor deste novo líder.

Henderson e Venkatraman (1999) propõem que, além da amplamente reconhecida necessidade de ajuste entre a estratégia da empresa e sua estrutura interna, também deve, analogamente haver ajuste entre a estratégia de TI e a estrutura interna de sistemas de informação. Os autores trazem como novidade o fato de considerar que a estratégia de TI

pode mudar a estratégia de negócios da empresa, já que usualmente esta última é considerada como ponto de partida para o planejamento de TI.

3.2.2 Sistemas de Informação

Até recentemente, a informação, por si só, não era considerada como um recurso importante para a empresa. O processo de administração era considerado uma arte pessoal e não um extenso processo de coordenação global. Atualmente é notório que a compreensão dos Sistemas de Informação (SI) é essencial para os dirigentes e a maioria das empresas necessita implantar o sistema que melhor lhe atenda, para sobreviver e prosperar.

Um sistema da informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para a tomada de decisão e o controle da organização. Sistemas de informação não podem ser ignorados pelas empresas, por seu papel crítico na atualidade. A tecnologia digital está transformando as organizações empresariais. Todo o fluxo de caixa da maioria das empresas está ligado a sistemas de informação. Os sistemas atuais afetam como as empresas decidem, planejam e em muitos casos, que produtos serão produzidos. Eles desempenham um papel estratégico. Assim, a responsabilidade pelos sistemas de informação não pode ser delegada a tomadores somente de decisões técnicas.

Segundo Laudon e Laudon:

Há uma interdependência crescente entre estratégia empresarial, regras e procedimentos, por um lado, e software, hardware, banco de dados e telecomunicações, por outro. Uma mudança em qualquer destes elementos freqüentemente requer mudanças em outros componentes (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 48).

Laurindo (2002) define uma aplicação de TI e um sistema de informação como um processo que converte entradas em saídas, de acordo com os objetivos do processo, geralmente expressos sob a forma de requisitos.

Todo sistema, tendo ou não como suporte a tecnologia da informação, que manipula e gera informação, pode ser considerado sistema de informação (REZENDE, 2003). O maior objetivo dos sistemas de informação é auxiliar os processos de tomadas de decisões nas organizações. Seu foco está direcionado para o principal negócio empresarial.

Campos Filho (1994) define os componentes dos SI como mostra a figura 2:

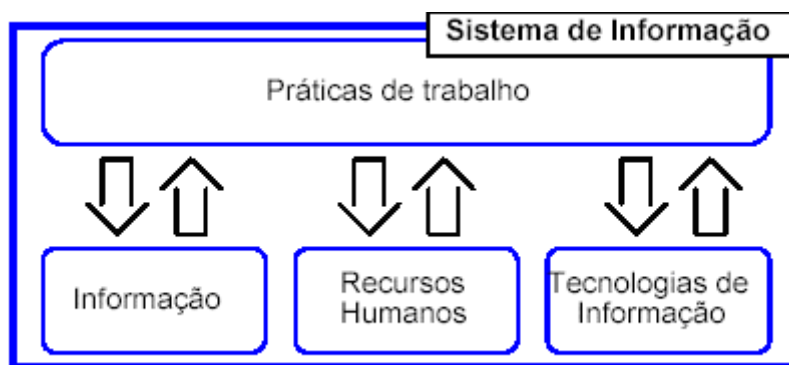


Figura 2 - Componentes de um SI
Fonte: Campos Filho (1994)

As práticas de trabalho são os métodos utilizados pelos recursos humanos para desempenhar suas atividades dentro do SI. Pode-se, então dizer que, essas práticas são o que as pessoas fazem na sua rotina diária que está ligado com o SI, como se comunicam, como usam suas informações e como organizam tais informações para servirem de suporte a decisões em seu trabalho. A informação é um conjunto de dados organizados de forma a servirem a um fim específico (CAMPOS FILHO, 1994; DRUCKER, 1995). Os recursos humanos são aqueles envolvidos no SI em questão, em todos os níveis, isto é, todas as pessoas que fazem alguma “prática de trabalho” dentro do sistema. E, por último, define as

tecnologias de informação como o conjunto de hardware e software que serão utilizados no SI.

Campos Filho (1994) afirma que as empresas devem ter a visão do SI incluindo todos os seus componentes. Para ele, as empresas que não vêem o SI como um conjunto desses componentes correm o risco de não conseguirem utilizar seus SI da forma como planejam e esperam. É necessário que a visão de um SI se amplie para que todos os seus componentes sejam envolvidos no processo de implantação e administração do mesmo.

De acordo com Laudon e Laudon (1999), os sistemas de informação estão a cada dia mais articulados com as estruturas do gerenciamento de uma organização, sendo nítida e clara a necessidade de sua utilização em um mundo cujo contexto é a sobrevivência perante a competitividade, com uma obrigatoriedade subjetiva de acompanhar as inovações da tecnologia e do parque de máquinas, da necessidade de informações *on-line*, seguras e precisas e do correto uso que se faz dos mesmos. Desta forma, os sistemas de informação estão refletidos e embutidos em uma esfera de tendências tecnológicas e dos negócios evidenciados de cada empresa, sendo, neste sentido, amplamente afetados pelas formas de desempenho das organizações num permanente ambiente de “hostilidade” competitiva e, por isso, cada um dos SI ajuda a estabelecer objetivos e auxiliar a conquista de metas, que por conseqüência, desenvolve práticas de trabalho com correspondência e reciprocidade com a informação de recursos humanos e respectivas tecnologias de informação. Assim, a tecnologia da informação aborda, em seu gerenciamento, a planificação da informação, bem como de suas tecnologias, buscando aumento da eficiência e eficácia dos trabalhos do cotidiano exercidos com vistas aos fins últimos da organização, dando suporte para enfrentar riscos e ameaças junto às práticas das empresas, frente a efetivação dos seus negócios.

Stoner e Freeman (1995) salientam as modificações ocorridas com o advento dos computadores, indo além da mera padronização dos dados para auxiliar no processo de

planejamento. Tecnicamente, um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações para a tomada de decisão e controle em uma organização, contendo informações significativas sobre pessoas, lugares e coisas dentro da organização ou em seu ambiente (LAUDON; LAUDON, 1996).

A cada dia, as empresas se tornam mais dependentes dos sistemas de informação (SI), ferramenta indispensável para gerir a complexidade dos negócios na atualidade, capaz de subsidiar a gerência na tomada rápida de decisões e auxiliar aos demais colaboradores da organização na realização das operações do dia a dia da empresa.

Segundo Laudon e Laudon (1999), muitas empresas vêem os SI como cruciais para a sustentação do negócio em longo prazo.

Segundo Stair (1998), os sistemas de informação têm um papel fundamental e cada vez maior em todas as organizações de negócios, diante da tendência da internacionalização crescente dos negócios e mercados e do aumento da complexidade das decisões.

Para Laudon e Laudon (1999), a razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas, é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente. Quando as forças externas e os problemas organizacionais mudam, é necessário o desenvolvimento de novos sistemas ou a manutenção (alteração) dos existentes.

Neste trabalho, quando se utiliza o termo “sistemas de informação” refere-se aos sistemas de informação computadorizados, que fazem uso, também, do componente “*software*” para seu aprimoramento, alcançando confiabilidade e rapidez no acesso às informações tratadas por esses sistemas de informações. O uso da expressão “sistemas de informação” já está consagrado na literatura da área (LAUDON; LAUDON, 1996; STONER; FREEMAN, 1995).

3.3 Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação

O conceito de alinhamento estratégico (AE) originou-se em pesquisas sobre estratégia de negócios (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993; SABHERWAL; CHAN, 2002), já que dela emerge o conceito de alinhar os recursos organizacionais com as ameaças e as oportunidades do ambiente. As estratégias de negócios devem refletir as decisões que, alinhadas aos recursos corporativos, ajudam a ligar as organizações com seu ambiente (MILLER, 1998; PORTER, 1992). A TI é vista como um destes recursos corporativos que podem apoiar as estratégias em nível operacional ou direcionar as estratégias em um nível mais alto apoiando o negócio na obtenção de vantagem competitiva.

O conceito de alinhamento estratégico entre negócios e TI é um tema recorrente entre os acadêmicos (CHAN, 2002; CHAN et al, 1997; HENDERSON E VENKATRAMAN, 1991; REICH; BENBASAT, 2000; VAN DER ZEE; DE JONG, 1999).

O alinhamento é influenciado amplamente por padrões culturais e pelo nível de comunicação entre executivos de negócio e de TI, o nível de ligação entre planejamento de processos de negócios e TI e o nível de compartilhamento de conhecimento entre esses executivos (REICH; BENBASAT, 2000). Esses autores argumentam que planejar a estratégia de TI é necessário, mas não suficiente para o efetivo alinhamento. O efetivo alinhamento é baseado na combinação presciente do planejamento estratégico e da efetiva execução desses planos.

Segundo Henderson e Venkatraman (1999), a estratégia deve envolver dois pontos: formulação (decisões pertinentes à competitividade e demandas de mercado) e implementação (escolhas pertinentes à estrutura e capacidade da firma para atender as demandas de mercado). Para eles, alinhamento estratégico não é um evento e sim um processo contínuo de adaptação e mudança.

Luftman (2000) defende que alinhamento é proporcionar harmonia da estratégia de TI e de negócios. Em síntese, alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adaptação contínua e dinâmica conforme Luftman, Lewis e Oldach (1993) e Luftman (2000). Nesse contexto, uma alavanca crítica para atingir a capacidade dinâmica não é um jogo específico de sofisticada funcionalidade tecnológica, mas capacidades organizacionais para alavancar tecnologias com o objetivo de diferenciar suas operações com a dos competidores, concluem os autores.

Nesse sentido, Maçada e Becker (1998) reforçam que é vital o envolvimento de todos os executivos (de TI a negócios, passando pela administração), e que essa é a maneira de assegurar que as estratégias de TI estejam alinhadas às estratégias de negócios e que os investimentos estejam direcionados de forma a atender às necessidades das organizações. Os autores destacam que é importante as organizações unirem habilidades generalistas vitais com as dos especialistas em TI para formar uma visão estratégica única de TI e negócios.

Luftman, Lewis e Oldach (1993) afirmam que, mesmo que a empresa tenha uma estratégia empresarial tipicamente clara, falta frequentemente uma estratégia de TI coerente com direção para infra-estrutura e processos. Reforçam ainda que frequentemente o negócio, TI, infra-estrutura e processo não se relacionam entre si. Alertam que pode não ser suficiente trabalhar em qualquer uma dessas áreas isoladamente ou unir só estratégia empresarial e TI. Ocorre que muitas vezes é dada atenção a tecnologia, em detrimento de negócio, de administração e de assuntos organizacionais. O objetivo é construir uma estrutura organizacional e jogo de processos organizacionais que reflitam a interdependência da estratégia empresarial e capacidades de TI. A essência é como a TI pode habilitar a vantagem competitiva e a estratégia da organização.

Para que não caia no discurso do modismo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertaram, que é importante ressaltar que o alinhamento estratégico é um conceito que deve ter

como sustentáculo os níveis básicos de planejamento estratégico, que são: estratégico, administrativo, tático ou integrativo e o nível operacional. Assim, o alinhamento estratégico de negócios e TI situa-se no contexto do nível estratégico.

Para que as organizações consigam valor significativo dos investimentos em TI, gerentes têm que assegurar uma ligação clara entre objetivos de negócio e estratégias de TI que os suporte (CHAN et al, 1997). Organizações que atingem esse alinhamento manifestam melhor *performance*. Chan et al (1997) sugerem que *performance* econômica está diretamente relacionada com a habilidade da administração em criar uma estratégia que esteja adequada a posição da organização no mercado e concorrência, e uma estrutura administrativa apropriada para suportar essa execução.

Segundo Reich e Benbasat (2000) existem na literatura existente duas abordagens para o tema alinhamento. O primeiro se concentra em examinar estratégias, estrutura e planejamento de metodologias em organizações. O segundo investiga os agentes na organização, examinando seus valores, comunicação entre eles e o entendimento de cada um sobre o domínio do outro. Alinhamento é definido por eles como o nível em que a missão, objetivos e planos da área de tecnologia da informação são suportados pela missão objetivos e planos de negócios.

A dimensão social do alinhamento é definida como o estado em que executivos de negócios e TI entendem e estão comprometidos com a missão, objetivos e planos de negócios na organização (REICH; BENBASAT, 1996). Por exemplo, como Taylor-Cummings (1998) nota, a lacuna cultural entre o pessoal de TI e negócios têm sido identificada como a maior causa das falhas do desenvolvimento de sistemas de informação.

3.3.1 A Dimensão Cultural do Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI

A cultura organizacional é definida por Schein (1985, p. 6) como o “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Segundo o autor, a cultura organizacional divide-se em três níveis: pressupostos básicos, valores e ideologia, e artefatos visíveis. Entre os pressupostos básicos, ressalta-se a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si. Entre os valores e a ideologia, incluem-se os ideais e as normas de comportamento; entre os artefatos visíveis incluem-se a linguagem, a tecnologia e a organização social.

A noção de cultura corporativa supõe que uma cultura forte seja um estado organizacional consistente que poderia ser atingido pela construção de significados compartilhados por símbolos e rituais, por mitos gerenciais e criação de heróis (RODRIGUES, 1997). O pressuposto subjacente é que uma cultura forte e unitária gera maior retorno do investimento econômico (SAFOLD III, 1988). E por criar clima favorável e maior satisfação no emprego, isto levaria ao aumento da produtividade (RODRIGUES, 1997). Nesta perspectiva, a socialização, com base em valores organizacionais, é solução necessária ao controle das incertezas e, portanto, é “necessidade imprescindível para a eficácia organizacional” (PASCALE, 1985, p. 29).

A formação da cultura organizacional baseia-se, assim, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham. Tais interpretações podem congregam concepções divergentes e originar o surgimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos (MEYERSON; MARTIN, 1987; RILEY, 1983; YOUNG, 1989). Como ressalta Rodrigues

(1991, p. 67), então, ao definir-se a cultura das organizações, é necessário “evitar tratá-la em termos de consenso, pois, embora ela possa existir no nível das categorias ocupacionais e funcionais, dificilmente se poderá constatá-la no nível da organização como um todo”. Nesse sentido, a cultura organizacional constitui um conjunto de subculturas integradas por meio dos valores, dentre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos (RILEY, 1983; YOUNG, 1989).

De modo geral, pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes integrantes deste construto. Hofstede (1997 apud RODRIGUES, 1997) define cultura como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.

A tecnologia de informação modifica e é modificada pela cultura organizacional. Segundo Drucker (2006), duas áreas são afetadas pela concentração da capacidade de processamento de dados na produção de informações, uma é a disponibilidade de informações que converte opinião em diagnóstico e a segunda área é a estrutura organizacional. Esta transformação tecnológica estabelece uma nova forma de comportamento das organizações, onde o relacionamento, a colaboração, a responsabilidade e o respeito mútuo entre os colegas se tornam a base de sustentação da empresa. Esta nova tecnologia integra informação através do tempo e do espaço, onde os gerentes e os trabalhadores superam suas perspectivas funcionais e criam novos papéis voltados para atividades que agregam valor ao negócio através de um ambiente rico em informações.

3.3.2 Modelos de Alinhamento

A presente seção tem por objetivo apresentar os modelos encontrados na literatura para verificação do alinhamento estratégico entre negócios e TI nas organizações, os quais foram elaborados por autores distintos.

Modelo de Luftman - A

Para Luftman (2000), alinhamento entre negócios e TI refere-se à aplicação da tecnologia da informação de modo apropriado e em tempo certo, em harmonia com as estratégias, objetivos e necessidades de negócio.

Afirma que a maturidade do alinhamento se desenvolve a cerca do relacionamento onde TI e outras funções de negócio adaptam suas estratégias em conjunto. Quando o alinhamento entre negócios e TI é discutido, temas como harmonia, ligação, fusão e integração são freqüentemente usadas como sinônimos do termo alinhamento.

Luftman (2000) em seu modelo, manifesta o interesse de medir o alinhamento entre TI e negócios e para tanto utiliza níveis de maturidade.

Baseado em seu estudo anterior (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993) e Luftman (2000) identificou facilitadores e inibidores do alinhamento estratégico que estão abaixo descritos em ordem de impacto.

Tabela 1 - Facilitadores e inibidores do alinhamento estratégico

	Facilitadores	Inibidores
1	Executivos seniores dão apoio a TI	Relações distantes entre TI e negócios
2	TI envolvida no desenvolvimento da estratégia da empresa	TI não priorizada adequadamente
3	TI entendendo o negócio	Falha no comprometimento da TI
4	Parceria entre TI e negócios	TI não entende o negócio
5	Projetos de TI adequadamente priorizados	Executivos seniores não dão apoio a TI
6	TI demonstra liderança	Gerência de TI distante da liderança

Fonte: adaptado de Luftman (2000)

O modelo de Luftman (2000) envolve cinco níveis de maturidade do alinhamento estratégico:

1. Processo Inicial / *Ad Hoc*
2. Processo Comprometido
3. Processo Estabelecido Focado
4. Processo Gerenciado/Melhorado
5. Processo Otimizado

As variáveis para medir o grau de alinhamento foram definidas a partir dos inibidores e facilitadores anteriormente descritos, segundo os níveis acima relacionados são:

1. Comunicação – a troca efetiva de idéias e entendimento claro sobre o que é necessário para o sucesso das estratégias estar no topo da lista dos facilitadores e inibidores do alinhamento. Normalmente há pouco entendimento por parte da área de TI ou pouco interesse dessa área nos negócios. Dado o ambiente dinâmico em que a maioria das organizações se encontra, o compartilhamento do conhecimento é primordial.
2. Competência / medição de valor – muitas organizações não conseguem demonstrar seu valor em termos de entendimento do negócio. Frequentemente indicadores de valor das áreas de TI e negócios diferem. Um painel balanceado demonstra a contribuição de TI.

Níveis de serviço que medem o compromisso de TI com os negócios sempre ajudam. Entretanto, os níveis de serviços devem ser expressos em terminologias entendidas e aceitas pelas áreas de negócio.

3. Governança – assegurar que participantes das áreas de negócio e TI discutam e revisem formalmente as prioridades e alocação de recursos de TI é um importante

fator facilitador/inibidor do alinhamento. A autoridade da decisão deve ser bem definida.

De acordo com Rotta, Hillbrecht e Balbinotto Neto (2005) a governança corporativa pode ser definida como práticas que alinham os interesses das diferentes partes de uma organização, e que tem a finalidade de aumentar o valor da empresa, além de viabilizar seu acesso ao capital de forma a ganhar ou manter-se no mercado.

4. Parceria – a relação que existe entre as áreas de TI e negócios da organização é outro fator facilitador/inibidor. Dar à função de TI a oportunidade de ter papel equivalente na definição das estratégias de negócio é importante. Entretanto, cada organização deve perceber a contribuição dessa área, a confiança que desenvolve entre os participantes assegurando patrocinadores do empenho da TI e compartilhar os riscos e gratificações. Esta parceria deve se desenvolver em um nível onde TI possibilita e direciona mudanças para processos e estratégias de negócio. Naturalmente, esta demanda obtém sucesso quando CIO (*Chief Information Officer*) e CEO (*Chief Executive Officer*) compartilham uma visão clara e definida.

5. Arquitetura e escopo - esta variável visa medir a maturidade da tecnologia da informação. A dimensão em que a TI está apta para:

- Estar no *back office e front office* da organização;
- Suportar uma infra-estrutura flexível e transparente a todos os parceiros de negócios e clientes;
- Avaliar e aplicar tecnologias emergentes efetivamente;
- Assumir um papel que possibilite ou direcione processos e estratégias de negócio;
- Prover soluções adaptadas às necessidades dos clientes.

6. Habilidades – incluem os recursos humanos da organização e pontos como: treinamento, salário, *feedback* e oportunidades de carreira. São fatores que consideram o ambiente social e cultura da organização. Considera questões como: A organização está pronta para mudanças? Os indivíduos se sentem pessoalmente responsáveis pelas inovações de negócio? Os indivíduos e a organização podem aprender rapidamente a partir das suas experiências?

O modelo de Luftman (2000) propõe avaliar o grau de maturidade de AE através de um conjunto de critérios originados dos elementos encontrados nos modelos clássicos de alinhamento, detalhados em um conjunto de práticas as quais vão se desenvolvendo no decorrer do tempo, ou seja, ao longo do processo de planejamento estratégico. Cada prática de um critério é medida através de cinco níveis de maturidade, originados nos estudos sobre *Capability Maturity Model (CMM)* desenvolvido pelo *Software Engineering Institute (SEI)* em 1988, como citados anteriormente.

Modelo de Reich e Benbasat - B

Reich e Benbasat (2000), desenvolveram um modelo que considera o fator social como variável de alinhamento. Este modelo trabalha segundo as seguintes dimensões:

Comunicação entre executivos de negócio e de TI

Boynton, Zmud e Jacobs (1994) sugerem que a efetiva aplicação de TI depende das interações e trocas que ligam TI e gerentes de linha. Rogers (1986) diz que participantes da organização criam e compartilham informações entre eles para alcançar um entendimento mútuo. Luftman (1997) sugere que o desnível das relações pessoais entre executivos de TI e não-TI é o maior fator de influência do alinhamento.

Conexões entre planejamento de negócios e TI

Reich e Benbasat (2000) assumem que o processo de planejamento de TI é uma fase crucial na formação do alinhamento. Lederer e Burky (1989) fizeram um estudo que suporta essa hipótese mostrando que os executivos de TI que participam mais no planejamento do negócio acreditam que tem um melhor entendimento dos objetivos da organização.

Compartilhamento do conhecimento

Segundo Reich e Benbasat (2000), essa variável é definida como a habilidade dos executivos de TI e negócios de entenderem e estarem aptos a participarem nos processos chave e respeitar a contribuição e talento uns dos outros profundamente. Cohen e Levinthal (1990) notaram que conhecimentos em comum melhoram a comunicação.

Sucesso das implementações de TI

Não existe evidência de que falhas passadas reduzem a credibilidade da área de TI e a confiança na competência que os gerentes de linha têm nessa área. Por outro lado, uma história de sucesso da contribuição de TI para com a organização aumenta o interesse dos executivos de negócio em se comunicarem com os executivos dessa área, e a considerarem de modo mais completo nos planejamentos de negócio devido ao grande valor esperado com a utilização de TI (REICH; BENBASAT, 2000).

3.4 Terceirização de Sistemas de Informação

A terceirização de TI (no presente estudo, dos sistemas de informação), significa a transferência de parte das atividades internas de TI de uma organização (contratante, compradora, cliente) a outra (contratada, vendedora, provedora, fornecedora), através de contrato, sendo comum, também, a transferência dos fatores de produção (pessoas, facilidades, equipamentos, tecnologia e outros ativos) relacionados a essas atividades, bem como o direito de decisão sobre estes fatores (HIRSCHHEIM; LACITY, 2000). Em troca, por um período estabelecido, a organização contratada é remunerada pelo provimento e

gerenciamento dos ativos e serviços de TI à organização contratante (LOH; VENKATRAMAN, 1995).

Segundo Figueiredo (2005), nas últimas décadas o termo terceirização tornou-se muito presente dentro do universo empresarial. Muitas empresas, buscando competitividade no mercado, passaram a terceirizar atividades, que não faziam parte de sua competência central, para empresas que fizessem dessas atividades seu objetivo de negócio.

De acordo com Prado e Takaoka (2002), a evolução na tecnologia de informação (TI) também tem contribuído para o crescimento da terceirização, na medida em que muitos produtos e serviços se tornaram *commodities* e permitiram a obtenção de ganhos de escala através de fornecedores externos. Nesse sentido, a terceirização contribui para uma redução no custo dos recursos humanos e materiais, e propicia uma maior flexibilidade na adequação desses recursos às direções estratégicas das organizações.

A terminologia utilizada na terceirização da TI não é tão clara. Alguns pesquisadores e praticantes utilizam diferentes termos e conceitos de forma ambígua. Para definir a atividade de terceirização da TI, Lacity, Willcocks e Feeny (1996) partiram de uma classificação das diferentes possibilidades de relacionamento que uma organização pode ter com um fornecedor externo. Segundo eles, contratos de fornecimento podem ser categorizados em duas dimensões: por tipo de aquisição e por foco de aquisição. Em relação ao tipo de aquisição elas podem ser de:

- transação: refere-se a contratos realizados uma única vez ou de curta duração.
- relacionamento: refere-se a contratos de incentivo, mais baseados em expectativas de que tanto o cliente como o fornecedor vão realizar negócios por vários anos.

Em relação ao foco de aquisição temos duas situações:

- Recurso: as empresas compram recursos de fornecedores e gerenciam as atividades.
- Resultado: o fornecedor gerencia as atividades de TI para prover a empresa cliente de resultados específicos.

Grant (1991) argumenta que para utilizar por completo o estoque de recursos e capacidades de uma empresa, e desenvolver uma vantagem competitiva, a aquisição externa de recursos e capacidades complementares se faz necessária. Essa aquisição externa representa o preenchimento das lacunas de recursos e, quando feita através de uma estratégia de terceirização, não só mantém o estoque de recursos e capacidades da empresa, mas também o amplia, de modo a estender as posições de vantagem competitiva e alargar as oportunidades estratégicas da empresa.

Henderson (1990) definiu que, no mundo competitivo de hoje, o uso efetivo de TI, como elemento da estratégia competitiva, é crítico. Os principais desafios gerenciais nesta visão são a necessidade de alto investimento, a falta de retorno e a não-habilidade de integrar o uso de TI e sua infra-estrutura na administração da organização. O autor sugere, como solução para estes desafios, o uso da parceria. Os determinantes da parceria são: benefícios mútuos, comprometimento, predisposição, conhecimento compartilhado, competência e recursos distintos e ligação organizacional.

Segundo Quinn e Hilmer (1994), existem duas abordagens estratégicas, que quando combinadas adequadamente, permitem aos administradores alavancar as habilidades e recursos de suas organizações além dos níveis obtidos através de outras estratégias. Essas duas estratégias são: concentrar os recursos próprios da organização nas suas competências essenciais, e terceirizar as atividades que a organização não possui uma necessidade estratégica e nem uma capacidade especial. A questão não é somente quando terceirizar ou não, mas como implementar um balanceamento adequado entre independência e incentivo aos

fornecedores *versus* controle e segurança para os compradores. A questão estratégica chave entre comprar ou fazer é como a organização pode alcançar e manter um alto grau de competitividade, numa base contínua, através da execução interna de atividades.

Segundo os autores, a questão importante é como estruturar o fornecimento interno e externo em busca de uma condição ótima. Devido à alta especialização e à capacidade tecnológica, os fornecedores externos podem, atualmente, executar muitas dessas atividades a um custo baixo e com alto valor agregado, melhor do que uma organização inteiramente integrada pode fazê-lo. Quando combinadas inteligentemente, as competências essenciais e as estratégias de terceirização obtêm-se melhores retornos sobre o capital, menor risco, maior flexibilidade e melhor resposta às necessidades dos clientes a um custo menor.

Applegate, McFarlan e McKenney (1996) conduziram pesquisas ao longo de quatro anos, em mais de uma dúzia de situações de terceirização e concluíram que a terceirização da TI não é um modismo gerencial e sim um prenúncio da transformação do tradicional departamento de TI. A pesquisa revelou uma série de temas, que de maneira agregada, explicam a maioria das pressões pela terceirização.

- Preocupações gerenciais com custo e qualidade.
- Problemas de desempenho da área de TI.
- Pressões intensas dos fornecedores.
- Simplificação da agenda gerencial.
- Fatores financeiros.
- Cultura organizacional.
- Eliminação de uma função problemática.
- Atrair e manter recursos humanos.
- Acesso a conhecimento especializado.

Considerando o mercado brasileiro, Prado e Takaoka (2002), em estudo com empresas industriais de São Paulo, apresentam os fatores mais importantes para a terceirização de TI, listados a seguir em ordem de importância: redução de custos; acesso ao conhecimento e à tecnologia; gestão de recursos humanos; atividades rotineiras; prestação de serviços; flutuação na carga de trabalho e atividades com alto grau de particularidades.

Basicamente, ressalta-se o fato de que os benefícios obtidos ou esperados pelas organizações, são importantes fatores de motivação para a decisão de terceirização de TI, e que a adoção da terceirização por uma organização, normalmente, ocorrerá quando ela puder alavancar ao máximo, dentro do seu modelo, os benefícios a serem obtidos (LOH; VENKATRAMAN, 1995).

Klepper e Jones (1998) observaram que apesar da terceirização trazer benefícios, existe também custos e riscos a serem considerados. Como consequência, as decisões de terceirização devem ser fruto de um processo de decisão gerencial cuidadoso. Ele descreveu as motivações que levam as organizações a terceirizar atividades ligadas a TI. Essas motivações são:

- Transferir para terceiros atividades rotineiras.
- Obter maior flexibilidade e habilidade para lidar com as flutuações da carga de trabalho.
- Aproveitar os benefícios de acesso a habilidades e tecnologia de ponta.
- Transferir ou compartilhar os riscos de uma tecnologia.
- Transferir os riscos inerentes à obsolescência tecnológica.
- Reduzir o desgaste do pessoal de TI.
- Facilitar as mudanças organizacionais
- Melhorar o desempenho dos negócios.
- Comparar o desempenho da área de TI com os padrões externos.

- Melhor previsão dos custos.

Mani, Barua e Whinston (2005) afirmam que quando os arranjos de terceirização falham, as empresas e seus fornecedores pagam o preço em tempo e dinheiro perdido. Estes cenários podem ser evitados se as empresas analisarem com cuidado a natureza dos processos que estão terceirizando e estabelecerem relações contratuais corretas com seus fornecedores.

Esses pesquisadores encontraram padrões que sugerem que a terceirização tem maiores chances de gerar os benefícios desejados se a terceirização for avaliada em algumas dimensões e a partir daí confeccionarem sob medida o contrato. Três dimensões particularmente relevantes são:

- Complexidade: o grau de dificuldade sentida pelas pessoas ao executarem o processo estabelecendo soluções para os problemas;
- Independência: o grau em que o processo pode ser analisado e mudado sem afetar outros processos da organização;
- Influência da estratégia: em que extensão o processo proporciona vantagem competitiva para a empresa.

Descrevem duas configurações de alinhamento entre as dimensões. A primeira é baixa complexidade, grande independência e baixa influência estratégica. Os contratos de terceirização dos processos que se encaixam nessa configuração devem ser marcados por baixos níveis de troca de informações e ênfase nas atividades de controle (por exemplo, preço de negociação, monitoramento de performance e resolução de problemas operacionais). Na segunda configuração, o processo terceirizado é caracterizado por alta complexidade, baixa independência e grande influência estratégica. Neste caso, os autores sugerem que o modelo de gerenciamento deve incluir uma relação de parceria com o fornecedor, domínio dos processos terceirizados, altos níveis de troca de informação e ênfase nas atividades de

coordenação, como diálogos estratégicos sobre melhorias contínuas, trocas de idéias e planos e freqüente comunicação e interação (MANI; BARUA; WHINSTON, 2005).

Alguns estudos têm buscado decompor as relações inter-organizacionais em processos (PARVATIYAR; SHETH, 2000; RING; VAN DE VEN, 1992), tendo alguns se dedicado ao contexto da terceirização em TI (LACITY; WILLCOCKS, 2004). A partir desses estudos, a gestão do relacionamento cliente-fornecedor da terceirização de SI pode ser visto sob uma perspectiva evolucionária, através de um fluxo dos seguintes quatro macro-processos: a) formação, onde são identificadas as oportunidades de terceirização, a sua estratégia, o modelo de terceirização e o fornecedor selecionado; b) gestão, executando o modelo de terceirização no dia-a-dia; c) avaliação da performance, quando o relacionamento é avaliado em sua eficiência (aspectos técnicos e econômicos) e efetividade (confiança, comprometimento, cooperação, sinergia, etc.); e d) evolução ou término da aliança, a partir dos resultados da avaliação da performance.

Em relação à abrangência da terceirização de TI, praticamente todas as funções e serviços de TI podem, teoricamente, sofrer algum processo de terceirização. Segundo Grover, Cheon e Teng (1996, p. 92), algumas das funções normalmente terceirizadas são: desenvolvimento de sistemas, manutenção de sistemas, operação de sistemas, gerenciamento de redes e telecomunicações, suporte ao usuário final, planejamento e gerenciamento de sistemas. Não são considerados como estratégia de terceirização: os serviços de pós-venda e aluguel de equipamentos telefônicos e as funções de serviços de consultoria.

Lacity e Willcocks (2004) apresentam um quadro referencial da literatura, contendo o resultado de uma série de *surveys* sobre as funções de TI mais comumente terceirizadas em vários países, desde 1994. Para efeito do presente estudo serão apresentados os resultados

referentes à função sistemas de informação para contextualizá-la (TORRES, 1995) no universo da terceirização de TI.

Autor	Survey / Amostra	Percentual da Terceirização de SI
Collins e Millen (1995)	110 empresas nos EUA	Desenvolvimento (33%)
Dekleva (1994)	365 CIOs e CFOs	Desenvolvimento (35%)
Grover, Cheon e Teng (1996)	188 empresas; 63 nos EUA.	Desenvolvimento e manutenção (30%)
Sobel e Apte (1995); Apte et al (1997)	48 empresas nos EUA	Desenvolvimento (33%)
	141 empresas na Finlândia	Desenvolvimento (48%)
	68 empresas no Japão	Desenvolvimento (61,6%)

Quadro 3 - Terceirização de sistemas de informação

Fonte: adaptado de Lacity e Willcoks (2004)

É nesse cenário que este trabalho se posiciona nas diversas formas de terceirização de TI com foco na categoria sistemas de informação, e, mais especificamente na influência que essas formas podem exercer no alinhamento entre estratégia de negócios e de TI.

3.4.1 Riscos da Terceirização

Nos tempos atuais, na vida prática, a idéia de risco é associada à possibilidade de que algo ruim aconteça, porém, segundo Bernstein (1997), a origem da palavra risco vem do italiano antigo, *arrischiare*, que significa “ousar”, portanto, uma opção e não um destino. Sendo o risco uma opção, então é possível medi-lo, avaliar suas conseqüências e gerí-lo.

March e Shapira (1987) definem e separam risco de acordo com duas perspectivas: econômica e gerencial. Na perspectiva econômica, risco é a variação de uma distribuição provável de possíveis ganhos e perdas associadas como uma dada alternativa. Na perspectiva gerencial, risco é associado com resultados negativos, conseqüentemente, sendo percebido como ameaça ou perigo.

Tratando dos riscos de implantação do processo de terceirização, Monczka (1998) aponta a existência de diversos fatores, tais como:

- Problemas com a capacitação, tais como qualidade, tecnologia, e custos;

- Itens ligados ao gerenciamento, como objetivos, priorização de tarefas, desempenho;
- Desvios de ética envolvendo propriedade da informação e exagerada dependência do fornecedor;
- Problemas relativos ao mercado, tais quais a criação inadvertida de um concorrente e a transferência de conhecimento para a concorrência.

Barthélemy (2001) apresenta como um dos principais riscos a falta de conhecimento sobre os custos ocultos do processo de terceirização de TI. Ele aponta, como resultados de um *survey*, 14% de fracasso em projetos de terceirização de TI, sendo a principal razão o fato das empresas terem estabelecido acordos de terceirização acreditando que elas compreendiam todos os custos envolvidos. Ainda segundo Barthélemy (2001), os custos ocultos envolvidos na terceirização de TI são de quatro categorias:

- Custo de busca, seleção e contratação do fornecedor;
- Custo da transição para o novo fornecedor;
- Custo de gerenciamento (monitoramento, negociação e mudanças);
- Custo da transição após o término do contrato.

Ainda nos aspectos dos custos – comumente a principal motivação para a terceirização – Kleper e Jones (1998), acrescentam que os riscos dos custos se revelam, na prática, durante a vigência da operação, altos em relação ao esperado, ou não previstos e esperados, como, por exemplo, em casos de contratos inadequados. Em relação aos contratos inadequados, pode ainda ocorrer uma perda de flexibilidade da organização, pois essa pode estar atrelada aos contratos.

Na abordagem da qualidade de serviços – também uma importante motivação para a terceirização – Lacity e Hirschheim (1993) discutem o risco de as expectativas de serviço e resposta rápida não serem atendidas adequadamente; o serviço ser pior que o existente

anteriormente (com estrutura de TI interna); o fornecedor não fornecer pessoal de qualidade; as tecnologias não serem atualizadas conforme o esperado; ou, ainda, ocorrer uma perda do controle sobre a entrega dos serviços em qualidade e prazo.

Em uma outra categoria de riscos, estão os riscos associados ao papel desempenhado pela TI na organização, que pode não ser muito claro ou compreendido por todos. Pode-se iniciar uma terceirização de TI acreditando-se tratar de uma função utilitária, quando na verdade ela tem um papel estratégico e também agregador de valor para a organização. Além disso, no sentido inverso, em uma TI com problemas de gerenciamento e estrutura – internos ou em relação à organização – mal resolvidos, a terceirização pode somente transferir esses problemas para um terceiro, sem implicar necessariamente em solução (KEPLER; JONES, 1998; LACITY; HIRSCHHEIM, 1993).

Segundo Leite (1997), a questão do risco em projeto de terceirização constitui tema fundamental para o sucesso do mesmo. Riscos são as incertezas encontradas na fase de planejamento e desenvolvimento dos projetos, levando os profissionais a criar projetos baseados em suposições e conceitos. Frame (1994) afirma que os projetos são susceptíveis a riscos, porque cada um deles é específico em algumas dimensões. O projeto é sempre considerado único e pode variar bastante. Independente da complexidade ou não do projeto, sempre existirão dúvidas a respeito do que será encontrado no futuro. Ao desenvolver um projeto, estamos sempre pensando se não deixamos de perceber e planejar a existência de situações de riscos. Frame (1994) também comenta que quando os projetos são desenvolvidos, há algumas incertezas quanto ao seu sucesso, principalmente pela velocidade das mudanças tecnológicas. Por isso, muitas vezes os projetos se tornam problemáticos. Portanto, torna-se imprescindível definir e gerenciar os riscos nesse processo de parceria.

Com o intuito de ilustrar a organização e conteúdo da Fundamentação Teórica, segue quadro síntese.

Estratégia de Negócios	NEVES (1999); ANSOFF (1977); ANDREWS (1998); HENDERSON (1998); HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002); PORTER (1986); SCHMALENSEE (1985); HILL e DEEDS. (1996); HANSEN e WERNERFELT (1989); RUMELT (1991); FOSS (1996); BARNEY (1991); CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA (1997)	Competências Essenciais	VASCONCELOS e CYRINO (2000); MINTZBERG (1994); JUTTNER e WEHRLI (1994); GRANT (1991); PRAHALAD e HAMEL (1990); HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002); HEENE e SANCHEZ (1997); LEITE e PORSSE (2003)
		Estratégia de Cooperação	KANTER (1990); DUNNING (1995); GARAI (1999); HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002); HAGEDOORN e NARULA (1996)
Tecnologia da Informação (TI)	ALBERTIN e ALBERTIN (2004); LUFTMAN, LEWIS e OLDACH (1993); LAURINDO (2001); BUIAR (2000); CHILD (1972); MCGEE e PRUSAK (1994); RODRIGUES (1988); HENDERSON e VENKATRAMAN (1991); TORRES (1995); RODRIGUEZ e FERRANTE (1995); PORTER e MILLAR (1997).	Estratégia de TI	SOBANSKI (1995); RUSSO (1999); ROCKART e CRESCENZI (1984); ROCKART, EARL e ROSS (1996); LEDERER E MEDELOW (1988); HENDERSON e VENKATRAMAN (1991)
		Sistemas de Informação	LAUDON e LAUDON (1996 e 2001); LAURINDO (2002); REZENDE (2003); CAMPOS FILHO (1994); DRUCKER (1995); STONER e FREEMAN (1995); STAIR (1998)
Alinhamento Estratégico entre Tecnologia da Informação e Negócios	REICH e BENBASAT (1996, 2000); TAYLOR-CUMMINGS (1998); MILLER (1998); PORTER (1992); SABHERWAL e CHAN (2001); LUFTMAN, LEWIS e OLDACH (1993); CHAN et al (1997); VAN DER ZEE e DE JONG (1999); HENDERSON e VENKATRAMAN (1991,1999); LUFTMAN (2000); MAÇADA e BECKER (1998); MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000)	A Dimensão Cultural do Alinhamento Estratégico entre TI e Negócios	SCHEIN (1985); SAFFOLD III (1988); PASCALE (1985); RODRIGUES (1991 e 1997); MEYERSON e MARTIN (1987); RILEY (1983); YOUNG (1989); DRUCKER (2006); HOFSTEDTE (1997)
		Modelos de Alinhamento	REICH E BENBASAT (2000); BOYNTON, ZMUD e JACOBS (1994); LUFTMAN (1997 e 2000); LUFTMAN, LEWIS e OLDACH (1993); ROGERS (1986); LEDERER e BURKY (1989); COHEN e LEVINTHAL (1990); ROTTA, HILLBRECHT e BALBINOTTO NETO (2005)
Terceirização de Sistema de Informação	HIRSCHHEIM e LACITY (2000); LOH e VENKATRAMAN (1995); MANI, BARUA e WHINSTON (2005); PRADO e TAKAOKA (2002); LACITY, WILLCOCKS E FEENY (1996); GRANT (1991); QUINN e HIELMER (1994); APPLGATE, MCFARLAN e MCKENNEY (1996); KLEPPER e JONES (1998); HENDERSON (1990); FIGUEIREDO (2005), RING e VAN DE VEN (1992); PARVATIYAR e SHETH (2000); LACITY e WILLCOCKS (2004); GROVER, CHEON e TENG (1996), TORRES (1995)	Riscos da Terceirização	BERNSTEIN (1997); MARCH e SHAPIRA (1987); MONCZKA (1998); BARTHÉLEMY (2001); KLEPER e JONES (1998); LACITY e HIRSCHHEIM (1993); LEITE (1997); FRAME (1994)

Quadro 4 - Síntese da Fundamentação teórica

Fonte: elaborado pelo autor

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Vergara (2006, p.46–48) propõe dois critérios básicos para determinar os tipos de pesquisa científica: quanto aos fins (pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e investigação intervencionista), ou quanto aos meios (pesquisa de campo ou de laboratório). Finalmente, a autora observa que os tipos de pesquisa apontados não são mutuamente excludentes.

Gil (1991) trata da classificação quanto aos objetivos: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. Além desta classificação, o autor entende que a pesquisa científica pode ser classificada conforme vários critérios. O primeiro seria do ponto de vista da natureza da pesquisa: básica ou aplicada. Quanto à forma de abordagem, o autor divide em duas: qualitativa ou quantitativa. Vergara (2005) afirma que nas pesquisas qualitativas, o grupo de sujeitos retratados são intencionais, selecionados por tipicidade ou acessibilidade e finalmente tratados por meio de análises de cunho interpretativo.

Green e Carmone (1988), convergindo com as colocações de Gil (op.cit.), apontam 3 tipos de pesquisas: exploratórias, descritivas e causais. Estes autores afirmam que estudos exploratórios servem para a identificação e formulação mais precisa de problemas, incluindo a revelação de variáveis importantes, e, finalmente, de novas alternativas de ação; os estudos descritivos preocupar-se-iam com a descrição de características ou funções, e permitiriam mostrar o grau de associação entre duas ou mais variáveis, enquanto finalmente os estudos causais incumbir-se-iam de procurar estabelecer e entender as relações causa-efeito de um determinado fenômeno ou situação.

Não obstante tais preceitos supracitados sejam aplicáveis em diversas áreas de conhecimento, é preciso levar em consideração, ainda, o contexto particular da Administração de Empresas, no qual este conhecimento tem um fim: ele é gerado para que seja possível entender, explicar e tornar mais eficaz a prática gerencial — assim, o além da comunidade

acadêmica tem como público gerentes, administradores, consultores, executivos e empresários. Quanto mais complexo for o meio empresarial, o ambiente no qual as empresas devem trabalhar, mais dinâmica será a geração do conhecimento. Moreira (2000) ressalta, enfim, que o conhecimento administrativo não poderá ser julgado apenas pela obediência ou não aos padrões positivistas clássicos da pesquisa científica. A integração teoria-prática não apenas é forte demais: ela seria indispensável. Para o autor, é impossível entender e trabalhar com Administração sem aceitar essa integração — e, ao fazer isso, os critérios de julgamento do conhecimento administrativo devem se alargar, regendo-se não só pelo rigor da ciência, mas também pela relevância e utilidade que esse conhecimento possa apresentar.

Considerando-se o objetivo deste trabalho: “verificar a influência que a estratégia de terceirização da área de tecnologia da informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI em uma organização” - o presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois, segundo Green e Carmone (1988) serve para a identificação e formulação mais precisa de problemas, incluindo a revelação de variáveis importantes, no presente estudo, a inclusão da variável terceirização dos sistemas de informação nos modelos de alinhamento estratégico entre negócios e TI identificados na literatura e, é descritivo, pois, preocupa-se com a descrição de características ou funções, e permitiriam mostrar o grau de associação entre duas ou mais variáveis. Pode também ser classificado como pesquisa de campo, como define Vergara (2006) por ser realizado em um ambiente não controlado – o ambiente empresarial.

4.1 Estudo de Caso

A estratégia de pesquisa a ser utilizada é o estudo de caso. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real e que se beneficia do desenvolvimento prévio de

proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. O estudo de caso, como destaca Triviños (1992), objetiva a obtenção de um conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada.

Como estratégia de pesquisa, para Yin (2005), o estudo de caso pode contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos, sendo adotado com frequência cada vez maior em áreas como psicologia, sociologia, economia, administração e ciência política. Sua aplicação deve-se à necessidade de compreender fenômenos sociais complexos, pois tal estratégia permitiria a preservação das características reais e holísticas de determinada situação ou contexto.

Para Goode e Hatt (1969, p.422), o estudo de caso “é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”, enquanto Bonoma (1985, p. 203) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”. Eisenhardt (1989) ressalta, ainda, que a estratégia de estudo de caso pode ser aplicada para destacar ou tentar compreender a dinâmica de eventos paralelos, especialmente contemporâneos. Esta autora também destaca que os estudos de caso podem combinar diversas técnicas de coleta e análise de dados, como levantamento de arquivos e dados históricos, questionários, entrevistas e observações, podendo assumir perspectivas quantitativa, qualitativa ou ambas.

Ao comparar a estratégia de estudo de caso com outros métodos, Yin (2005) ressalta que é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação para então definir o método a ser usado. Especificamente, o autor aponta que o estudo de caso é adequado para responder a questões do tipo “como” e “por que”, dado que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo. Neste sentido, vale a pena lembrar que o objetivo primário desta pesquisa é “investigar **como** a terceirização de sistemas de informação influencia o alinhamento estratégico entre negócios e TI”— de onde

conclui-se que, adotando a proposição deste autor, o objetivo da dissertação está alinhado com a utilização desta estratégia de pesquisa.

No caso do método experimental, as respostas a estas questões são obtidas em situações onde o pesquisador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, sendo-lhe possível isolar variáveis, como no caso de experimentos em laboratório. Ao fazer isto, deliberadamente se isola o fenômeno estudado de seu contexto (YIN, 1981). A preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências — documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005). O quadro 5 apresenta uma comparação de 5 estratégias de pesquisa e suas respectivas aplicabilidades para diferentes critérios de estudo.

ESTRATÉGIA DE PESQUISA	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais ?	Focaliza acontecimentos contemporâneos ?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 5 – Comparação de estratégias de pesquisa qualitativa
Fonte: Yin (2005)

Para Bonoma (1985, p.207), o método do estudo de caso, assim como os métodos qualitativos em geral, é útil “quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente

ocorre”. Ainda para este autor, o estudo de caso pode ser entendido como uma descrição de uma situação gerencial baseada em entrevistas, arquivos, observação natural e outros dados. A meta do estudo de caso não é a coleção, quantificação ou numeração de dados, mas a descrição, a classificação, o desenvolvimento da teoria e o teste dos limites da teoria — em suma, a “compreensão”.

Quanto aos objetivos do estudo de caso, McClintock et al (1983 apud BRESSAN, 2000) ressaltam: (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional; e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

Para Eisenhardt (1989), a estratégia pode ir além: seria possível desenvolver teorias a partir do estudo de caso, ao invés de utilizá-lo apenas para validá-las. No entendimento da autora, teorias desenvolvidas com base em estudos de caso tenderiam a apresentar características como novidade, testabilidade e validade empírica — sendo que a última emergiria a partir da íntima conexão com as evidências empíricas retratadas pelo estudo de caso. A autora recomenda esta abordagem para áreas de conhecimento recentes ou que apresentem um arcabouço teórico inadequado até o momento.

Em se tratando do campo da Administração de Empresas, especificamente, Souto-Maior (1984) afirma que o estudo de caso oferece maior potencial para produzir novas representações e discussões aprofundadas nas pesquisas que visam à compreensão de processos histórico-dependentes, como é o caso dos processos decisórios — tanto pelo aspecto descritivo, positivista ou normativo. Diferentemente dos estudos quantitativos, que têm forte amarração nas afirmativas e características agregadas (de cunho censitário ou amostral), o estudo de caso, por sua vez, a despeito de não garantir novas representações ou soluções para problemas persistentes ou intratáveis, oferece maior margem para que o

pesquisador aprofunde seus estudos não através de agregações ou tentativas de generalização, mas por meio da integração de dados e informações, mais facilmente obtidos quando do emprego simultâneo de uma variedade de técnicas. O estudo de caso possibilita, por exemplo, a abordagem de diferentes frações do universo-problema, em qualquer período de tempo (*ex-ante* e *ex-post*), além de abordar unidades que, isolada ou conjuntamente, são análogas ou representativas do todo que compõem — como, por exemplo, um departamento de uma grande organização.

Conclui-se, pois, que é possível vislumbrar o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, que abrange desde a lógica do planejamento até as abordagens e ferramentas específicas para análise, passando pelas técnicas de coleta de dados e verificação da validade (YIN, 2005, p. 32-35). A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados e percalços.

Finalmente, cabe registrar que outra facilidade que a estratégia de estudo de caso oferece diz respeito à quantidade de unidades de análise. Um estudo de caso, segundo Yin (2005), pode apresentar uma ou múltiplas unidades de análise. Possui uma única unidade de análise quando examina somente uma esfera da natureza de um programa ou organização.

Uma das desvantagens do estudo de caso é seu poder de generalização limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977). Apesar disto, esta metodologia se mostrou mais adequada, tendo em vista que não objetiva traçar generalizações das conclusões obtidas a partir da análise da organização estudada para outras organizações. Nesta dissertação, de acordo com o autor, recorre-se ao estudo de caso único, com unidade única de análise (YIN, 2005, p. 61).

4.2 Coleta de Dados

Para atingir o objetivo do estudo, descrito no início desta pesquisa, foram coletados dois tipos de dados:

a) **dados primários:** são os dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador para consolidar os objetivos da pesquisa em andamento. Foi utilizada como técnica de coleta destes dados:

1. **Entrevistas:** A entrevista, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Seu objetivo primário é entender o que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (MATTAR, 1999).

A utilização da entrevista em profundidade, para Malhotra (2000), é adequada quando: (1) se procura entender a forma de construção utilizada pelos entrevistados como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica; (2) o objetivo é desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente; (3) a lógica passo a passo da situação não está clara; ou (4) o assunto em questão é altamente confidencial e o entrevistado poderia relutar em se expressar nas entrevistas em grupo. Gil (1999) destaca que o grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do pesquisador: nas entrevistas semi-estruturadas, costumeiramente, utilizam-se questões abertas,

que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes. Demo (1988) ressalta, ainda, que perguntas abertas evitam a influência do pesquisador sobre as respostas.

Outro tipo de entrevista utilizada é a direcionada, que, de acordo com Yin (2005, p.113) enfoca diretamente o tópico do estudo de caso.

Para coleta dos dados primários, realiza-se, nesta pesquisa, entrevistas com o diretor de TI e com o diretor comercial do Banco Alfa que respondem diretamente à presidência.

b) **dados secundários:** são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros aos de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que se encontram à disposição do pesquisador. A técnica de coleta destes dados foi a análise documental.

Segundo Richardson (1989), a análise documental pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais pode estar relacionada. O método mais conhecido de análise documental, segundo Gil (1999), é o histórico, que demanda estudos dos documentos, objetivando a investigação de fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico. Pode propiciar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo a partir de análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, etc.

Para cumprir esta fase da pesquisa, analisam-se contratos de terceirização de sistemas de informação, *sites* institucionais, arquivos históricos e documentação de projetos da área de TI.

4.3 Estratégias Analíticas

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005, p. 135). Morse et al (2002) compartilham a visão de Yin (op.cit.), acrescentando, ainda, que o processo de verificação e análise dos dados, no âmbito específico de pesquisas qualitativas, refere-se aos mecanismos utilizados para aumentar substancialmente a confiabilidade e a validade das conclusões ora apresentadas pelo(s) autor(es) — incrementando, por conseguinte, o valor intrínseco da pesquisa. Estes autores ressaltam a importância de verificações permanentes, ao longo da condução da pesquisa qualitativa, como uma maneira eficaz de identificar e corrigir eventuais erros antes que eles passem a embasar conclusões ou mesmo fundamentar proposições teóricas inferidas pela pesquisa empírica em questão. Morse et al (op.cit.) concluem que a estratégia de estudo de caso possibilita uma verificação constante dos dados, por ser uma estratégia flexível e interativa — e não linear, como uma pesquisa de levantamento (“*survey*”). Assim, as estratégias analíticas adequadas contribuem, na medida em que possibilitam ao pesquisador verificar quando é preciso continuar, parar ou apenas modificar o processo de pesquisa, visando a uma maior confiabilidade e rigor. Operacionalmente falando, Boyd e Westfall (1982) propõem que nenhum projeto de pesquisa deve ser planejado ou executado sem que haja sido prevista, de forma precisa, o que deve ser feito com os dados coletados — afinal, todos os passos anteriores no processo de pesquisa foram desenvolvidos com o único propósito de chegar ao estágio da análise, por meio da qual serão tiradas conclusões, recomendações e decisões.

A análise dos dados provenientes de um projeto de pesquisa qualitativa, para Malhotra (2000, p. 68), se apresenta como um processo complexo, em que se busca a

compreensão de seus significados dentro do contexto no qual os dados foram gerados. O autor sugere as seguintes etapas: (1) identificar um tema central que englobe os diferentes subtemas; (2) os temas identificados acima são testados e comparados com os novos subgrupos formados; (3) logo em seguida, os dados são comparados com as questões de pesquisa; (4) finalizando o processo de análise, os pesquisadores tentam compreender tais temas dentro de seu conceito.

Na conclusão de Yin (2005), realizar manipulações preliminares de dados representa uma maneira de superar o problema de a investigação ficar estancada — porém, o autor ressalta que sem uma estratégia analítica mais ampla, são fortes as chances de desperdício de esforços do pesquisador, sem resultados satisfatórios. A estratégia, na visão do autor, contribui para considerar as evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas, bem como ajudará a usar ferramentas e fazer manipulações de forma mais eficaz e eficiente. O autor propõe 3 estratégias analíticas, que possibilitam uma fundamentação em proposições teóricas, estabelecendo uma estrutura fundamentada em explicações concorrentes e desenvolvendo descrições de caso. Qualquer uma das estratégias pode ser usada na aplicação de cinco técnicas específicas para analisar os estudos de caso: adequação ao padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados. As quatro primeiras são aplicáveis se um estudo envolver um projeto de casos múltiplos ou de caso único, e cada estudo de caso deve levar essas técnicas em consideração.

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa. Segundo Bogdan (apud GODOY, 1995), este tipo de pesquisa apresenta as seguintes características básicas:

- tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- é descritiva;

- os pesquisadores reconhecem que os resultados obtidos através das entrevistas e dos questionários representam a percepção da realidade por parte das pessoas pesquisadas e, portanto, é fundamental a combinação de vários métodos de coleta de dados, permitindo-se a triangulação dos mesmos;
- os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados
- a pesquisa qualitativa permite não somente a análise e investigação do resultado final, mas também do processo que levou ao resultado investigado. Neste estudo o processo de adoção da terceirização dos sistemas de informação.

Análise dos resultados do Modelo A

De acordo com a pesquisa de Luftman (2000) os resultados obtidos com a aplicação do modelo de alinhamento desenvolvido pelo autor devem ser avaliados conforme as características de cada um dos cinco níveis de maturidade de alinhamento identificados. São eles:

Tabela 2 - Análise dos resultados do modelo de Luftman

COMUNICAÇÃO					
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	Mínimo	Limitado	Sênior e média gerência	Por toda a organização	Universal
2	Mínimo	Limitado	Início - emergente	Ciente do potencial de TI	
3	Casual, <i>Ad hoc</i>	Informal	Regular, claro	Unificado, ligado	Forte e estruturado
4	Comando e controle	Limitadamente descontraído	Descontraído	Descontraído, informal	Informal
5	<i>Ad hoc</i>	Semi estruturado	Estrutura em torno dos processos chave	Institucionalizado	Extra corporativo
6	Nenhum ou <i>Ad hoc</i>	Limitado ao nível tático	Formalizado, encontros regulares	Efetivo em todos os níveis internos	
MEDIDAS DE VALOR E COMPETÊNCIAS					
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	Técnica; não relacionado aos negócios	Custo – benefício	Financeiros tradicionais	Efetividade do custo	Estendido a todos os parceiros
2	<i>Ad hoc</i> ; não relacionada a TI	Funcional		Baseado no cliente	
3	Desigual	Desigual	Surgem métricas relacionadas	Métricas relacionadas	Negócios, parceiros e métricas de TI
4	Esporadicamente presente	Técnico em nível funcional	Surgem pela empresa	Toda a empresa	Estendido aos parceiros externos
5	Geralmente não praticado	Informal	Iniciando	Realizado rotineiramente	Rotineiramente realizado com parceiros
6	Nenhum	Algum, geralmente por problemas	Início de formalização	Formalmente realizado	Rotineiramente realizado
7	Nenhuma	Mínima	Iniciando	Freqüentemente	
GOVERNANÇA					
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	<i>Ad hoc</i>	Plano básico	Algum planejamento inter-organizacional	Gerenciado por toda a organização	Integrado dentro e fora da empresa
2	<i>Ad hoc</i>	Plano tático funcional			
3	CIO se reporta ao CFO	CIO se reporta ao CFO	Alguma aliança, CIO se reporta ao COO	Federado; CIO se reporta ao COO ou CEO	Federado; CIO responde ao CEO
4	Centros de custos; despesas irregulares	Centro de custo por área funcional	Centro de custos, alguns investimentos	Centro de investimento	Centro de investimento – rendimento
					Continuação
5	Centros de custos; despesas irregulares	Foco em manutenção e operação	Tradicional, facilitador dos processos	Efetividade do custo; direcionador de processo	Valor ao negócio, estendido aos parceiros de negócio
6	Informal regular e	Comunicação periódica organizada	Comunicação regular e clara	Formal, comitês efetivos	Parceria
7	Reativa	Ocasionalmente responsivo	A maioria das vezes responsivo	Criador de valor, responsivo	Parceiro que adiciona valor

continuação					
PARCERIAS					
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	TI percebida como custo do negócio	TI emergindo como um ativo	TI visto como ativo	TI visto como direcionador, facilitador	TI e negócio em conjunto
2	TI não tem lugar no quadro	TI como facilitador dos processos de negócio	TI como facilitador dos processos de negócio	Vista como parte da estratégia de negócio	Adaptada em conjunto com o negócio
3	TI toma risco com pequena recompensa	TI toma muito risco com pequena recompensa	Tolerância ao risco, alguma recompensa	Aceitação de risco, compartilhamento de recompensas	Riscos e recompensas compartilhados
4	<i>Ad hoc</i>	Padrões definidos	Aderência aos padrões	Desenvolvimento de padrões	Melhoria contínua
5	Conflito mínimo	Principalmente transacional	Início da apreciação do provedor de serviço	Valor no papel de provedor de serviços	Valor da parceria
6	Nenhum	Limitado, das áreas funcionais	Das áreas funcionais	No nível de HQ (matriz)	No nível do CEO

ESCOPO E ARQUITETURA					
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	Tradicional (contabilidade, <i>email</i>)	Transação	Escopo expandido	Redefinição de escopo (direcionado por processos de negócio)	Escopo visível; direcionador da estratégia de negócio
2	Nenhum ou <i>ad hoc</i>	Padrões definidos	Surgimentos de padrões corporativos	Padrões corporativos	Padrões universais (todas as filiais)
3	Nenhuma integração formal	Início de tentativas de integração	Integrado por processos chave	Integrado com parceiros	Desenvolvido com parceiros
4			Início de arquitetura corporativa	Padrão de arquitetura corporativa	
5		Início da concepção de testes	Surgem parceiros chave	Com parceiros chave	Com todos os parceiros
6		Limitada	Foco na comunicação	Emergindo por toda a organização	Por toda a infraestrutura

HABILIDADES					
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	Intimidada	Dependente das áreas de negócio	Tolerância ao risco	Corporativo (parceiros e administradores de TI)	O padrão
2	No negócio	Dependente das áreas de negócio	Início de expansão por toda a organização	Por toda a organização	Todos os executivos, incluindo CIO e parceiros
3	Comando e controle	Baseada em consenso	Baseada em resultados	Baseado em valor/lucro	Baseado em relacionamentos
4	Resistência à mudança	Dependente das áreas de negócio	Reconhecimento da necessidade das mudanças	Alta, focada	

					continuação	
5	Nenhum	Mínimo	Dependente das áreas de negócio	Por meio das áreas de negócio	Por toda a organização	
6	Nenhuma	Mínima		Nas áreas de negócio		
7	Mínima	Principalmente transacional	Surge como provedor de valor para o negócio	Provedor de valor para o negócio	Parceria de valor	

Fonte: adaptado de Luftman (2000)

Análise dos resultados do Modelo B

A análise dos resultados do Modelo B de Reich e Benbasat (2000) realiza-se com base na teoria apresentada pelos autores e nas seguintes proposições (P):

- P1. O nível de comunicação entre executivos de negócios e TI influencia positivamente o nível de alinhamento.
- P2. O nível de conexão entre processos de planejamento de TI e negócios influencia positivamente o alinhamento.
- P3. O nível de compartilhamento do conhecimento influencia positivamente a comunicação entre executivos de TI e negócios e as conexões entre os processos de planejamento de TI e negócios.
- P4. O nível do sucesso da implementação de TI influencia positivamente o nível de comunicação entre executivos de TI e negócios e as conexões entre os processos de planejamento de negócios e TI.
- P5. O compartilhamento do conhecimento e o sucesso das implementações de TI afetam ambos a comunicação entre executivos de TI e negócios e as conexões entre planejamento de negócios e TI
- P6. A comunicação entre executivos de TI e negócios e as conexões entre planejamento de negócios e TI influenciam a dimensão social do alinhamento.

Análise do Questionário C - Experiência no processo de terceirização de TI

Para análise das respostas obtidas no questionário de identificação da experiência obtida no processo de terceirização de TI, realiza-se o cruzamento das respostas com a teoria estudada, e que, inclusive deram origem ao questionário em questão, para identificar as características da terceirização de sistemas de informação adotados pela empresa e a possível relação com o nível de alinhamento observado por meio dos modelos A e B.

As questões de número 11 até a 20, segundo Yin (2005, p. 99), são de nível 1, ou seja, são feitas sobre entrevistados específicos refletindo a opinião de cada um dos diretores entrevistados. As demais questões, segundo o mesmo autor, são de nível 2, feitas sobre casos individuais - são essas as questões em um protocolo de estudo de caso que devem ser respondidas durante um caso.

A estratégia de análise adotada é o embasamento em proposições teóricas. A lógica que une os dados às proposições adotadas é a adequação do padrão. Segundo Yin (2005, p. 47), “uma abordagem promissora para os estudos de caso é a idéia da adequação ao padrão, por meio da qual várias partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica”. A adoção desse tipo de técnica analítica confere validade interna ao estudo.

4.4 Estrutura Metodológica

Para melhor entendimento da estrutura metodológica adotada, bem como os procedimentos de pesquisa adotados dividiu-se este trabalho em etapas.

Etapa 1 – Revisão da literatura

Como ressalta Yin (2005), o trabalho de revisão da teoria antecede a fase de campo de uma pesquisa, pois esta depende da compreensão adequada daquela — especialmente em

se tratando de um estudo de caso. O autor afirma, por exemplo, que outros métodos de pesquisa (como a etnografia ou a “teoria fundamentada”) podem adotar procedimentos diferentes, mas para um bom estudo de caso, é essencial o desenvolvimento da teoria, de maneira que o estudo de caso contribua com o incremento ou mesmo testes desta teoria.

O mesmo autor acrescenta, ainda, que caso seja identificado nesta fase inicial que há pouco embasamento teórico para um determinado assunto, possivelmente uma pesquisa exploratória possa oferecer uma grande contribuição ao tema; em contrapartida, áreas nas quais sejam detectadas teorias fortes e abundantes são capazes de oferecer bons indícios de pesquisas descritivas e/ou explicativas. Cooper e Schindler (2003) reforçam as proposições de Yin (2005), afirmando que é importante reconhecer a magnitude e o valor da teoria, pois ela estreita o leque de fatos que precisam ser estudados, além de sintetizar o que já se sabe acerca de determinado tema.

Etapa 2 – Estudo dos modelos identificados

Nesta etapa estuda-se os modelos de alinhamento estratégico entre negócios e TI identificados na literatura com o objetivo de identificar as variáveis contempladas em cada um deles e as condições em que os modelos devem ser aplicados durante o estudo de caso.

Etapa 3 - Elaboração do instrumento de pesquisa

Para a identificação da experiência obtida no processo de terceirização de TI na empresa selecionada para o estudo de caso foi elaborado, no âmbito deste trabalho, um questionário com base na literatura, como segue.

Tabela 3 - Questionário de identificação da experiência no processo de terceirização de TI

Questão	Autores
1 – Descreva brevemente a experiência da empresa com a terceirização de sistemas de informação.	O autor
2 – Liste os principais sistemas de informação que são terceirizados na sua empresa.	O autor
3 – Existe (ou existiu) uma escolha estratégica pela adoção de terceirização de sistemas de informação? Se sim, por que é considerada estratégica?	O autor
4 – Quais são os benefícios percebidos com a terceirização?	Henderson (1990)
5 - Foram percebidos riscos relacionados à terceirização? Se sim, influíram na decisão de terceirizar ou não?	Monczka (1998)
6 - Quanto ao tipo de aquisição, a maioria dos contratos referentes à prestação de serviços e disponibilização de recursos de TI na sua empresa: a) Refere-se a contratos realizados uma única vez ou de curta duração. b) Refere-se a contratos de incentivo, mais baseados em expectativas de que tanto o cliente como o fornecedor vão realizar negócios por vários anos.	Lacity, Willcocks e Feeny (1996)
7 - Quanto ao foco de aquisição, a maioria dos contratos referentes à prestação de serviços e disponibilização de recursos de TI: a) A (sua) empresa compra recursos de fornecedores e gerencia as atividades. b) O fornecedor gerencia as atividades de TI para prover a empresa cliente de resultados específicos.	Lacity, Willcocks e Feeny (1996)
8 – Quais dos itens abaixo, representam motivações para terceirização de sistemas de informação na sua empresa? <i>Marque quantos achar necessário.</i> a) Preocupações gerenciais com custo e qualidade. b) Problemas de Desempenho da área de TI. c) Pressões intensas dos fornecedores. d) Simplificação da agenda gerencial. e) Fatores financeiros. f) Cultura organizacional. g) Eliminação de uma função problemática. h) Atrair e manter recursos humanos. i) Acesso a conhecimento especializado.	Applegate, McFarland e McKenney (1996)
9 – Quais dos itens abaixo, representam objetivos da terceirização de sistemas de informação na sua empresa? <i>Marque quantos achar necessário.</i> a) Transferir para terceiros atividades rotineiras. b) Obter maior flexibilidade e habilidade para lidar com as flutuações da carga de trabalho. c) Aproveitar os benefícios de acesso a habilidades e tecnologia de ponta. d) Transferir ou compartilhar os riscos de uma tecnologia.	Klepper e Jones (1998)

continua

<p>e) Transferir os riscos inerentes a obsolescência tecnológica.</p> <p>f) Reduzir o desgaste do pessoal de TI.</p> <p>g) Facilitar as mudanças organizacionais</p> <p>h) Melhorar o desempenho dos negócios.</p> <p>i) Comparar o desempenho da área de TI com os padrões externos (<i>benchmarking</i>).</p> <p>j) Melhor previsão dos custos.</p>	
<p>10 - Em que nível as variáveis abaixo são consideradas na confecção dos contratos de terceirização, na maioria dos casos na sua empresa,?</p> <p>a) Complexidade: o grau de dificuldade sentida pelas pessoas ao executarem o processo estabelecendo soluções para os problemas; () baixo () alto</p> <p>b) Independência: o grau em que o processo pode ser analisado e mudado sem afetar outros processos da organização;</p> <p>() baixo () alto</p> <p>c) Influência da estratégia: em que extensão o processo proporciona</p> <p>() baixo () alto</p>	Mani, Barua e Whinston (2005)
<p>11 – Qual a sua maior preocupação em relação à terceirização de sistemas de informações?</p>	O autor
<p>12- O processo de terceirização tem influência na comunicação estabelecida entre as áreas de negócio e de TI? Por quê?</p>	<p>O autor com base nos modelos de alinhamento de Luftman (2000), Reich e Benbasat (2000)</p> <p style="text-align: right;">continua</p>
<p>13- O processo de terceirização tem influência na forma de medição das competências e valores da empresa? Por quê?</p>	
<p>14- O processo de terceirização tem influência Governança Corporativa e/ou de TI? Por quê?</p>	
<p>15 - O processo de terceirização tem influência na parceria entre as áreas de negócio e a área de TI? Por quê?</p>	
<p>16 - O processo de terceirização tem influência no escopo e arquitetura de TI? Por quê?</p>	
<p>17 - O processo de terceirização tem influência nas habilidades do pessoal de TI? Gera alguma mudança no perfil do profissional de TI? Por quê?</p>	

18 - O processo de terceirização tem influência no compartilhamento de conhecimento entre as áreas de negócios e de TI? Por quê?	
19 - O processo de terceirização na sua empresa está ligado ao sucesso das implementações de TI? Por quê?	
20 - O processo de terceirização tem influência nas conexões entre os planejamentos de negócios e de TI? Por quê?	

Fonte: elaborado pelo autor

Aplica-se o questionário junto a cada um dos entrevistados – diretor de negócios e diretor de TI, como citado anteriormente nesse capítulo. Espera-se que a percepção e a informação que os gestores possuem sobre a administração da terceirização de TI sejam uniformes.

Além da aplicação do questionário junto aos gestores, realiza-se a análise de contratos de fornecedores e relatórios internos da empresa para traçar o perfil da terceirização de sistemas de informação da empresa pesquisada e a experiência adquirida com o processo.

Etapa 4 – Pré-teste

Para validação dos instrumentos de pesquisa foi realizado pré-teste com os questionários, o qual resultou em inclusão de questões no questionário C – Experiência no processo de terceirização de TI - para melhor entender a relação da variável com o alinhamento estratégico entre negócios e TI.

Etapa 5 - Levantamento

Para a etapa de levantamento opta-se por entrevistas semi-estruturadas, segundo o conceito de Gil (1999). Esta etapa prima pelo levantamento das condições que a empresa deve apresentar para a aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Neste momento se faz necessária a aplicação do questionário de identificação da experiência no processo de terceirização de TI. Reúne-se material institucional da empresa e relacionado com a estratégia de terceirização (levantamento e análise de documentos), entre eles contratos de fornecedores de TI.

Etapa 6 - Aplicação dos modelos

Para atingir os objetivos da pesquisa, aplica-se modelos de alinhamento estratégico entre negócios e TI identificados na literatura em empresas que têm experiência em processos de terceirização de sistemas de informação, ou seja, adotam ou adotaram a estratégia de terceirização de sistemas de informação, a fim de avaliar a influência dessa variável no alinhamento atingido pelas organizações. Adotam-se dois modelos de autores distintos: Reich e Benbasat (2000) e de Luftman (2000) que foram eleitos por abordarem variáveis que estão relacionadas à forma de administração e resultados da terceirização de TI descritos na literatura. Mas, a principal justificativa para a escolha dos modelos supracitados é a relação entre os objetivos dos mesmos – avaliar o alinhamento estratégico entre negócios e TI – e o problema dessa pesquisa - identificar os fatores que influenciam o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI em uma organização. Realiza-se a aplicação por meio de entrevistas direcionadas propostas pelos autores dos modelos estudados.

Para aplicação do modelo de alinhamento estratégico (AE) desenvolvido por Luftman (2000) – Modelo A - são consideradas 6 variáveis: comunicação, medidas de valor e

competências, governança, parcerias, escopo e arquitetura e habilidade. O preenchimento deste questionário também foi conduzido pelo pesquisador de acordo com as instruções que constam no Apêndice A.

Luftman (2000) utilizou uma escala de Likert de 1 a 5. Segundo Edwards (1957), Ward (1974) e Baquero (1974) as sentenças afirmativas devem ser curtas, procurando utilizar vocabulários não complexos, de forma objetiva e clara. Cada afirmativa constou apenas de um pensamento completo.

Cada critério e nível de alinhamento são descritos por um grupo de atributos que permite avaliar uma dimensão, onde:

- (1) Não se aplicam à organização, ou a organização é muito ineficiente;
- (2) Baixo grau de aplicação à organização;
- (3) Grau moderado de aplicação à organização, ou a organização é moderadamente eficiente;
- (4) Na maioria das vezes aplicam-se as organizações;
- (5) Forte grau de aplicação / totalmente aplicável à organização, ou a organização é muito eficiente.

Luftman (2000) ressalta a importância de aplicar a escala para avaliação dos seis critérios com executivos de negócio e executivos de TI para obter uma avaliação acurada. A seguir estarão descritos, para cada critério, os atributos para avaliação de cada variável.

COMUNICAÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entendimento de negócios pela área de TI 2. Entendimento de TI pela área de negócios 3. Aprendizado Organizacional 4. Protocolos rígidos estabelecidos para comunicação entre as áreas de TI e negócio 5. Compartilhamento de conhecimento entre as áreas de TI e negócio 6. Tolerância nas relações entre as áreas de TI e negócio
MEDIDAS DE VALOR E COMPETÊNCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medidas dos resultados de TI na empresa 2. Medidas dos resultados dos negócios na empresa 3. Medidas conjuntas (ligação entre as medidas de TI e negócios) 4. Acordos de níveis de serviços prestados pela área de TI à área de negócios 5. <i>Benchmarking</i> 6. Avaliação formal dos investimentos em TI 7. Práticas de melhoria contínua
GOVERNANÇA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalização do plano estratégico de negócios 2. Formalização do plano estratégico de TI 3. Estrutura organizacional e hierarquia 4. Controle orçamentário 5. Gerenciamento dos investimentos de TI 6. Existência, regularidade e formalização de Comitê Diretivo de TI 7. Priorização dos projetos de TI
PARCERIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepção do valor de TI pelas áreas de negócio 2. Papel de TI no planejamento estratégico de negócios 3. Compartilhamento de objetivos, riscos e recompensas 4. Gestão do relacionamento entre as áreas de TI e negócio 5. Estilo de confiança e relacionamento entre as áreas de TI e negócio 6. Apoio e patrocínio para as ações de TI pela área de negócios
ESCOPO E ARQUITETURA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel de TI em relação aos processos de negócio 2. Articulação entre as áreas de TI e negócio 3. Integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível das unidades 4. Integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível corporativo 5. Integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível empresarial (entre empresas do grupo) 6. Transparência e flexibilidade da arquitetura de TI
HABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação e empreendedorismo 2. Ponto de decisão 3. Estilo de gerenciamento de TI 4. Adaptação às mudanças pelo pessoal da área de TI 5. Plano de carreira para pessoal de TI 6. Educação e treinamento para o pessoal de TI 7. Interação social (ambiente social, político e de confiança) entre as áreas de TI e negócio

Quadro 6 – Critérios de avaliação no nível de alinhamento entre TI e negócios

Fonte: adaptado de Luftman (2000)

Para aplicação do modelo de alinhamento estratégico (AE) desenvolvido por Reich e Benbasat (2000) – Modelo B, são consideradas 4 variáveis: comunicação entre executivos de negócio e de TI, conexões entre planejamento de negócios e TI, compartilhamento do conhecimento e sucesso das implementações de TI. Os entrevistados devem para cada variável, identificar quais das situações existem no contexto da empresa estudada. Conduz-se o preenchimento do questionário de acordo com as instruções que constam no Apêndice A.

Comunicação entre executivos de negócio e de TI

Conforme Reich e Benbasat (2000) para avaliar a comunicação entre executivos de negócios e TI, é necessário verificar a existência de 6 (seis) técnicas na organização pesquisada:

1. Comunicação direta (exemplo: comunicação entre executivos de negócio e TI, por meio de encontros regulares ou *ad hoc*, troca de mensagens eletrônicas e memorandos escritos).
2. Regras estabelecidas de ligações (exemplo: pessoa nomeada como “conexão” entre TI e a área funcional ou usuária).
3. Força tarefas temporárias (exemplo: time de projetos de TI, time de desenvolvimento de novo produto).
4. Comitês / times permanentes (exemplo: comitê diretivo de TI).
5. Regras integradas (exemplo: pessoas de TI liderando um time de qualidade de negócios).
6. Funções diretivas de ligação (exemplo: funções de gerenciamento de produtos).

Conexões entre planejamento de negócios e TI

Para avaliar as conexões entre planejamento de negócios e TI, os autores desenvolveram uma escala de características dominantes e seus respectivos níveis.

Con. Rating	Nível	Nome	Características dominantes
Baixo	1	Isolado	Planejamento de TI e negócios são desenvolvidos separadamente.
Moderado	2	Planejado	Planejamento de TI e negócios são desenvolvidos de acordo com dados e arquitetura das aplicações de TI.
Moderado	3	Derivado	Planejamento de TI e negócios são desenvolvidos durante uma análise “ <i>top-down</i> ” começando pelos objetivos de negócio.
Alto	4	Integrado	Planejamentos de TI são desenvolvidos e ratificados ao mesmo tempo em que outros objetivos de negócio são. Executivos de negócios e TI estão presentes em ambos os planejamentos.
Alto	5	Pró – ativo	Objetivos de TI precedem a formulação dos objetivos de negócio e são usados como “input” para o desenvolvimento dos mesmos. TI é considerada significativa na mudança da base de competição.

Quadro 7 - Escala de conexões entre processos de planejamento de negócios e TI

Fonte: adaptado de Reich e Benbasat (2000)

Compartilhamento do conhecimento

Os autores avaliam o compartilhamento do conhecimento por meio de duas variáveis:

- Conhecimento em negócios – (i) experiência de mercado; e (ii) experiência como supervisor ou gerente.

- Conhecimento em TI – (i) familiaridade com novas tecnologias; e (ii) experiência em implementar projetos de TI.

Tipo de conhecimento	Variáveis	Nível alto	Nível moderado	Nível baixo
Conhecimento em negócios	Experiência comprovada	Mais de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Menos de 5 anos
	Experiência em gerência	Mais de 5 anos	Entre 3 e 5 anos	Menos de 3 anos
Conhecimento em TI	Experiência em gerenciamento de TI	Mais de 2 anos em gerenciamento de TI	Gerência de um grande projeto de TI	Envolvimento somente como usuário
	Consciência de novas TI	Freqüentemente lê periódicos de TI e participa de experimentos com TI	Ocasionalmente lê periódicos de TI ou participa de experimentos com TI	Raramente lê periódicos de TI ou participa de experimentos com TI

Quadro 8 - Avaliação do compartilhamento do conhecimento
Fonte: adaptado de Reich e Benbasat (2000)

As duas primeiras variáveis foram agregadas para indicar o nível do conhecimento de negócios de cada executivo de TI, e as últimas duas foram agregadas indicam o nível do conhecimento em TI dos executivos de negócio.

Sucesso das implementações de TI

Para avaliar o sucesso das implementações anteriores de TI, os autores julgam necessário perguntar para cada entrevistado algumas questões sobre as atividades de TI nos últimos dois anos, incluindo:

- Nomes dos maiores projetos começados nos últimos dois anos.
- Quais os resultados desses projetos?
- Até que ponto os planejamentos de TI são executados?

Etapa 7 – Tabulação e análise inicial

Nesta etapa procede-se à tabulação dos dados obtidos nas etapas 5 e 6. Recorre-se a análise preliminar para identificar possíveis distorções, imprecisões e dúvidas que possam surgir a respeito de dados não informados, contradições, etc.

Etapa 8 - Entrevistas

Definem esta etapa as entrevistas em profundidade com os diretores de negócios e tecnologia de informação a respeito das respostas fornecidas aos questionários e entrevistas com o objetivo de eliminar quaisquer dúvidas de interpretação das questões/ respostas identificadas durante a etapa 7, validando-as dentro da organização estudada.

Etapa 9 – Análise e discussão

De posse dos resultados, realiza-se análise individual dos resultados de cada modelo buscando identificar as variáveis de maior relevância e mais adequadas para a elaboração de proposta que apresente bases para um modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e de TI que considere a variável terceirização dos sistemas de informação.

Etapa 10 – Considerações finais

Com base nas etapas anteriores, procede-se a uma verificação ampla e aprofundada sobre as questões identificadas na pesquisa empírica. Nesta etapa são ilustradas além das conclusões, as limitações da pesquisa e a contribuição para trabalhos posteriores.

ETAPAS		ACÇÃO
FASE INICIAL	E1. Revisão da literatura ➔ a pesquisa bibliográfica procede ao levantamento de teorias e fatos já documentados, possibilitando elaborar um roteiro para entrevistas e toda a pesquisa subsequente. Com bases nesta revisão, é possível identificar as principais características que serão investigadas na etapa empírica. Assim, a revisão bibliográfica sobre estratégia de negócios, tecnologia da informação, alinhamento estratégico entre negócios e TI e terceirização de sistemas de informação contribuem com a formatação do roteiro da pesquisa de campo.	<i>Preparação para o campo</i>
	E2. Estudo dos modelos identificados ➔ o estudo dos modelos de alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia de informação possibilita a identificação das variáveis a serem consideradas e as condições em que os modelos devem ser aplicados para a preparação do trabalho de campo.	
	E3. Elaboração do instrumento de pesquisa ➔ elaboração de questionário que trata a variável terceirização de sistema de informação, que segundo os objetivos propostos deve ser considerada na pesquisa de campo a fim de analisar a influência da mesma nos alinhamento estratégico entre negócios e TI.	
	E4. Pré-Teste ➔ os instrumentos de coleta de dados são submetidos a um pré-teste, e na seqüência são feitos ajustes e/ou correções a partir de eventuais problemas detectados.	<i>Teste</i>
FASE INTERMEDIÁRIA	E5. Levantamento ➔ entrevistas com gestores de empresas para identificação das condições necessárias para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, como a experiência com terceirização. Nesta etapa também se faz necessária a aplicação do questionário de identificação de características da terceirização de TI. Reuni-se material institucional da empresa e relacionado com a estratégia de terceirização (levantamento e análise de documentos).	<i>Coleta, Organização e Análise</i>
	E6. Aplicação dos modelos ➔ Aplicação dos modelos (questionários) junto aos diretores de negócios e tecnologia de informação além do questionário elaborado a respeito de terceirização de sistemas de informação.	
	E7. Tabulação e análise inicial ➔ a partir do levantamento da etapa 6, procede-se à tabulação dos dados e análise inicial, para detectar quaisquer imprecisões que possam comprometer a pesquisa (dados não informados, contradições etc).	
	E8. Entrevistas ➔ entrevistas em profundidade com os diretores de negócios e tecnologia de informação a respeito das respostas fornecidas aos questionários com o objetivo de eliminar quaisquer dúvidas de interpretação das questões/ respostas validando-as dentro da organização estudada. Desta maneira, confrontam-se as conclusões preliminares (etapa 7) com as incongruências e/ou novos fatos, possibilitando aos gestores entrevistados fornecer sua visão sobre os fatos.	
CONCLUSÃO	E9. Análise e discussão ➔ a partir dos dados obtidos nas etapas 6 e 8, os resultados são analisados individualmente (cada um dos modelos), conforme a revisão da literatura e, quando necessário, confrontados com as pesquisas específicas (etapa 2).	<i>Análise, Discussão e Conclusão</i>
	E10. Considerações finais ➔ com base nas etapas anteriores, procede-se a uma verificação ampla e aprofundada sobre as questões identificadas na pesquisa empírica. Nesta etapa são ilustradas além das conclusões, as limitações da pesquisa e a contribuição para trabalhos posteriores.	

Quadro 9 – Síntese da estrutura metodológica

Fonte: elaborado pelo autor

Pretende-se ilustrar com o esquema que segue a relação entre os objetivos deste estudo e as etapas da pesquisa traçando um paralelo entre ações e cumprimento de objetivos.

Objetivo geral	Verificar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI em uma organização.		Ações
	Objetivos específicos	Verificar a aderência do caso estudado aos modelos de Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000).	Etapas 5, 6 e 7
		Analisar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação exerce sobre o alinhamento entre estratégia de TI e de negócios.	Etapas 5, 6, 7 e 8
		Propor bases para um modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI que contemple a variável terceirização dos sistemas de informação.	Etapas 9

Quadro 10 – Relação entre objetivos do trabalho e etapas da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

5 CASO ESTUDADO – CONGLOMERADO FINANCEIRO ALFA

O Conglomerado Financeiro Alfa foi escolhido para a realização da pesquisa de campo apresentada no presente estudo por preencher os critérios de seleção de organizações para esta pesquisa, pois apresenta sólida experiência com processos de terceirização de TI e adotou a estratégia empresarial de terceirização de sistemas de informação desde 1998. A experiência de terceirização é comum a todo o conglomerado financeiro, pois a administração de TI é comum a todas as empresas do grupo.

5.1 Contexto Organizacional

Conforme as informações disponíveis no portal do Banco Alfa (BANCO ALFA, 2006) a história do Conglomerado Financeiro Alfa teve início em 1925 com a Fundação do Banco da Lavoura de Minas Gerais. Em 1972, o Banco da Lavoura alterou sua denominação para Banco Real S/A e posteriormente criou as outras empresas financeiras que constituíam o Conglomerado Financeiro Real.

Em 1998, o Banco Real S/A teve seu controle acionário vendido ao ABN Amro Bank. As empresas financeiras não vendidas (então Banco Real de Investimento, Real Financeira, Real Arrendamento Mercantil e Corretora Real) formaram o novo Conglomerado Financeiro Alfa, completado logo após com a criação do Banco Alfa S/A em abril de 1999 (banco comercial) e da Alfa Seguradora em maio do mesmo ano.

O Conglomerado Financeiro Alfa atua principalmente nos segmentos de crédito a pessoas jurídicas e físicas, Tesouraria, Administração de Recursos de Terceiros, Seguros, Previdência Privada e *Private Banking*.

Sediada em São Paulo, a instituição mantém agências bancárias neste local e no Rio de Janeiro, Brasília, Goiânia, Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Porto Alegre e Salvador.

O controlador do Conglomerado Financeiro Alfa, possui investimentos em áreas não financeiras: Hotelaria (Rede Transamérica de Hotéis), Materiais de Construção (C&C Casa e Construção), Agropecuária e Agroindústria (Agropalma), Águas Minerais (Águas Prata), Alimentos (Sorvetes La Basque), Cultural (Revista Nossa História e Teatro Alfa), Comunicações (Rádio Transamérica), entre outros.

De acordo com as demonstrações financeiras divulgadas no portal corporativo na internet (BANCO ALFA, 2006), as instituições do Conglomerado Financeiro Alfa apresentaram no semestre findo em 30 de junho de 2006, lucro líquido de R\$ 71,3 milhões, correspondendo a rentabilidade anual projetada de 12,55% sobre o patrimônio líquido final.

O patrimônio líquido atingiu R\$ 1,17 bilhão ao final do primeiro semestre de 2006, já deduzidos dos juros sobre o capital próprio propostos. O índice de solvabilidade atingiu 19,18% ao final do semestre, superior ao mínimo de 11% exigido pelo Banco Central do Brasil e ao mínimo de 8% recomendado pelo Comitê da Basileia.

O Ativo Total alcançou R\$ 10 bilhões ao final do semestre com crescimento de 10,6% em relação a dezembro de 2005.

Para melhor entendimento da estrutura do Conglomerado Financeiro Alfa, segue organograma societário em 30 de junho de 2006.

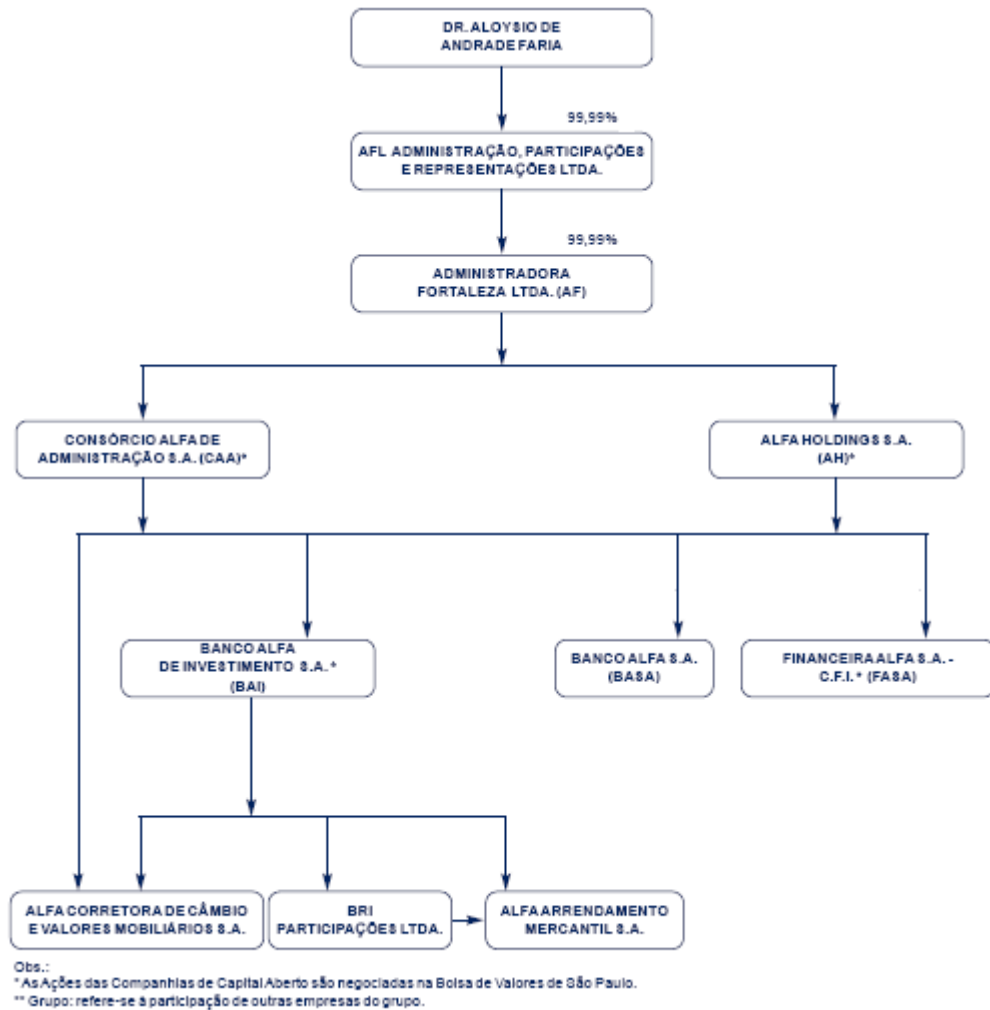


Figura 3 - Organograma societário – 30/06/2006
 Fonte: Banco Alfa (2006)

A TI do conglomerado é fornecida e administrada pelas empresas do grupo: Metro Dados Ltda., Metro Sistemas de Informática Ltda. e Metro Tecnologia de Informática Ltda. as quais administram os contratos de terceirização de TI e são responsáveis pelo relacionamento com os fornecedores dos sistemas de informação.

As empresas de tecnologia não fazem parte do conglomerado financeiro, porém, prestam serviços a ele provendo os recursos e serviços de TI necessários por meio do uso, ou não, da terceirização.

Segundos documentos internos, a missão dessas empresas é: “planejar, coordenar, dirigir e controlar o desenvolvimento tecnológico e estratégico, tanto em nível corporativo como por divisão, mediante a geração de políticas e padrões, pesquisa, capacitação e implantação de sistemas de informação modernos, eficientes e seguros, que gerem vantagens competitivas e que facilitem o cumprimento dos objetivos da organização através de serviços de qualidade”.

As empresas de tecnologia têm como visão: “sermos reconhecidos como parceiros que agregam valor aos nossos clientes e seus negócios, pela qualificação de nossos profissionais e utilização de modernas tecnologias, com alta produtividade e eficiência de custos”.

5.2 Experiência no Processo de Terceirização de TI

O questionário utilizado como instrumento para coleta de dados a respeito da identificação da experiência no processo de terceirização de TI foi elaborado pelo autor do presente estudo com base na literatura pesquisada e aplicado junto aos diretores de TI e da área comercial.

O principal recurso/serviço de TI terceirizado, identificado no Conglomerado Financeiro Alfa, é o desenvolvimento de sistemas de informação, que segundo Rezende (2003) tem como maior objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões na organização e tem como foco principal o negócio empresarial. A adoção da estratégia de terceirização de sistemas de informação ocorreu por ser considerada pela organização o único modelo de baixo custo que atende as necessidades operacionais e mercadológicas, segundos os diretores entrevistados.

Os benefícios percebidos com a adoção da terceirização de TI são: a própria redução de custos e maior flexibilidade e agilidade. Segundo Henderson (1990) os determinantes da parceria / terceirização são benefícios mútuos, comprometimento compartilhado, competência e recursos distintos e ligação organizacional, ou seja, benefícios relacionados a estratégia cooperativa e foco em competências essenciais. Prado e Takaoka (2002) complementam afirmando que a terceirização propicia maior flexibilidade na adequação dos recursos à direções estratégicas.

Os contratos de terceirização de TI na instituição podem ser definidos, conforme Lacity, Willcocks e Feeny (1996) como contratos de incentivos, mais baseado em expectativas de que tanto o cliente como o fornecedor vão realizar negócios por vários anos. Quanto ao foco de aquisição, na maioria dos contratos o fornecedor gerencia as atividades para prover ao conglomerado resultados específicos (LACITY; WILLCOCKS; FEENY, 1996).

Dentre as motivações de TI descritas por Applegate, McFarland e Mckenney (1996) a empresa estudada assume as seguintes:

- Preocupações gerenciais com custo e qualidade;
- Fatores financeiros;
- Cultura organizacional; e
- Acesso a conhecimento especializado.

Dentre os objetivos da terceirização de SI segundo Klepper e Jones (1998), observa-se no conglomerado o aproveitamento dos benefícios de acesso às habilidades e tecnologia de ponta; e, a capacidade de facilitar as mudanças organizacionais e melhorar o desempenho dos negócios.

As variáveis complexidade - o grau de dificuldade sentida pelas pessoas ao executarem o processo estabelecendo soluções para o problema, independência – o grau em que o processo pode ser analisado e mudado sem afetar outros processos da organização, e a influência na estratégia, definidas por Mani, Barua e Whinston (2005) são fortemente consideradas na confecção de contratos de terceirização de SI.

Segundo Kanter (1990), a estratégia de terceirização adotada pelo Alfa para sistemas de informação, pode ser classificada como aliança de parceria envolvendo fornecedores, clientes e funcionários nos diferentes estágios da criação de valor no processo de negócio.

Os diretores entrevistados reconhecem que existem riscos no processo de terceirização de SI e que os mesmos foram considerados na decisão pela adoção desta estratégia. Os principais riscos percebidos estão relacionados a qualidade dos serviços e produtos e a solidez do fornecedor. Esses riscos são reconhecidos na literatura (LACITY; HIRSCHHEIM, 1993; MONCZKA, 1998), sendo a maior preocupação a qualidade.

5.3 Apresentação dos Resultados

Os questionários referentes aos modelos de alinhamento, desenvolvidos pelos autores Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000), bem como o questionário a respeito da experiência no processo de terceirização de TI, desenvolvidos pelo autor com base na literatura, descritos no capítulo Metodologia de Pesquisa, foram aplicados junto a dois diretores do Conglomerado Alfa: um responsável pela área de TI e outro por uma das áreas de negócios - a área comercial. Ambos se reportam diretamente para a presidência.

O diretor de tecnologia tem 14 anos de experiência no conglomerado, ou seja, já atuava como diretor desta área no Banco Real S/A e o comercial 30 anos de experiência no conglomerado.

Modelo de Luftman - A

Seguem as tabelas dos resultados da aplicação do questionário A, modelo de Luftman (2000), junto ao diretor de negócios e de TI respectivamente.

Tabela 4 – Resultados da aplicação do questionário A na área de negócios

	Comunicação	Medidas de valor e competências	Governança	Parcerias	Escopo e arquitetura	Habilidades
1	5	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5	5
3	5	4	5	2	5	5
4	3	4	5	4	5	5
5	4	4	5	5	5	4
6	5	5	1	5	4	5
7	-	5	5	-	-	5

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 5 – Resultados da aplicação do questionário A na área de TI

	Comunicação	Medidas de valor e competências	Governança	Parcerias	Escopo e arquitetura	Habilidades
1	5	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	3	5	5
4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4
6	5	5	1	5	5	5
7	-	5	5	-	-	5

Fonte: elaborado pelo autor

Modelo de Reich e Benbasat - B

Seguem as tabelas dos resultados da aplicação do questionário B, modelo de Reich e Benbasat (2000), junto ao diretor de negócios e de TI respectivamente.

Tabela 6 – Resultados da aplicação do questionário B na área de negócios

Variáveis	Resultados Obtidos
Comunicação entre executivos de negócio e de TI	Itens 1, 2, 3, 4 e 6.
Conexões entre processos de planejamento de negócios e TI	Nível 4 – Integrado.
Compartilhamento do conhecimento	Conhecimento em negócios – experiência comprovada: nível alto
	Conhecimento em negócios – experiência em gerência: nível alto
	Conhecimento em TI – experiência em gerenciamento de TI: nível baixo
	Consciência de novas TI: nível baixo
Sucesso das implementações de TI	Maiores projetos dos últimos 2 anos: implantação do sistema de cartões de crédito e financiamento via internet.
	Resultados dos projetos: maior rentabilidade nos negócios e maior agilidade nas respostas aos clientes.
	Execução dos planejamentos de TI: são cumpridos até a implantação dos projetos, no entanto os prazos podem ser maiores que os esperados.

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 7 – Resultados da aplicação do questionário B na área de TI

Variáveis	Resultados Obtidos
Comunicação entre executivos de negócio e de TI	Itens 1, 2, 3 e 4.
Conexões entre processos de planejamento de negócios e TI	Nível 4 – Integrado.
Compartilhamento do conhecimento	Conhecimento em negócios – experiência comprovada : nível alto
	Conhecimento em negócios – experiência em gerência: nível alto
	Conhecimento em TI – experiência em gerenciamento de TI: nível alto
	Consciência de novas TI: nível alto
Sucesso das implementações de TI	Maiores projetos dos últimos 2 anos: 1) migração da rede de telecomunicações / telefonia para tecnologia “voz sobre IP” e 2) implantação do sistema de gestão de portfólio de crédito.
	Resultados dos projetos: 1) 30% de redução dos custos de TI; 2) melhor análise das carteiras de crédito – risco.
	Execução dos planejamentos de TI: são cumpridos até a implantação dos projeto se certificação pelo usuário.

Fonte: elaborado pelo autor

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Modelo de Luftman – A

6.1.1 Variável Comunicação

Analisando as respostas ao modelo A de Luftman (2000) obtém-se a seguinte opinião do diretor de negócios a respeito da variável **comunicação**:

- 1) O entendimento de negócios se estende por toda área de TI.
- 2) A área de negócios está ciente do potencial de TI.
- 3) O aprendizado organizacional é tido como forte e estruturado.
- 4) Os protocolos de comunicação estabelecidos entre as áreas de negócio e TI são descontraídos, não sendo ainda informais.
- 5) O compartilhamento do conhecimento entre as áreas de negócios e TI é institucionalizado.
- 6) O comportamento das relações entre as áreas é extra corporativo.

O diretor de TI possui a mesma opinião do de negócios referente aos itens 1, 2, 3 e 6. A opinião do diretor de TI a respeito dos protocolos estabelecidos para comunicação entre as áreas é que os mesmos são descontraídos e informais quase atingindo a naturalidade; e, o compartilhamento do conhecimento entre as áreas é extra corporativo.

Os diretores de TI e de negócios concordam entre si no posicionamento diante dos critérios identificados por Luftman (2000) para definir a variável de comunicação estabelecida entre as áreas de negócios e de TI em quatro pontos:

- O entendimento de negócios pela área de TI é totalmente aplicável à organização e ocorre eficientemente.
- O entendimento de TI pela área de negócios na maioria das vezes aplica-se à organização não sendo ainda de forte aplicação.
- O aprendizado organizacional é muito eficiente na organização, sendo forte e estruturado.
- O comportamento adotado em relação à comunicação entre as áreas de TI e negócios é muito eficiente atingindo um nível extra corporativo.

Nos demais critérios - estabelecimento de protocolos de comunicação e compartilhamento de conhecimento entre as áreas - as opiniões dos diretores divergem, sendo que o diretor de TI os percebe mais fortemente na comunicação entre as áreas. Para a variável comunicação obtém-se maior número de respostas “5”, segundo a escala de Likert estabelecida, ou seja, a comunicação entre as áreas é totalmente aplicável à organização e muito eficiente.

Considerando as variáveis nas quais houve discordância entre os gestores, concluiu-se que os protocolos de comunicação são mais descontraídos quando se trata do acesso concedido pela área de negócios a de TI e que a área de negócios compartilha eficientemente seu conhecimento com a área de TI e o inverso – compartilhamento do conhecimento de TI com a área de negócios - apesar de existir não é tão eficiente.

6.1.2 Variável Medidas de Valor e Competências

Para a variável **medidas de valor e competências** o diretor de negócios possui as seguintes opiniões a respeito dos critérios estabelecidos:

- 1) As medidas dos resultados de TI são estendidas a todos os parceiros.
- 2) As medidas dos resultados dos negócios também são estendidas a todos os parceiros.
- 3) Nas medidas conjuntas entre as áreas, ou seja, a ligação entre as medidas das áreas, existem métricas relacionadas.
- 4) Os acordos de níveis de serviços prestados pela área de TI à área de negócios se estendem por toda a empresa, não sendo estendidas aos parceiros externos.
- 5) O *benchmarking* entre as áreas é realizado rotineiramente, porém, não inclui os parceiros externos (prestadores de serviço).
- 6) A avaliação formal dos investimentos em TI é rotineiramente realizada e muito eficiente.
- 7) A adoção da prática de melhorias contínuas ocorre rotineiramente e é muito eficiente na organização.

O diretor de TI concorda em seis dos critérios apontados pelo diretor de negócios divergindo somente no compartilhamento das medidas de valor e competências entre as áreas, sendo que a área de TI considera também os parceiros externos no compartilhamento. Explica-se esta divergência quando considerada a adoção da estratégia de terceirização pela área de TI. Considera-se esta a primeira evidência de que a adoção da estratégia de terceirização de TI pode ter influência no modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e TI proposto por Luftman (2000).

Concluiu-se diante dos resultados que a variável medidas de valor e competências na maioria dos critérios apresentados no modelo de Luftman (2000) é muito eficiente na organização.

6.1.3 Variável Governança

Para a variável **governança** ambos os diretores tem a mesma opinião para os critérios estabelecidos por Luftman (2000).

A formalização do plano estratégico de negócios ocorre em conjunto entre as áreas de negócios e de TI e é integrada com parceiros de negócios: clientes, fornecedores, investidores.

O mesmo ocorre com o plano estratégico de TI que é adaptado em conjunto com o de negócios. Mas uma vez percebe-se a influência dos parceiros na formalização do plano estratégico, entre eles os fornecedores de sistemas de informação.

O CIO responde ao CEO no que tange a estrutura organizacional e hierarquia. No Alfa considera-se como CIO o diretor de TI e o CEO o presidente do conglomerado.

O controle orçamentário ocorre na forma de centros de investimento / rendimento. Segundo Luftman (2000), entende-se pela resposta obtida que a TI é considerada como investimento e não simplesmente despesas.

O gerenciamento dos investimentos de TI é baseado no valor proporcionado ao negócio, estendido aos parceiros de negócio.

Não existe formalização de Comitê Diretivo de TI e a priorização dos projetos de TI está baseada no princípio do parceiro que adiciona valor à organização

Conclui-se que a governança está aplicada na organização em sua totalidade segundo critérios instituídos por Luftman (2000). Pode-se considerar também como sinal de existência do alinhamento, o fato da TI ser considerada como investimento e não somente como custo. Os resultados obtidos corroboram com a afirmação de Henderson e Venkatraman (1991) que afirma que o papel da TI deve ser avaliado através de quatro critérios: como fonte de custos, de serviços, de lucros e de investimentos.

6.1.4 Variável Parcerias

Para a variável **parcerias** obteve-se as seguintes opiniões do diretor de negócios:

- 1) A área de negócios enxerga a área de TI como parceira e esta parceria é muito eficiente.
- 2) O papel de TI no planejamento estratégico de negócios é de parceria, mostrando-se adaptada ao negócio.
- 3) No critério compartilhamento de objetivos, riscos e recompensas a opinião da diretoria de negócios é que a área de TI toma muito risco e recebe pequena recompensa.
- 4) Foram desenvolvidos padrões para a gestão do relacionamento entre as áreas de TI e negócio.
- 5) O estilo de confiança e relacionamento entre as áreas de TI e negócio é marcado pelo valor da parceria existente entre as áreas.
- 6) O apoio e patrocínio para as ações de TI pela área de negócios ocorrem no nível do CEO, neste caso, o presidente do conglomerado.

As opiniões dos diretores divergem somente em dois critérios adotados para a validação da variável parcerias no modelo de alinhamento.

A área de TI é tolerante ao risco e entende que recebe alguma recompensa com essa parceria. Diferentemente do gestor de negócios que entende que a área de TI somente assume riscos com o estabelecimento de parceria, não recebendo nenhuma recompensa.

A gestão do relacionamento entre as áreas é entendida pelo gestor de TI como um processo de melhoria contínua enquanto o diretor de negócios enxerga somente o desenvolvimento de alguns padrões de relacionamento.

Dos seis critérios utilizados pelo autor na identificação desta variável, uma das responsáveis pelo alinhamento estratégico entre negócios e TI, quatro deles tiveram pontuação “5”, segundo escala estabelecida, e coincidentemente nos critérios em que ambos os diretores concordam. Portanto, com base na teoria de Luftman (2000), existe um processo otimizado de parceria entre as áreas.

6.1.5 Variável Escopo e Arquitetura

Dentro dos critérios estabelecidos pelo autor (LUFTMAN, 2000) para verificação da variável **escopo e arquitetura** verifica-se na visão do diretor de negócios que o papel de TI em relação aos processos de negócios é de direcionador da estratégia de negócios tendo um escopo visível a toda organização e a articulação entre as áreas obedece padrões universais, ou seja, obedece o mesmo padrão em todas as unidades de negócio.

A integração da arquitetura de TI com as áreas de negócios no nível das unidades são desenvolvidas com parceiros e a integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível corporativo e empresarial, ou seja, entre as empresas do conglomerado é padronizada e envolve todos os parceiros.

A transparência e flexibilidade da arquitetura emergem por toda organização sendo considerado um processo gerenciado.

Na visão da diretoria de TI, somente a opinião a respeito da transparência e flexibilidade da arquitetura de TI, diverge da opinião do diretor de negócios – o gestor de TI

pensa que já existe para tanto um processo otimizado, próximo nível de maturidade, partindo da avaliação do gestor de negócios – processo gerenciado - segundo Luftman (2000).

6.1.6 Variável Habilidades

Para a variável **habilidades**, ambos os diretores possuem a mesma visão a respeito de cada um dos critérios definidos no modelo em questão. Ambos consideram que a inovação e o empreendedorismo são características padrão da organização.

Admitem que as decisões são tomadas em conjunto por todos os executivos de negócios, incluindo o CIO (no Conglomerado Financeiro Alfa, o diretor de TI) e parceiros.

De acordo com Prado e Takaoka (2002) os contratos de terceirização podem ser contratos de incentivo, mais baseados em expectativas de que tanto o cliente como o fornecedor vão realizar negócios por vários anos. Segundo os diretores esse é o tipo de contrato adotado pelo conglomerado na terceirização de SI. Por meio desta afirmação aliada a participação dos parceiros na tomada de decisões percebida na aplicação do modelo Luftman (2000) na organização, percebe-se a influência da terceirização de SI no alinhamento estratégico entre negócios e TI.

Os diretores afirmam que as áreas de negócio influenciam o plano de carreira do pessoal de TI e a decisão por treinamento e educação deste pessoal.

A interação social, ou seja, o ambiente social, político e de confiança, entre as áreas de TI e negócio é baseado na premissa parceria de valor.

O gerenciamento de TI é baseado em relacionamentos e a capacidade de adaptação às mudanças pelo pessoal de área de TI é alta.

Klepper e Jones (1998) descrevem como uma das motivações que levam as organizações a terceirizar atividades ligadas a TI a obtenção de maior flexibilidade e

habilidade para lidar com as flutuações da carga de trabalho, flexibilidade identificada por meio da aplicação do modelo de Luftman (2000) quando trata das adaptações às mudanças.

Torna-se possível então inferir que a terceirização de SI tem influência no alinhamento estratégico entre negócios e TI quando a flexibilidade, ou adaptação às mudanças é considerada no modelo de Luftman (2000). Confirma-se esta influência na medida em que Quinn e Hilmer (1994) afirmam que quando combinadas inteligentemente, as competências essenciais e as estratégias de terceirização obtêm-se melhores retornos sobre o capital, menor risco, maior flexibilidade e melhor resposta às necessidades dos clientes a um custo menor. Pode-se afirmar diante dessas prerrogativas que a terceirização de SI deve ser considerada no alinhamento estratégico entre negócios e TI e sobre ele exerce influência.

Diante da análise dos resultados obtidos considera-se o desenvolvimento de habilidades um processo otimizado no conglomerado.

Modelo de Reich e Benbasat – B

6.2.1 Variável Comunicação entre Executivos de Negócio e de TI

Para a variável **comunicação entre executivos de negócio e de TI**, observa-se respostas iguais dadas pelos diretores de TI e negócio. Ambos afirmam a existência, no conglomerado, de quatro das seis condições para reconhecimento da existência da variável, conforme definido pelos autores. São elas:

- Comunicação direta entre as áreas de TI e negócios, por exemplo, por meio de encontros regulares ou *ad hoc*, troca de mensagens eletrônicas e memorandos escritos.
- Regras estabelecidas de ligação entre as áreas de negócio e de TI.

- Existência de força tarefas temporárias compostas pelas áreas de negócio e TI em conjunto.
- Comitês e times permanentes, por exemplo, Comitê de Segurança e Contingência e Comitê de Projetos instituídos pelo Conglomerado.

6.2.2 Variável Conexão entre Planejamento de Negócios e TI

Para a variável **conexão entre planejamento de negócios e TI**, ambas as áreas possuem uma mesma opinião: nível alto, denominado por Reich e Benbasat (2000) como integrado, onde planejamentos de TI são desenvolvidos e ratificados ao mesmo tempo em que outros objetivos de negócio são. Executivos de negócios e TI estão presentes em ambos os planejamentos.

6.2.3 Variável Compartilhamento do Conhecimento

Analisando as respostas dadas às questões relacionadas à variável **compartilhamento do conhecimento**, observa-se uma discrepância que sugere deficiência no compartilhamento. Enquanto o diretor de TI afirma alto nível de conhecimento em TI (gerenciamento de TI e consciência de novas tecnologias) e alto nível de conhecimento em negócios (experiência comprovada em gerência), o diretor de negócios afirma possuir somente alto nível de conhecimento em negócios sendo envolvido na TI somente como usuário e raramente buscando informações neste campo de conhecimento. Diante desta divergência, pode-se inferir que a área de negócios compartilha seus conhecimentos mais intensamente com a área de TI que não reage da mesma forma quando deve passar seu conhecimento.

6.2.4 Variável Sucesso das Implementações de TI

O sucesso das implementações de TI, segundo Reich e Benbasat (2000) aumenta o interesse que os executivos de negócios têm em TI. O diretor de negócios se lembra dos maiores projetos de TI ocorridos nos últimos dois anos relacionados com sua área e o resultado destes projetos:

- a) Implantação do sistema de cartão de crédito que proporcionou maior rentabilidade nos negócios;
- b) Implantação do sistema que propicia a captação de financiamentos via internet que proporciona maior agilidade nas respostas aos clientes.

O mesmo ocorre com o diretor de TI, que cita projetos que proporcionaram benefícios para o conglomerado como um todo:

- a) Migração para tecnologia Voz Sobre IP;
- b) Implantação de gestão de portfólio de crédito.

Tem-se então, segundo o modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI de Reich e Benbasat (2000) e de acordo os resultados analisados:

- 1) Alto nível de comunicação entre executivos de negócios e TI, sendo considerado uma influência positiva no alinhamento, lembrando que, segundo Luftman (1997) esta é a variável de maior relevância no alinhamento.
- 2) Ambas as áreas reconhecem que os planejamentos de TI são desenvolvidos em conjunto com os de negócios, sendo considerado, segundo a escala utilizada no modelo de Reich e Benbasat (2000), nível alto de conexões entre os planejamentos de negócios e TI.

- 3) Não pode ser considerado de alto nível o compartilhamento do conhecimento entre as áreas de negócio e TI, pois, o diretor de negócios afirma ter baixo conhecimento em TI, sendo na maioria das vezes um usuário.
- 4) Ambos os diretores se recordam dos últimos projetos de TI realizados e seus resultados. Conforme Reich e Benbasat (2000), histórias de sucesso de implementações de TI aumentam o interesse dos executivos de negócios em se comunicarem com a área e a considerarem de modo mais compacto nos planejamentos de negócio.

Analisando os resultados obtidos à luz das proposições dos autores do modelo, descritas no capítulo de Metodologia de Pesquisa, existe uma influência positiva no alinhamento entre estratégia de negócios e de TI no Conglomerado Financeiro Alfa devido:

- Ao alto nível de comunicação observado entre executivos de negócio e TI (P1).
- Ao alto nível observado nas conexões entre processos de planejamento de TI e de negócios (P2).
- Ao alto nível de sucesso nas implementações de TI que também influencia positivamente a comunicação entre executivos de TI e de negócios e as conexões entre processos de planejamento de negócios e TI validando, portanto, os dois itens anteriores (P4).

Os dois primeiros itens acima citados influenciam a dimensão cultural do alinhamento, que é definida por Reich e Benbasat (1996) como o estado em que executivos de negócios e TI entendem e estão comprometidos com a missão, objetivos e planos de negócios na organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como principal objetivo, este estudo se propôs a verificar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI em uma organização. Para tal elegeu-se uma instituição que atende aos critérios de seleção de organizações para esta pesquisa, pois apresenta sólida experiência com processos de terceirização de TI.

Desta forma, para atender ao objetivo principal, o presente estudo desdobrou-se em objetivos específicos: (a) verificar a aderência do caso estudado aos modelos de Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000); (b) analisar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação exerce sobre o alinhamento entre estratégia de TI e de negócios; (c) propor bases para um modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI que contemple a variável terceirização dos sistemas de informação.

Verifica-se pelos dados apresentados, aderência aos modelos de Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000) e conclui-se que o Conglomerado Financeiro Alfa apresenta alto nível de alinhamento estratégico entre negócios e TI não sendo ainda em sua totalidade um processo otimizado, porém, caminhando para tal classificação.

Os dois modelos obtiveram respostas similares no que tange a existência de variáveis comuns entre ambos, confirmando assim a capacidade das mesmas no cumprimento dos objetivos dos modelos.

Tabela 8 - Análise das variáveis comuns entre os modelos estudados

Variável	Modelo A	Modelo B	Análise
Compartilhamento do conhecimento	Alto compartilhamento de conhecimento entre as áreas, sendo a percepção desta variável maior para a área de TI	A área de TI tem conhecimento em negócios e TI enquanto a área de negócios tem dificuldade no assunto TI.	A área de negócios compartilha seus conhecimentos mais intensamente com a área de TI que não reage da mesma forma quando deve passar seus conhecimentos.
Comunicação entre as áreas		Comunicação direta entre as áreas com regras estabelecidas, existência de força tarefas temporárias, de comitês e times permanentes compostos por representantes de todas as áreas.	A comunicação entre as áreas é direta e constante.
Conexão entre planejamento de negócios e TI	A formalização do plano estratégico de negócios ocorre em conjunto entre as áreas de negócios e de TI e o papel de TI no planejamento estratégico de negócios é de parceria, mostrando-se adaptado ao negócio.	Executivos de negócios e TI estão presentes em ambos os planejamentos.	Executivos de TI e de negócios participam tanto do planejamento estratégico de TI como do planejamento estratégico de negócios.

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao segundo objetivo específico - analisar a influência que a estratégia de terceirização de sistemas de informação exerce sobre o alinhamento entre estratégia de TI e de negócios – verifica-se esta influência mais fortemente na aplicação do modelo de Luftman (2000). Algumas proposições puderam ser identificadas durante a análise dos resultados obtidos na aplicação dos modelos junto aos diretores de negócio e TI do conglomerado:

- 1) Os parceiros externos (fornecedores) são considerados nas medidas de valor e competência da organização.
- 2) A terceirização dos SI tem influência na variável governança e, portanto, no alinhamento estratégico entre negócios e TI, considerando o modelo estudado

(LUFTMAN, 2000), uma vez que o planejamento tanto de negócios quanto de TI é compartilhado entre as áreas.

- 3) Identifica-se mais um fator de influência na adoção da estratégia de terceirização de SI na governança da organização, uma vez que a mesma considera nas práticas de melhoria contínua a parceria para adicionar valor à organização.
- 4) Os parceiros (fornecedores de SI) têm influência no alinhamento estratégico entre negócios e TI quando participam diretamente na integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível corporativo e empresarial, ou seja, em todas as empresas do Conglomerado Financeiro Alfa.
- 5) As decisões relacionadas às habilidades dos recursos humanos são tomadas por todos os executivos de negócio em conjunto com a diretoria de TI e os fornecedores de SI, considerados como parceiros pela organização, são incluídos nestas decisões.
- 6) A flexibilidade adquirida por meio da terceirização de SI pela organização é considerada no modelo de Luftman (2000) quando trata das adaptações às mudanças. Torna-se possível então inferir que a terceirização de SI tem influência no alinhamento estratégico entre negócios e TI quanto a flexibilidade, ou adaptação às mudanças.
- 7) Os gestores admitem que as decisões são tomadas em conjunto por todos os executivos de negócios, incluindo o CIO (no Conglomerado Financeiro Alfa, o diretor de TI) e parceiros.

Em relação ao terceiro e último objetivo específico - propor bases para um modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI que contemple a variável terceirização dos

sistemas de informação – indica-se com base na Tabela 8, variáveis comuns aos modelos de Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000), sendo estas a conexão entre planejamento de negócios e TI; o compartilhamento do conhecimento e a comunicação entre as áreas de negócio e de TI. Somente a variável sucesso das implementações de TI apresentada no modelo de Reich e Benbasat (2000) não é considerada no modelo de Luftman (2000).

Como bases para um modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e TI, sugere-se a inclusão da variável sucesso das implementações de TI e a indicação das variáveis que destacam mais significativamente a influência da terceirização de sistemas de informação neste alinhamento. Como melhoria ao modelo de Luftman (2000), sugere-se a inclusão dos fornecedores de sistemas de informação para a avaliação da variável parcerias.

Para tanto segue proposta de bases para um modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e TI que contempla a junção das variáveis identificadas por Luftman (2000) e Reich e Benbasat (2000) para tal fim, destacando as que possibilitam identificar a influência da terceirização de sistemas de informação no alinhamento e tendo como sugestão de refinamento a inclusão de fornecedores para avaliação da variável parcerias.

Tabela 9 – Bases para modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e TI que contemple a variável terceirização dos sistemas de informação

Variáveis	Referências	Influência da terceirização de SI
Comunicação	Luftman (2000); Reich e Benbasat (2000)	
Medidas de valor e competências	Luftman (2000)	X
Governança	Luftman (2000); Reich e Benbasat (2000)	X
Parcerias (incluindo os fornecedores de SI nas parcerias)	Luftman (2000); Reich e Benbasat (2000)	X
Escopo e arquitetura	Luftman (2000)	X
Habilidades	Luftman (2000)	X
Sucesso das implementações de TI	Reich e Benbasat (2000)	

Fonte: elaborado pelo autor

Como contribuições teóricas, acredita-se que este estudo tenha auxiliado na compilação de evidências e na síntese de um campo de conhecimento disperso, abrangente e complexo. A pesquisa realizada permitiu não somente verificar a relevância dos modelos diante do caso estudado como também avanços qualitativos que se prestam a alicerçar novas proposições e pesquisas de maior amplitude e refinamento com a inclusão de uma nova variável: a terceirização de sistemas de informação.

Em termos de contribuições práticas, em um ambiente onde se acredita que a não observância do alinhamento entre estratégia e tecnologia pode ocasionar impacto negativo com perda de recursos e que a TI, isoladamente, não representa vantagem competitiva em longo prazo, pois ela pode, muitas vezes, ser facilmente imitável (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1983), além, do grande crescimento da adoção de estratégias de terceirização pelas organizações, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído estimulando o uso de uma ferramenta de fácil aplicação e de relevância para a tomada de decisões a respeito da terceirização de sistemas de informação de forma que tal decisão não prejudique e, preferencialmente seja usada em favor do alinhamento entre estratégia de negócios e de TI.

Apesar de todo o rigor nos procedimentos de pesquisa empregados, convém ressaltar as limitações deste trabalho.

Inicialmente, é interessante destacar que, como toda metodologia, o estudo de caso apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas. Um dos seus pontos fracos é a sua limitada capacidade de generalização.

Assim, o presente estudo buscou verificar a influência que a terceirização dos sistemas de informação tem sobre o alinhamento entre estratégia de negócios e de TI no Conglomerado Financeiro Alfa. Desse modo, os resultados deste estudo não permitem generalizações com outras organizações, em função da estrutura, cultura organizacional, porte da instituição, mercado em que atua e estratégias adotadas.

Com relação aos modelos utilizados, pode-se dizer que embora tenham sido aplicados dentro do rigor e da eficácia possíveis, os mesmos podem ser considerados como um passo a mais na geração do conhecimento sobre o tema.

Como sugestão de pesquisa indica-se a ampliação deste estudo. Em geral os estudos de caso único favorecem o caráter exploratório, indicando pontos a serem aprofundados em pesquisas futuras, de característica mais abrangente. Futuramente esta pesquisa poderia ser ampliada em um estudo de casos múltiplos buscando uma replicação literal destes mesmos modelos (YIN, 2005), ou mesmo um estudo de caso único para validação das bases do modelo de alinhamento entre estratégia de negócios e de TI que contempla a terceirização de sistemas de informação propostas neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDREWS, K. R. Responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- APPLEGATE, L. M.; MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L. **Corporate information systems management: the issues facing senior executives**. 4th ed. Boston: Irwin, 1996.
- BANCO ALFA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.alfanet.com.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2006.
- BAQUERO, G. **Testes psicométricos e projetivos: medidas psico-educacionais**. São Paulo: Loyola, 1974.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991.
- BARTHÉLEMY, J. The hidden costs of IT outsourcing. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 42, n. 3, p. 60-69, Spring 2001.
- BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. 2004. 179 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985
- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982.
- BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W.; JACOBS, G. C. The influence of IT management practice on IT use in large organizations. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 18, n. 3, p. 299-318, Sept. 1994.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On Line - Prática, Pesquisa e Ensino**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 25 set. 2006.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUIAR, D. R. **Vantagem competitiva da flexibilidade via tecnologia da informação: um modelo de auditoria e estudo de caso no pólo automotivo paranaense**. 2000. 200 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

- CAMPOS Filho, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 33-45, out./dez, 1994.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.
- CHAN, Y. E. Why haven't we mastered alignment: the importance of the informal organization structure. **MIS Quarterly Executive**, Minneapolis, v. 1, n. 2, p. 97-112, 2002.
- CHAN, Y. E. et al. Business strategy orientation, information systems orientation and strategic alignment. **Information Systems Research**, Linthicum, v. 8, n. 2, p. 125-150, 1997.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, Oxford, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1988.
- 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. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1995. 230 p.
- DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995.
- EDWARDS, A. L. **Techniques of attitude scale construction**. New York: Appleton Century Crofts, 1957.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FIGUEIREDO, L. A. **A indústria de prestação de serviços logísticos e o modelo de negócio ASP: perspectivas e tendências no mercado brasileiro**. 2005. 231 f. Tese (Doutorado) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- FOSS, N. J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n. 1, p. 1-24, Jan. 1996.
- FRAME, J. D. **The new project management: tools for an age of rapid change, corporate reengineering, and other business realities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 20, n. 2, p. 40-43, Mar./Apr. 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969.
- GRANT, R. M. The resourced-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulations. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.
- GREEN, P. E.; CARMONE, F. J. **Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis**. Boston: Allyn, 1988.
- GROVER, V.; CHEON, M. J.; TENG, J. T. C. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 12, n. 4, p. 89-116, Spring 1996.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 27, n. 2, p. 265-284, 1996.
- HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENDERSON, J. C. Plugging into strategic partnerships: the critical is connection. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 31, n. 3, p. 7-18, Spring 1990.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 38, n. 2/3, p. 472-484, 1999.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Understanding strategic alignment. **Business Quarterly**, Ontário, v. 55, n. 3, p. 72-78, 1991.
- HILL, C. W. L.; DEEDS, D. L. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n. 4, p. 429-451, July 1996.
- HIRSCHHEIM, R.; LACITY, M. The myths and realities of information technology insourcing. **Communications of the ACM**, New York, v. 43, n. 2, p. 99-107, Feb. 2000.
- HITT, L. M.; BRYNJOLFSSON, E. Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 20, n. 2, p. 121-142, June 1996.

- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- JUTTNER, U.; WEHRLI, H. P. Competitive advantage: merging marketing and the competence-based perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 9, n. 4, p. 42-53, 1994.
- KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, Oxford, v. 18, n. 1, p. 15-22, Jan./Feb. 1990.
- KLEPPER, R.; JONES, W. O. **Outsourcing information technology systems & services**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. **Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities**. Chichester: John Wiley & Sons, 1993.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. **Global information technology outsourcing: in search of business advantage**. Chichester: John Wiley & Sons, 2004.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F. The value of selective IT sourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 37, n. 3, p. 13-25, 1996.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: organization and technology**. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação: com internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAURINDO, F. J. B. Decisão em problemas da tecnologia da informação. In: SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 245-258.
- LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.
- LEDERER, A. L.; BURKY, L. B. Understanding top management's objectives: a management information systems concern. **Journal of Information Systems**, Columbia, v. 2, n. 2, p. 49-66, 1988.
- LEDERER, A. L.; MENDELOW, A. L. Information systems planning: top management takes control. **Business Horizons**, Bloomington, v. 31, n. 3, p. 73-78, 1988.
- LEITE, J. A. Terceirização em informática no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, jul./set. 1997.
- LEITE, J. B. D.; PORSSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 121-141, Edição Especial 2003.
- LOH, L.; VENKATRAMAN, N. An empirical study of information technology outsourcing: benefits, risks, and performance implications. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 16., 1995, Amsterdam. **Proceedings...** Amsterdam: The Netherlands 1995. p. 277-288.

- LUFTMAN, J. N. Align in the sand. **Computerworld Leadership Series**, v. 3, n. 2, p. 1-11, 1997.
- LUFTMAN, J. N. Assessing business – it alignment maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, Atlanta, v. 4, p. 1-50, 2000.
- LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, New York, v. 32, n. 1, p. 198-221, 1993.
- LUFTMAN, J. N.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. **Communications of the Association for Information Systems**, Atlanta, v. 1, n. 11, 1999.
- MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. Modelo para avaliar o impacto da tecnologia da informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2000.
- MANI, D.; BARUA, A.; WHINSTON, A. B. Successful business process outsourcing. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 2, p. 5-6, 2005.
- MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, Providence, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, Nov. 1987.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 623- 647, Nov. 1987.
- MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, Ohio, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1998.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nilvaldo Montingelly Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONCZKA, R. M. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati: South Western College, 1998.
- MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em administração. **Revista Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm>. Acesso em: 25 set. 2006
- MORSE, J. M. et al. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, 2002.

- NEVES, D. K. A. **A utilização da tecnologia de informação no suporte às estratégias organizacionais**: um estudo de caso sobre o programa de modernização administrativa da Universidade do Estado de Santa – UDESC. 1999. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- OLIVEIRA, A. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. 1997. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.
- PARSONS, G. L. Information technology: a new competitive weapon. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 1, p. 3-14, 1983.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 3-38.
- PASCALE, R. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, Berkeley, v. 27, n. 2, p. 24-41, 1985.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **O que é estratégia?** In: _____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: KONSYNSKI, B. R. et al. **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 129-147, set./dez., 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. The dynamic synchronization of strategy and information technology. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 43, n. 4, p. 24-33, 2002.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 4, p. 43-55, 1994.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 24, n. 1, p. 81-113, 2000.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996.
- 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, 2003.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RILEY, P. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 414- 437, 1983.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.
- ROCKART, J. F.; CRESCENZI, A. D. Engaging top management in information technology. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 4, p. 3-16, 1984.
- ROCKART, J. F.; EARL, M. J.; ROSS, J. W. Eight imperatives for the new IT organization. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 38, n. 1, p. 43-55, 1996.
- RODRIGUES, S. B. A informática na organização e no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 43-50, 1988.
- RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.
- RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. 2 v. Tese (Livre Docência) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- ROGERS, E. M. **Communication technology: the new media in society**. New York: The Free Press, 1986.
- ROTTA, C.; HILLBRECHT, R. O.; BALBINOTTO NETO, G. A governança corporativa no mundo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, p. 167-85, 1991.
- RUSSO, A. J. Leadership in the information age. **Military Review**, Fort Leavenworth, v. 79, n. 3, p. 77-81, 1999.
- SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders. **Information Systems Research**, Linthicum, v. 12, n. 1, p. 11-33, 2001.
- SAFFOLD III, G. S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 13, n. 4, p. 546-558, 1988.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic review. San Francisco: Jossey- Bass, 1985.
- SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **American Economic Review**, Nashville, v. 75, n. 3, p. 341 350, 1985.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, S.; COOK, W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 1.

SOBANSKI, A. R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. 1995. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SOUTO-MAIOR, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR – CUMMINGS, A. Bridging the user-IS gap: a study of major information systems projects. **Journal of Information Technology**, London, v. 13, n. 1, p. 29-54, 1998.

TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VAN DER ZEE, J.T; DE JONG, B. Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced business scorecard. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 16, n. 2, p. 137-158, 1999.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WARD, C. D. **Psicologia social experimental**. Tradução Ana Edith Bellico da Costa e Nilza Rocha Féres. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. The case study crisis - some answers. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 26, n. 1, p. 58-66, 1981.

YOUNG, E. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. **Organization Studies**, Berlin, v. 10, n. 2, p. 187-206, 1989.

APÊNDICE A
INSTRUÇÕES PARA RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

Questionário A para avaliar alinhamento - Luftman (2000)

Para cada variável descrita do quadro, dar nota de 1 a 5, que representa:

- (1) Não se aplicam à organização, ou a organização é muito ineficiente no quesito;
- (2) Baixo grau de aplicação à organização;
- (3) Grau moderado de aplicação à organização, ou a organização é moderadamente eficiente no quesito;
- (4) Na maioria das vezes aplicam-se as organizações;
- (5) Forte grau de aplicação / totalmente aplicável à organização, ou a organização é muito eficiente no quesito.

Questionário B para avaliar alinhamento - Reich e Benbasat (2000)

Para o item A do questionário - Comunicação entre executivos de negócio e de TI - assinalar as técnicas existentes na empresa dentre as 6 listadas.

Para o item B do questionário - Conexões entre planejamento de negócios e TI - assinalar o *rating* que representa a situação da empresa.

Para o item do C questionário - Compartilhamento do conhecimento – assinalar os níveis de conhecimento em negócios e conhecimento em TI que refletem o seu perfil para as variáveis:

- Experiência comprovada;
- Experiência em gerência;
- Experiência em gerenciamento de TI;
- Consciência de novas tecnologias.

Para o item do D questionário - Sucesso das implementações de TI – responder as 3 questões apresentadas.

Questionário C – Experiência no processo de terceirização de TI

Responda as questões com base na sua experiência em terceirização vivenciada nesta empresa.

Parte A - Responder as questões do questionário C considerando:

- Nas questões 5, 6 e 9 somente uma resposta será aceita (uma das alternativas descritas);
- Nas questões 7 e 8 não existe limite para alternativas assinaladas.

Parte B – Responda “sim”, “não” e justifique.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIOS

Questionário A para avaliar alinhamento - Luftman (2000)

COMUNICAÇÃO	Resp.
7. Entendimento de negócios pela área de TI	
8. Entendimento de TI pela área de negócios	
9. Aprendizado Organizacional	
10. Protocolos rígidos estabelecidos para comunicação entre as áreas de TI e negócio	
11. Compartilhamento de conhecimento entre as áreas de TI e negócio	
12. Tolerância nas relações entre as áreas de TI e negócio	
MEDIDAS DE VALOR E COMPETÊNCIAS	Resp.
8. Medidas dos resultados de TI na empresa	
9. Medidas dos resultados dos negócios na empresa	
10. Medidas conjuntas (ligação entre as medidas de TI e negócios)	
11. Acordos de níveis de serviços prestados pela área de TI à área de negócios	
12. <i>Benchmarking</i>	
13. Avaliação formal dos investimentos em TI	
14. Práticas de melhoria contínua	
GOVERNANÇA	Resp.
8. Formalização do plano estratégico de negócios	
9. Formalização do plano estratégico de TI	
10. Estrutura organizacional e hierarquia	
11. Controle orçamentário	
12. Gerenciamento dos investimentos de TI	
13. Existência, regularidade e formalização de Comitê Diretivo de TI	
14. Priorização dos projetos de TI	
PARCERIAS	Resp.
7. Percepção do valor de TI pelas áreas de negócio	
8. Papel de TI no planejamento estratégico de negócios	
9. Compartilhamento de objetivos, riscos e recompensas	
10. Gestão do relacionamento entre as áreas de TI e negócio	
11. Estilo de confiança e relacionamento entre as áreas de TI e negócio	
12. Apoio e patrocínio para as ações de TI pela área de negócios	
ESCOPO E ARQUITETURA	Resp.
7. Papel de TI em relação aos processos de negócio	
8. Articulação entre as áreas de TI e negócio	
9. Integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível das unidades	
10. Integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível corporativo	
11. Integração da arquitetura de TI com as áreas de negócio no nível empresarial (entre empresas do grupo)	
12. Transparência e flexibilidade da arquitetura de TI	
HABILIDADES	Resp.
8. Inovação e empreendedorismo	
9. Ponto de decisão	
10. Estilo de gerenciamento de TI	
11. Adaptação às mudanças pelo pessoal da área de TI	
12. Plano de carreira para pessoal de TI	
13. Educação e treinamento para o pessoal de TI	
14. Interação social (ambiente social, político e de confiança) entre as áreas de TI e negócio	

Quadro – Critérios de avaliação no nível de alinhamento entre TI e negócios

Fonte: adaptado de Luftman (2000)

Questionário B para avaliar alinhamento - Reich e Benbasat (2000)

A - Comunicação entre executivos de negócio e de TI

1. Comunicação direta (exemplo: comunicação entre executivos de negócio e TI, por meio de encontros regulares ou *ad hoc*, troca de mensagens eletrônicas e memorandos escritos).
2. Regras estabelecidas de ligações (exemplo: pessoa nomeada como “conexão” entre TI e a área funcional ou usuária).
3. Força tarefas temporárias (exemplo: time de projetos de TI, time de desenvolvimento de novo produto).
4. Comitês / times permanentes (exemplo: comitê diretivo de TI).
5. Regras integradas (exemplo: pessoas de TI liderando um time de qualidade de negócios).
6. Funções diretivas de ligação (exemplo: funções de gerenciamento de produtos).

B - Conexões entre planejamento de negócios e TI

Con. Rating	Nível	Nome	Características dominantes
Baixo	1	Isolado	Planejamento de TI e negócios são desenvolvidos separadamente.
Moderado	2	Planejado	Planejamento de TI e negócios são desenvolvidos de acordo com dados e arquitetura das aplicações de TI.
Moderado	3	Derivado	Planejamento de TI e negócios são desenvolvidos durante uma análise “top-down” começando pelos objetivos de negócio.
Alto	4	Integrado	Planejamentos de TI são desenvolvidos e ratificados ao mesmo tempo em que outros objetivos de negócio são. Executivos de negócios e TI estão presentes em ambos os planejamentos.
Alto	5	Pró – ativo	Objetivos de TI precedem a formulação dos objetivos de negócio e são usados como “input” para o desenvolvimento dos mesmos. TI é considerada significativa na mudança da base de competição.

Quadro - Escala de conexões entre processos de planejamento de negócios e TI

Fonte: adaptado de Reich e Benbasat (2000)

C - Compartilhamento do conhecimento

Tipo de conhecimento	Variáveis	Nível alto	Nível moderado	Nível baixo
Conhecimento em negócios	Experiência comprovada	Mais de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Menos de 5 anos
	Experiência em gerência	Mais de 5 anos	Entre 3 e 5 anos	Menos de 3 anos
Conhecimento em TI	Experiência em gerenciamento de TI	Mais de 2 anos em gerenciamento de TI	Gerência de um grande projeto de TI	Envolvimento somente como usuário
	Consciência de novas TI	Freqüentemente lê periódicos de TI e participa de experimentos com TI	Ocasionalmente lê periódicos de TI ou participa de experimentos com TI	Raramente lê periódicos de TI ou participa de experimentos com TI

Quadro - Avaliação do compartilhamento do conhecimento

Fonte: adaptado de Reich e Benbasat (2000)

D - Sucesso das implementações de TI

- Nomes dos maiores projetos começados nos últimos dois anos.
- Quais os resultados desses projetos?
- Até que ponto os planejamentos de TI são executados?

Questionário C – Questionário de identificação da experiência no processo de terceirização de TI

Questão
1 – Descreva brevemente a experiência da empresa com a terceirização de sistemas de informação.
2 – Liste os principais sistemas de informação que são terceirizados na sua empresa.
3 – Existe (ou existiu) uma escolha estratégica pela adoção de terceirização de sistemas de informação? Se sim, por que é considerada estratégica?
4 – Quais são os benefícios percebidos com a terceirização?
5 - Foram percebidos riscos relacionados à terceirização? Se sim, influíram na decisão de terceirizar ou não?
6 - Quanto ao tipo de aquisição, a maioria dos contratos referentes à prestação de serviços e disponibilização de recursos de TI na sua empresa: c) Refere-se a contratos realizados uma única vez ou de curta duração. d) Refere-se a contratos de incentivo, mais baseados em expectativas de que tanto o cliente como o fornecedor vão realizar negócios por vários anos.

<p>7 - Quanto ao foco de aquisição, a maioria dos contratos referentes à prestação de serviços e disponibilização de recursos de TI:</p> <p>c) A (sua) empresa compra recursos de fornecedores e gerencia as atividades.</p> <p>d) O fornecedor gerencia as atividades de TI para prover a empresa cliente de resultados específicos.</p>
<p>8 – Quais dos itens abaixo, representam motivações para terceirização de sistemas de informação na sua empresa? <i>Marque quantos achar necessário.</i></p> <p>j) Preocupações gerenciais com custo e qualidade.</p> <p>k) Problemas de Desempenho da área de TI.</p> <p>l) Pressões intensas dos fornecedores.</p> <p>m) Simplificação da agenda gerencial.</p> <p>n) Fatores financeiros.</p> <p>o) Cultura organizacional.</p> <p>p) Eliminação de uma função problemática.</p> <p>q) Atrair e manter recursos humanos.</p> <p>r) Acesso a conhecimento especializado.</p>
<p>9 – Quais dos itens abaixo, representam objetivos da terceirização de sistemas de informação na sua empresa? <i>Marque quantos achar necessário.</i></p> <p>k) Transferir para terceiros atividades rotineiras.</p> <p>l) Obter maior flexibilidade e habilidade para lidar com as flutuações da carga de trabalho.</p> <p>m) Aproveitar os benefícios de acesso a habilidades e tecnologia de ponta.</p> <p>n) Transferir ou compartilhar os riscos de uma tecnologia.</p> <p>o) Transferir os riscos inerentes a obsolescência tecnológica.</p> <p>p) Reduzir o desgaste do pessoal de TI.</p> <p>q) Facilitar as mudanças organizacionais</p> <p>r) Melhorar o desempenho dos negócios.</p> <p>s) Comparar o desempenho da área de TI com os padrões externos (<i>benchmarking</i>).</p> <p>t) Melhor previsão dos custos.</p>
<p>10 - Em que nível as variáveis abaixo são consideradas na confecção dos contratos de terceirização, na maioria dos casos na sua empresa,?</p> <p>d) Complexidade: o grau de dificuldade sentida pelas pessoas ao executarem o processo estabelecendo soluções para os problemas; () baixo () alto</p> <p>e) Independência: o grau em que o processo pode ser analisado e mudado sem afetar outros processos da organização;</p> <p>() baixo () alto</p> <p>f) Influência da estratégia: em que extensão o processo proporciona</p> <p>() baixo () alto</p>
<p>11 – Qual a sua maior preocupação em relação à terceirização de sistemas de informações?</p>
<p>12- O processo de terceirização tem influência na comunicação estabelecida entre as áreas de negócio e de TI? Por quê?</p>

13- O processo de terceirização tem influência na forma de medição das competências e valores da empresa? Por quê?
14- O processo de terceirização tem influência Governança Corporativa e/ou de TI? Por quê?
15 - O processo de terceirização tem influência na parceria entre as áreas de negócio e a área de TI? Por quê?
16 - O processo de terceirização tem influência no escopo e arquitetura de TI? Por quê?
17 - O processo de terceirização tem influência nas habilidades do pessoal de TI? Gera alguma mudança no perfil do profissional de TI? Por quê?
18 - O processo de terceirização tem influência no compartilhamento de conhecimento entre as áreas de negócios e de TI? Por quê?
19 - O processo de terceirização na sua empresa está ligado ao sucesso das implementações de TI? Por quê?
20 - O processo de terceirização tem influência nas conexões entre os planejamentos de negócios e de TI? Por quê?