

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Trabalho de Diplomação – Sistemas de Informação
Unidade São Gabriel

**AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Fabício Pires Vasconcellos

Belo Horizonte

2007

Fabício Pires Vasconcellos

**AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de diplomação apresentado ao departamento de Sistemas de Informação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, unidade São Gabriel, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Tadeu dos Reis Faria

Belo Horizonte

2007

Fabício Pires Vasconcellos

Avaliação do Alinhamento do Planejamento Estratégico Empresarial com o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação.

Trabalho de diplomação apresentado ao departamento de Sistemas de Informação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, unidade São Gabriel, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Sistemas de Informação.

Tadeu dos Reis Faria (Orientador)

Belo Horizonte

2007

Agradecimentos

Agradeço à Deus pela vida.

Aos meus pais, minha irmã e meu irmão, pela paciência, amor e carinho.

À Renata, por estar sempre ao meu lado, me incentivando e apoiando.

Agradeço ao Professor Tadeu dos Reis Faria, que com muita competência, atenção, e dedicação me orientou neste trabalho.

Agradeço também aos professores Helvio Tadeu Cury Prazeres e Ezequiel Castilho de Oliveira, pelas palavras de incentivo, pela força, e pelos exemplos que sempre me ajudaram a crescer.

Aos verdadeiros amigos que fiz durante o curso, levo vocês para sempre comigo.

RESUMO

A evolução do mundo dos negócios está a cada momento mais rápida e dinâmica. Prever e planejar fica a cada dia mais complicado num mundo onde a concorrência do mercado fala mais alto. Pensando nesta evolução que estudiosos buscaram e buscam por soluções que ajudem a lidar com estas dificuldades. Dentro disso surge o conceito do Alinhamento Estratégico, que busca fazer da organização um ambiente onde todos os esforços sejam direcionados para o objetivo do negócio. Este trabalho apresenta os principais conceitos envolvidos neste contexto e mostra uma análise sobre uma realidade de como está o Alinhamento Estratégico dentro das organizações.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento, Alinhamento, Tecnologia, Metodologia.

LISTA DE ABREVIATURAS:

TI – Tecnologia da Informação

SI – Sistema de Informação

PEE – Planejamento Estratégico Empresarial

PETI – Planejamento estratégico da Tecnologia da Informação

CEO – (*Chief Executive Officer*) Principal Executivo da Empresa

CIO – (*Chief Information Officer*) Principal Executivo de Informática

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

BSC – Balanced Scorecard

ROI – Retorno do Investimento

BSP – *Business System Planning*

MASP – Método de Avaliação, Análise e Solução de Problema

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	Pag
Figura 01: O processo tradicional de planejamento estratégico	17
Figura 02: O processo moderno de planejamento estratégico	18
Figura 03: Gastos com TI versus retorno obtido	21
Figura 04: Perspectivas do BSC	36
Gráfico 01 – Certificação na área gerencial	41
Gráfico 02 – Foco organizacional	42
Gráfico 03 – Existência do PEE	43
Gráfico 04 – Metodologia de PEE utilizada	43
Gráfico 05 – Participação dos envolvidos em TI no processo decisório	44
Gráfico 06 – Existência do PETI	45
Gráfico 07 – Atuação da TI na organização	45
Gráfico 08 – Poder de decisão	46
Gráfico 09 – Auto avaliação do alinhamento na organização	47
Gráfico 10 – Para o gestor de planejamento, quem deve tomar a decisão	47
Gráfico 11 – Para o gestor de TI, quem deve tomar a decisão	48

LISTA DE TABELAS

	Pag
Tabela 01: Síntese das orientações estratégicas adotadas pela empresa	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Justificativa	11
1.2	Objetivos	12
1.3	Estrutura do Trabalho	12
2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	14
2.1	Planejamento Estratégico Empresarial	16
2.2	Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação	20
3	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	23
3.1	Paradoxo da produtividade, dificuldades no PETI	23
3.2	Avaliação de Investimentos em TI	25
3.2.1	<i>Análise do custo do investimento</i>	26
3.2.2	<i>Produtividade e eficiência do negócio</i>	27
3.2.3	<i>Alta administração envolvida com a TI</i>	27
3.2.4	<i>Riscos envolvidos</i>	29
3.2.5	<i>Benefícios esperados com o investimento em TI</i>	31
4	METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
4.1	FCS – Fatores Críticos de Sucesso	33
4.2	MASP – Método de Avaliação, Análise e Solução de Problema	34
4.3	Planejamento por Cenários	35
4.4	Metodologia de Porter & Millar	35
4.5	BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	36

5	DIAGNOSTICO SOBRE A SITUAÇÃO DO ALINHAMENTO DO PEE EM RELAÇÃO AO PETI	39
5.1	Metodologia utilizada	39
5.1.1	<i>Preparação do questionário</i>	40
5.1.2	<i>Definição das empresas</i>	40
5.1.3	<i>Aplicação do questionário</i>	40
5.2	Análises	41
5.3	Resultados alcançados	48
6	CONCLUSÃO	51
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
	APENDICE A	55

1. INTRODUÇÃO

A forma como as coisas acontecem no mundo atualmente se parecem muito com a forma que aconteciam a um tempo atrás. A revolução industrial, o surgimento de novas tendências, as descobertas fantásticas, tudo que víamos no passado podemos ver também no presente. Mas uma coisa fundamental acontece de diferente e esta diretamente ligada ao poder que temos de fazer melhor do que fizemos ontem: o ritmo.

Estamos vendo uma revolução, uma nova “era” (GRAEML, 2000), onde as mudanças, as novidades acontecem como nos tempos de nossos avós, mas não existe mais aquele processo contínuo, linear, quase previsível. Nesta “era”, sugerida por GRAEML, a variável tempo não pode ser prevista, calculada, esperada, simplesmente as coisas acontecem e deixam de ser novidade como num piscar de olhos pois algo novo já aconteceu.

A “era da informação”, onde um novo processador vale muito no seu mês de criação, pois no próximo já é inventado um melhor, onde as idéias viram produtos da noite para o dia, é onde se encontra a grande dificuldade de alinhar, nas organizações, a estratégia empresarial com a estratégia da área de Tecnologia da Informação.

E é com foco no alinhamento estratégico que este trabalho irá percorrer pelos principais conceitos de planejamento estratégico, gestão, e planejamento de tecnologia, a fim de buscar o entendimento das metodologias de planejamento e dos conceitos relevantes para mostrar um diagnóstico sobre o alinhamento do Planejamento Estratégico Empresarial – PEE, com o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação – PETI.

1.1. Justificativa

Estudar este tema justifica-se em virtude da existência de forte corrente afirmando a grande importância do alinhamento entre o PEE e o PETI, mas não

existem muitos trabalhos apontando a real situação das organizações, e este trabalho busca mostrar como está a realidade. Para isso irá retratar os principais fatores que levam as organizações a pensar na adoção da unificação das estratégias.

1.2. Objetivos

Avaliar o alinhamento do Planejamento Estratégico Empresarial com o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação, em organizações cujo negócio utiliza a TI como o meio.

Dissertar sobre os conceitos que estão envolvidos no planejamento estratégico da tecnologia da informação e no planejamento estratégico empresarial que influenciam no alinhamento a fim de buscar a excelência nos negócios das organizações.

Detalhar os principais métodos de planejamento de TI e a sua importância no papel de crescimento dos negócios da empresa.

1.3. Estrutura do trabalho

O trabalho é iniciado com uma revisão bibliográfica para fundamentar os principais conceitos sobre PEE, PETI, no capítulo 2, e sobre o alinhamento estratégico e sua importância, no capítulo 3.

Segue, no capítulo 4, descrevendo as etapas da análise de investimentos e seus fatores mais importantes, chegando ao enfoque às principais metodologias utilizadas para planejamento estratégico.

Finalizado o entendimento de todos estes fatores, com o conhecimento adquirido dos conceitos envolvidos no o alinhamento estratégico, o trabalho apresenta no capítulo 5, o resultado de uma pesquisa retratando o cenário do alinhamento dentro da capital mineira – Belo Horizonte.

No capítulo 6, Conclusão, será feito o fechamento do trabalho bem como a proposição de trabalhos futuros.

2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

O ambiente empresarial trata, nos dias de hoje, com termos de extrema relevância que serão abordados dentro deste trabalho. O alinhamento, a estratégia, o planejamento, a inteligência competitiva, entre outros. Para que a abordagem deste seja melhor entendida serão expostos alguns conceitos desses termos.

Entender o que significa estratégia e planejamento e onde, historicamente, estão encaixados estes conceitos é fundamental.

Para Michael Porter (2002) uma organização sem planejamento estratégico pode ser comparada a *“uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”*.

Planejamento, do verbo *“planejar, v. Tr. dir. 1. Fazer plano de; fazer planta de; projetar, traçar, planejar. 2. Fazer tenção de; conjeturar, planejar. 3. Fazer o planejamento de; elaborar um plano ou roteiro; planejar.”* (BORBA, 1988) é um termo que pode ser usado para referenciar toda e qualquer ação de se elaborar a forma de se buscar ou alcançar um objetivo.

Estratégico, da palavra *“estratégia, s. f. 1. Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. 2. Ardil, manha, estratagemas, astúcia.”* (BORBA, 1988) é a característica das ações de buscar um objetivo minimizando esforços e perdas, como em uma guerra, onde os objetivos são desenhados pelo plano de guerra.

Unindo estes conceitos pode-se ter um alinhamento interessante onde se elabora como executar as tarefas analisando e optando pela melhor adequação do processo para se chegar a um objetivo com sucesso.

“Inicialmente usado no meio militar, dentro do processo de preparação para as guerras” (GURALNIK *apud* BEAL, 2004) o conceito de estratégia foi com o tempo tomando uma maior abrangência chegando ao meio corporativo e logo tomando uma posição de destaque. Vem sendo usada com muita frequência na atualidade uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo, e verdadeiras *“guerras”* são travadas por espaço e solidez, e a prática organizacional deve estar pronta para ela.

Na década de 90, PORTER citado por BEAL,

“difundiu a idéia de que estratégia ou posicionamento estratégico consiste em realizar um conjunto de atividades distinto da dos competidores, que signifique maior valor para os clientes e/ou crie um valor comparável a um custo mais baixo.” (BEAL, 2004, p.68).

O contexto foi evoluindo, segundo MOURA & BITTENCOURT e novas idéias foram surgindo. O foco da estratégia foi se caracterizando, e assim pode-se definir onde irá atingir, qual o real objetivo, e a linha de pensamento dos empresários.

Os conceitos, as idéias foram se aprimorando, o mercado foi buscando as tendências e desta forma historicamente caracterizado com três focos específicos (MOURA & BITTENCOURT, 2006): foco no produto, foco no cliente, e foco no negócio, citados e caracterizados na TABELA 01, onde pode se observar a evolução na orientação estratégica.

Orientação Estratégica	Período	Características centrais
Foco no Produto	1929 à 1989	Qualidade intrínseca do produto
Foco no Cliente	1989 à 1999	Conhecimento do mercado; expansão; investimentos em <i>marketing</i> ; comunicação e relacionamento com o cliente.
Foco no Negócio	1999 à 2003	Compra da concorrência; perda de um importante convênio; alternativas para maior competitividade; estruturação da área comercial.

*TABELA 01: Síntese das orientações estratégicas adotadas pela empresa
Fonte: MOURA & BITTENCOURT, 2006, RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3*

Para BEAL (2004) *“... o planejamento é uma das mais importantes funções ou processos administrativos”,* para ela quando é decidido planejar *“... significa preparar-se para encarar o futuro, estabelecendo uma direção a ser seguida”.*

Assim fica caracterizada, a união entre planejamento, estratégia, e organização, ou seja, a busca da melhor forma de promover esta união é perseguida pelas organizações. A esta busca pode-se acrescentar inúmeros outros fatores que possam de uma forma ou de outra interferir no sucesso organizacional.

Se adequadamente elaborado, aplicado e monitorado, começando logo no início do ano, o Planejamento Estratégico, embora não seja por si só garantia de sucesso, pode fazer a diferença (...) porque fornece um 'norte' de referência para os responsáveis por sua condução... (MOREIRA, 1999, p. 45).

A Tecnologia da Informação - TI, não diferente deste contexto e com uma velocidade de avanços muito grande, torna-se ponto fundamental a ser tratado pelo planejamento. A TI envolve, além de grandes investimentos, o processo de produção das organizações, e se não mantiver relação estreita com planejamento, estratégia, e o negócio, pode se tornar peça chave de perdas e insucessos nas organizações (GATES, 1999).

Agora conceituados no tema macro, fica a questão: Existe diferença entre planejar o ambiente organizacional e o ambiente de TI? A busca pela excelência nos negócios está condicionada a uma boa gestão tecnológica? É possível pensar em planejamento estratégico sem se pensar em um alinhamento entre todos os setores da organização?

Nas próximas seções serão mostradas algumas especificidades do Planejamento Estratégico Empresarial e do Planejamento Estratégico da Tecnologia da informação, e como um alinhamento entre estes e fundamental para a organização.

2.1. Planejamento Estratégico Empresarial

O Planejamento Estratégico Empresarial – PEE vem evoluindo a cada dia em busca de otimizar a satisfação do cliente e a busca do melhor custo de produção e serviços sem perda de qualidade. Mintzberg (2003), citado por BEAL diz que:

A estratégia pode ser vista como uma força mediadora entre a organização e seu ambiente. Por esta razão, a formulação da estratégia envolve a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais (estratégias) para lidar com uma estratégia principal. (BEAL,2004, p.70)

O PEE é um conceito já utilizado vastamente no mercado empresarial e de negócios a um bom tempo. Planejar passou a ser fundamental para garantir a vida e a saúde dos negócios. E a forma de se planejar passa a ser uma estratégia, uma metodologia de guerra, uma busca pela vitória no mundo concorrente (GRAEML, 2000).

O mundo atual nos retrata uma imagem de extrema turbulência e inconstância nos processos empresariais. Pode-se observar que a crescente inovação traz consigo um cenário onde os processos produtivos deixam de ser os melhores. As estratégias adotadas anteriores já não indicam ou propiciam a excelência as quais foram elaboradas e que por curto período de tempo estiveram no auge dos conceitos de melhores práticas.

Desta forma o planejamento estratégico “que correspondia a um processo formal, que resultava na produção de instruções detalhadas a serem seguidas durante o período ao qual o plano dizia respeito” (BEAL, 2004) caracterizado no passado deixa de ser formal, tradicional, como pode ser observado na figura 01, deixa de ter um prazo fixo rigoroso a fim de trazer o crescimento organizacional bem como a superação das concorrências (PORTER, 2002).

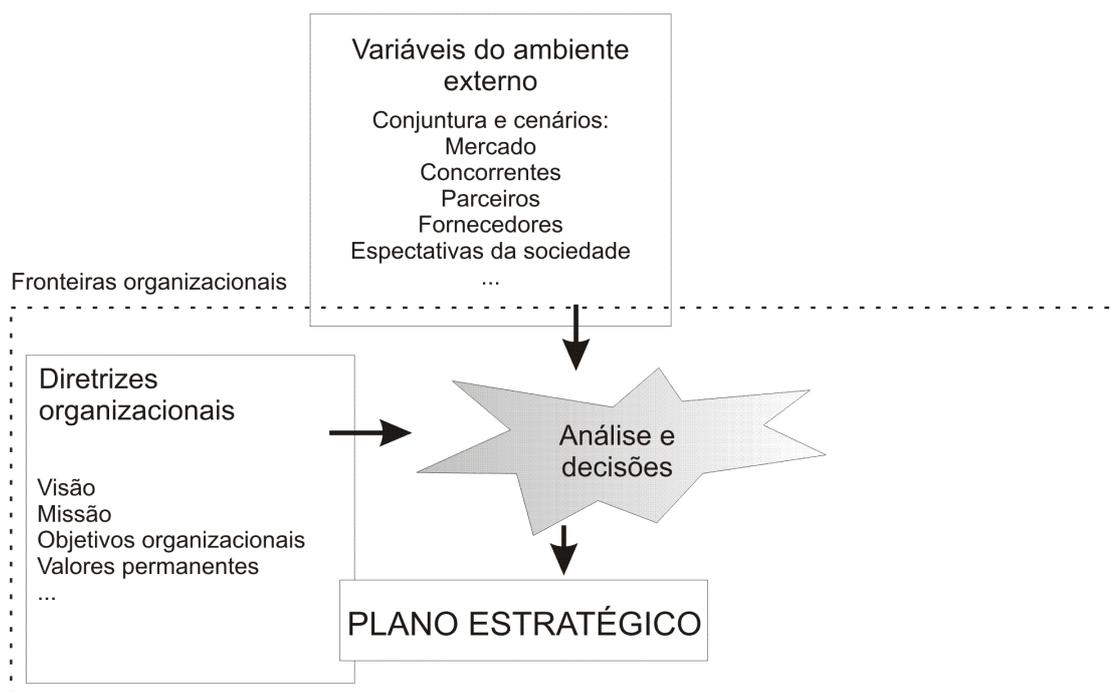


Figura 01: O processo tradicional de planejamento estratégico
Fonte: BEAL, 2004, p. 72

Fica claro, se observados os limites e as fronteiras dentro da organização, que o planejamento é feito de forma que o mundo externo se encontra a uma distância muito grande do processo decisório. A realidade da empresa está ao lado do planejamento, mas este não usa das influencias externas para sua realização. Parece que o mundo externo esta figurando um “quadjuvante” do processo de

tomada de decisão, sendo que o objetivo fim da empresas está exatamente no resultado que o mundo externo irá retratar diante de suas decisões.

A fronteira organizacional se mostra um inimigo ao crescimento da empresa uma vez que o ambiente externo retrata uma infinidade de variáveis que podem comprometer seriamente a tentativa de imposição da empresa diante do mercado. Buscar expandir as fronteiras da organização faz com que o ambiente externo passe a influenciar e envolver o planejamento estratégico da organização, como pode ser visto na figura 02, comparando-se esta com a figura 01.

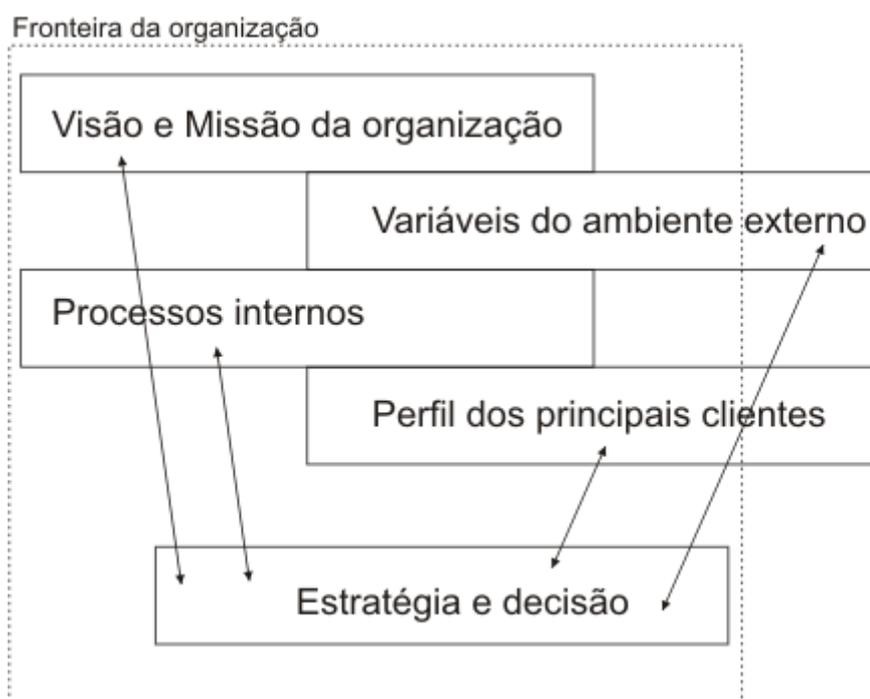


Figura 02: O processo moderno de planejamento estratégico
Fonte: Adaptado pelo autor (BEAL, 2004, p. 72)

As questões que envolvem a estratégia empresarial vão além da situação atual da empresa, bem como vão além do que o mercado quer hoje. Para se planejar a estratégia da empresa é necessário que a mesma esteja dentro de um processo de engenharia de conceitos e de metas. A dinâmica organizacional deve ser observada como competências (KAPLAN & NORTON, 2003).

Pode se observar o surgimento do conceito de “desdobramento” do planejamento estratégico, que leva os gestores a ver a organização como um conjunto de várias pequenas organizações, que devem ter seus planos, suas estratégias próprias dentro do cenário global organizacional. Para GRAEML (2000) o

desdobramento é a capacidade de descentralizar o planejamento estratégico da empresa, trazendo a cada diretoria, setor, ou funcionário, a sua função estratégica dentro da empresa. A responsabilidade de definir a estratégia passa a incorporar todos os níveis hierárquicos da empresa, fazendo com que células individuais tracem seus objetivos e metas, tomando uma forma desmembrada de gestão estratégica, que será abordada posteriormente neste trabalho.

Outro aspecto que deve ser observado no planejamento estratégico empresarial, segundo KAPLAN e NORTON (2003) são os fluxos e processos de trabalho e de produção, que devem estar sempre sendo executados conforme o plano de competências, que define o que cada unidade de trabalho vai executar, quais as suas metas específicas que serão buscadas a fim de atingir a meta global da organização.

A definição de competências empresariais representa um dos passos dentro do processo de PEE. Com a definição de competências fica explicitado “o que”, “quem”, “como”, e “porque” dentro dos processos produtivos empresariais dando à empresa a condição de mapear os pontos de relevância estratégica que serão “atacados”, e qual o objetivo deste “ataque”.

Importante também é a criação do conceito da inteligência competitiva dentro da empresa, o que faz com que o PEE seja elaborado e executado buscando uma colocação fundamental da empresa no cenário do ramo a que se destina.

“A Inteligência Competitiva é um componente crucial da emergente economia do conhecimento. Ao analisar os passos de seus concorrentes, esta metodologia permite que empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas.” (Inteligência Competitiva, 2007)

“Inteligência Competitiva é um programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações de sua empresa.” (Inteligência Competitiva, 2007).

Não se pode deixar de lado o levantamento ambiental, fatores críticos de sucesso, bem como análise de vivências anteriores. Mas estes aspectos devem ser observados perante a realidade organizacional e perante o futuro ao qual se almeja na elaboração e execução do PEE.

Fica claro, segundo GRAEML (2000), que o planejamento estratégico empresarial esta ligado a inúmeras variáveis que devem ser avaliadas, que vão

desde o objetivo final da empresa – o negócio, até cada área, cada setor, e a contribuição de cada envolvido para se alcançar esse objetivo.

Esses pontos serão abordados neste trabalho, nos capítulos 3 e 4, onde as formas de se buscar o alinhamento entre o PEE e o PETI serão enfatizadas. Os limites entre as posições estratégicas gerais e específicas estarão em confronto a fim de se atingir o objetivo organizacional.

2.2. Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação

A TI possui um papel muito importante dentro das organizações, e a esta importância atribui-se a relevância de discutir sobre o Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação – PETI.

Planejar a estratégia de TI envolve uma série de questões fundamentais para que obtenha sucesso com o resultado. Entender onde é o “lugar” da tecnologia dentro da organização, se esta é um meio de se alcançar os resultados ou o objetivo fim da organização. Entender quando a TI é um investimento, e quando é um gasto para a organização.

Este entendimento fica claro quando o objetivo da TI e seus resultados esperados são tangíveis, e estes resultados vão além de lucro financeiro (STAIR, 2002). A figura 3 mostra um gráfico comparativo entre lucratividade e investimento em TI, exemplificando a dispersão do resultado em forma de lucro. O retorno financeiro, em forma de lucro para a organização, é muitas vezes intangível, mas pode ser alcançado de acordo com uma correta definição de custo e investimento.

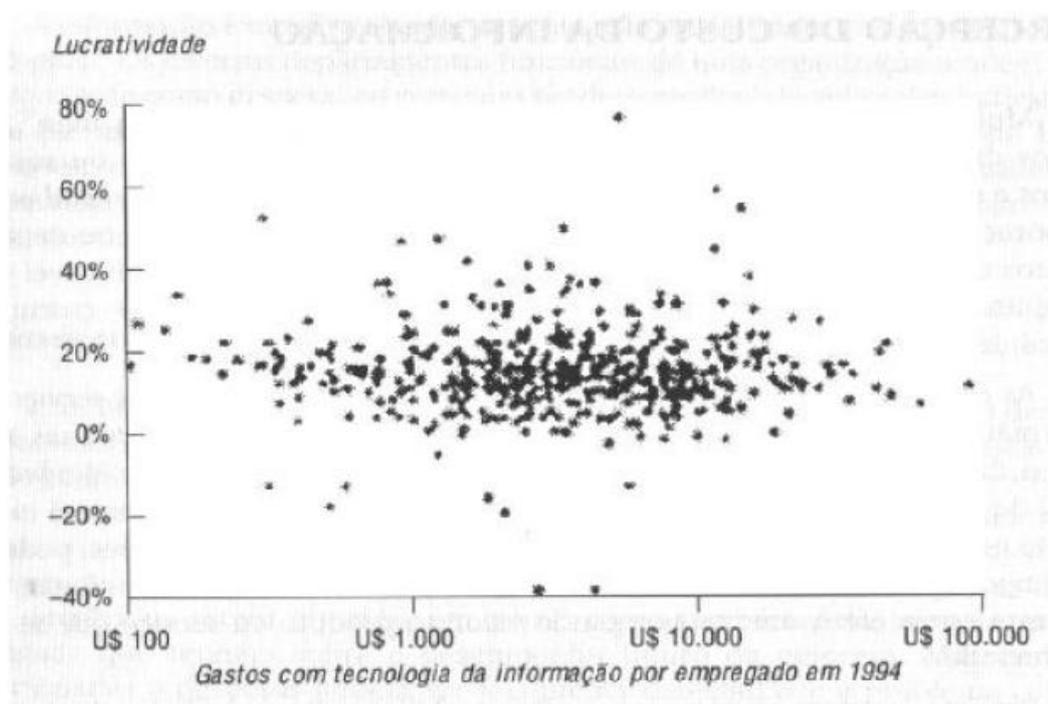


Figura 03: Gastos com TI versus retorno obtido
 Fonte: GRAEML, 2000, p. 31

Com a evolução do modo de se planejar, abordado nas seções anteriores, o PETI torna-se elemento fundamental no contexto do planejamento, pois passa a ter força (BEAL, 2004). A TI, sendo ou não a atividade fim da empresa deve estar diretamente ligada ao plano estratégico geral com o seu plano estratégico específico. Por se tratar de uma área dentro das organizações onde o fluxo de investimentos é muito alto, o PETI deve ser observado e elaborado com muito critério.

Dentro da TI existe uma gama de recursos capazes de transformar os processos produtivos das empresas, promover o sucesso competitivo, e elevar lucros, a satisfação dos clientes, e qualidade dos produtos. Para que desempenhe este papel a TI deve ser observada de forma diferente

Mesmo que a tecnologia não seja o produto fim da empresa, sua atuação dentro da empresa deve ser observada, não somente como um aparelho eletrônico ou um mecanismo computacional para ajudar no processo e sim, como um instrumento capaz de alavancar o crescimento e promover o sucesso.

Um aspecto extremamente avaliado para investimento em tecnologia é a produtividade. Para GRAEML (2000), as formas de avaliação da produtividade das empresas, em sua grande maioria, são feitas levando em conta modelos

econômicos. O resultado, neste caso, reflete sempre desfavorável ao investimento em TI.

O planejamento de TI não é compra de equipamento, compra de software, curso de capacitação, ou a conjunção de tudo isso de forma desregrada. O planejamento estratégico de TI é a união da análise dos objetivos do negócio da empresa, com a comparação dos métodos produtivos usados para realização do trabalho. Desta maneira é possível fazer o PETI de forma a se obter resultados positivos e melhorias na produtividade (GRAEML, 2000) (BEAL, 2004).

“As empresas estão aprendendo que, nessa nova era, precisam se empenhar na batalha da TI: o uso dos sistemas de tecnologia da informação para enfrentar o espaço do mercado” (BOAR, 2002).

O PETI deve focar na criação de novas vantagens que propiciem uma distancia de seus concorrentes bem como a satisfação de seu cliente, na manutenção das vantagens já existentes, e na compactação e eliminação da vantagem apresentada pelos competidores, desta forma buscando a perfeição no fazer, e no satisfazer (REZENDE, 2001).

O valor dado à tecnologia esta produzindo um mercado onde um PETI executado com coesão e inteligência competitiva passa a ser diferencial dentro das empresas e da concorrência.

No próximo capítulo serão abordados as dificuldades, problemas, métodos e impactos do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e seu alinhamento com as estratégias de negócio da empresas.

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Está cada vez mais comum ouvir a frase: “... *devemos buscar o alinhamento de nossas estratégias para atingir o mesmo objetivo ...*”.

Unindo os conceitos sobre planejamento, PEE e PETI, segue a busca pela melhor forma de planejar, ou da empresa pensar em uma organização que vá além das expectativas de se atingir as metas da alta direção, organizando um conjunto de estratégias ligadas entre si a fim de unificar o resultado esperado a uma gestão unificada total dos planos, metas, coeficientes de qualidade, desde o início da produção até o produto ou serviço nas mãos do cliente (BEAL, 2004).

O pensamento organizacional não deve ser apenas a decisão dos CEO's – *Chief Executive Officer*, principais executivos da organização, que definem as metas e aguardam os resultados. O pensamento organizacional deve tratar a empresa como vários pacotes de pequenas empresas que devem possuir características e atividades específicas para atingir o resultado esperado do empreendimento. Certo que o responsável pela decisão seja o CEO, mas a decisão deve ser da organização como um todo (GRAEML, 2000).

Dentro da ótica do alinhamento estratégico torna-se claro a necessidade de fazer que a empresa seja um grande “corpo” onde as áreas fim estão diretamente relacionadas com as áreas meio e com as áreas início. O planejamento deixa de ser focado na vontade da alta direção para ser a vontade de alguns sobre o esforço de um todo e passa a ser um conjunto de esforços individuais unidos ao global, envolvendo o esforço de toda a organização.

As organizações passam a avaliar o que é custo e o que é investimento para tentar traçar a melhor estratégia para o fim a que se destina.

3.1. Paradoxo da produtividade, dificuldades no PETI

Ganho de produtividade, muitas vezes, é o que se olha quando uma empresa vai fazer alguma modificação em sua estrutura que venha acarretar algum tipo de

participação financeira. *“A maioria das pesquisas realizadas até hoje sobre o valor de negócios baseia-se em análises econômicas e econométricas.”* (GRAEML, 2000) desta forma depara-se com o chamado “paradoxo da produtividade”.

Citada pelo premio Nobel de 1987 Robert Solow, a frase *“...Vemos o computador por toda parte, menos nas estatísticas de produtividade.”* é o marco histórico do aparecimento do “paradoxo”. Onde os investimentos em tecnologia não conseguiam aparecer nas métricas empresariais como ganho e lucratividade.

O investimento em tecnologia é estudado por muitos e, na década de 80, pesquisas relatavam que estes representavam 50% dos investimentos de capitais das empresas, e a estimativa deste investimento muito grande e se mantém crescente em busca de resultados consideráveis (GRAEML, 2000; BEAL, 2004).

Observando este crescente investimento, a avaliação sobre estes, a busca por benefícios que a TI agrega nas empresas, põe em evidência que a TI está criando um valor enorme nas empresas (GATES, 1999).

E na buscar por evidenciar essa vantagem competitiva que a TI pode agregar ao negócio das empresas, que deve se optar por metodologias de alinhamento onde a informação possa valer mais, onde o custo da informação tenha o seu resultado visual e claro em todos os setores das empresas.

“O grande trabalho por trás do discernimento nos negócios está em encontrar e reconhecer os fatos e as circunstâncias relativos à tecnologia, ao mercado e outros em suas formas sempre cambiantes. A rapidez da mudança tecnológica moderna torna a busca de fatos um traço permanentemente necessário.” (ALFRED P. SLOAN apud GATES, 1999)

Atrair e reter o cliente estão inteiramente ligados a cadeia de vantagens que a empresa possui. Existem várias formas de se criar vantagem, dentre elas pode-se citar vantagens nos custos, na diferenciação, no foco, na execução, no conhecimento, na maleabilidade, dentre outros (BEAL, 2004). Todas estas formas podem agir isoladamente ou em conjuntos, onde destacar-se é atingir de alguma forma a necessidade interna e externa. E o uso de PETI torna-se fundamental para buscar este destaque.

Diferenciar despesa e investimento proporciona aos CEO's e CIO's uma visão mais clara de para onde vai o dinheiro se um novo software, ou de um 'up' nos equipamentos de segurança for comprado.

Esta busca passa por uma série de fatores sociais e econômicos, onde o gerente de TI tem dificuldade de acesso aos níveis mais altos de decisão na empresa; os projetos são sempre discutidos com base nos custos envolvidos e as decisões de financiamento estendem-se por longo tempo; os orçamento de TI estão sempre sujeitos a corte e paralisação; a TI é tratada como recurso operacional e não como ativo estratégico (GRAEML, 2000).

“Nem mesmo empresas que fizeram investimentos significativos em TI estão obtendo os resultados que deveriam.” (GATES, 1999). Aplicar dinheiro não significa que o crescimento será atingido. Investir em TI para automatizar processos antigos não trás retorno significativo para a empresa, muitas vezes agiliza o processo, mas não otimiza este.

Determinar o ROI – Retorno do Investimento dentro de investimento de TI não é tarefa fácil. Encontrar o ponto de equilíbrio entre custo e benefício nos investimentos em TI é tarefa criteriosa e deve ser feita com o máximo de zelo possível.

O ROI pode ser medido de várias formas, mas deve ser observado de acordo com a expectativa da empresa, seu PEE, e onde o PETI irá atuar para atingir o objetivo. Para obter sucesso no retorno do investimento de TI é fundamental o abandono aos paradoxos e paradigmas, e aplicar o alinhamento estratégico com eficiência.

Segundo GRAELM (2000) existem uma gama de fatores que envolvem a avaliação do ROI em investimentos de TI. Riscos financeiros, análises de custos, fatores críticos de sucesso, entre outros.

Na próxima seção, Avaliando Investimentos em TI, estes fatores serão abordados com a finalidade de se expor as grandes preocupações e precauções que envolvem o planejamento estratégico de tecnologia da informação frente a realidade e a busca de sucesso nos negócios empresariais.

3.2. Avaliando Investimentos em TI

As organizações devem buscar a melhor forma de se atingir o alinhamento. Para isso existem técnicas e práticas aconselháveis que devem ser estudadas para que possam ser abordadas dentro da realidade da organização.

Justificar investimentos em TI muitas vezes parece impossível, ainda mais se a análise do investimento for feita usando ferramenta que retrate o curto prazo e benefícios imediatos (GRAELM, 2000).

Dentro desse cenário, os riscos, os fatores de sucesso devem estar bem claros para todo o processo decisório sobre os investimentos em TI, e a estratégia da empresa bem alinhada com a tecnológica, fazendo com que o resultado planejado seja o resultado colhido.

Dentro desta seção serão abordados rapidamente os principais aspectos envolvidos na avaliação dos investimentos em TI como custos, riscos, produtividade, benefícios, entre outros.

3.2.1. Análise do custo do investimento

Análise de custo, análise de potenciais economias, mensuração de receitas previstas são, relativamente simples, e em sua maioria realizadas usando de ferramentas simplificadas de administração financeira (GRAELM, 2000).

Este tipo de análise é importante principalmente nas fases iniciais de um possível projeto de investimento, pois coloca os limites financeiros da empresa em foco, e evita que projetos mirabolantes tomem o tempo dos envolvidos o que reflete em gasto desnecessário para a empresa.

Dentro da análise do custo é fundamental ressaltar a existência da análise do custo de oportunidade. O custo de oportunidade é o custo diante de um investimento que possa render lucros em longo prazo, reconhecimento de mercado, aquisição de conhecimento e experiência. O custo de se perder uma oportunidade pode refletir na perda de um pedaço do mercado.

Custo de oportunidade não é uma análise simples de se realizar, mas pode se tornar um fator que, em um mundo onde tudo acontece rapidamente, as empresas

que não ousarem em relação a esse tipo de custo podem simplesmente sumir do mercado (GRAELM, 2000).

3.2.2. Produtividade e eficiência do negócio

“Uma contribuição prometida pela TI é melhorar a produtividade dos funcionários.” (GRAELM, 2000). Diretamente ligado à redução de custo com operação, o investimento em ferramentas de otimização de mão de obra deve ser avaliado de forma a se conseguir definir um *“retorno por funcionário”* relacionado com o valor investido para este fim.

Estratégia para investimento em produtividade e eficiência do negócio deve estar de comum acordo com a estratégia da organização. Enfatizar o negócio da empresa é alinhar as estratégias de TI com os objetivos organizacionais, buscando a sinergia entre o setor operacional e o setor de atividade fim da empresa, onde o resultado para o cliente executado da melhor forma possível resulta em lucratividade para a organização.

A TI passa a ser mais que uma ferramenta de trabalho, passa a ser um influenciador no resultado do trabalho (GATES, 1999).

3.2.3. Alta administração envolvida com a TI

A sensibilização da alta administração perante o investimento necessário em TI para se alcançar determinado resultado é papel do CIO. Este deve se prover de todos os dados necessários a fim de justificar os investimentos, bem como qual o papel da alta administração neste processo. Se a alta administração não estiver totalmente convencida de um projeto e seu investimento o risco de fracasso do projeto se torna muito grande uma vez que todo projeto deve estar alinhado com os planos empresariais (FOINA, 2001) (GRAELM, 2000).

3.2.4. Riscos envolvidos

“A palavra risco esta associada à possibilidade de as coisas não ocorrerem como o previsto, acarretando perda ou dano.” (GRAELM, 2000). O gerenciamento dos riscos é fundamental para que um projeto de TI tenha sucesso. Decisões espontâneas ou mesmo as refletidas estão suscetíveis a algum tipo de risco.

O gerenciamento de riscos decore do fato da quantidade e especificidade dos riscos de um projeto serem maiores do que a capacidade de se trabalhar a fim de neutralizar e/ou minimizar esses riscos. Identificar, qualificar, quantificar, planejar reações, monitorar as ocorrências, são papeis que devem ser desempenhados com a maior eficiência possível uma vez que esta claro que o tamanho do risco dentro de um projeto é diretamente proporcional ao aumento de custos de investimento (GRAELM, 2000) (BEAL, 2004).

A seguir alguns dos riscos que mais influenciam os investimentos em tecnologia dentro das organizações.

Riscos Financeiros

Este fator é muito importante de se observar, pois em sua maioria projetos que envolvem TI trazem consigo uma grande demanda de dispêndios financeiros.

GRAELM (2000) cita o risco financeiro como o *“fôlego”* da empresa diante ao seu caixa. Os investimentos em projetos diversos que envolvem ou não a TI são comparados à disponibilidade de recursos financeiros da organização. Quanto maiores os custos de projetos, maiores os riscos da organização não suportar o fluxo de dispêndio de dinheiro para a sua execução, assim fragilizando a probabilidade do projeto dar certo.

Riscos Técnicos e de Projeto

Quando se fala em tecnologia, nos últimos tempos, a realidade é um mundo onde o novo chega muito rápido, e se acaba sem se perceber. Saber se a tecnologia

a ser usada em um projeto é fundamental para que se conclua o grau do investimento em capacitação e em aquisição da tecnologia se esta disposto a fazer (GRAELM, 2000) (BEAL, 2004).

A experiência gerencial dos CIO's é fundamental neste quesito uma vez que ele será a palavra de decisão sobre a tecnologia a ser usada em relação ao potencial de sua equipe de trabalho. A experiência gerencial deste também será responsável por prever as tendências de mercado a cerca da solução a ser adotada, tendo em vista que novidades acontecem e somem com muita rapidez dentro do mundo da TI.

Riscos Funcionais

Para GRAELM (2000), o grau de detalhamento e a precisão da definição de um projeto são fatores fundamentais para se estimar o risco de sua implantação. Sonhar com um sistema que irá fazer "*milagres*" para atender a necessidade do usuário vai de encontro com a realidade dos sistemas que são oferecidos pelo mercado.

Interfaces amigáveis, funcionalidades básicas perfeitas enchem os olhos de qualquer usuário, mas a realidade quanto a solidez de um produto deve ser verificada minuciosamente pelos técnicos e gestores dos negócios organizacionais (COUTINHO, 2005).

Riscos Sistêmicos

GRAELM (2000) associa os riscos sistêmicos aos que são gerados pela falta da informação sobre a concorrência, sobre a falta de informação sobre as legislações aplicadas as tarefas da organização, sobre a evolução tecnológica eufórica, entre outros fatores.

Acertado é analisar políticas públicas, internas e de mercado de forma possibilitar uma coerência em qualquer processo decisório da organização, envolvendo investimentos de TI ou não, a organização deve se ater que ela está inserida em um mercado globalizado, onde o concorrente esta *atenado* para todos esses detalhes (BOAR, 2002).

Riscos Políticos

O já citado alinhamento do PEE com o PETI, onde o alto escalão organizacional se torna ente responsável e diretamente ligado aos processos decisórios em relação a investimentos em TI é o grande fator que assegura a minimização dos riscos políticos dos projetos (BOAR, 2002).

Evita que a política da empresa seja alterada sem prever perdas nas decisões anteriores sobre a TI dentro da organização.

E o alto escalão comprometido significa a quebra à possível resistência dos outros níveis hierárquicos organizacionais a mudanças políticas ou de processo de trabalho que seja decorrente de uma decisão de investimento em TI (GRAELM, 2000).

Riscos da Perda de Oportunidade

Já citado neste trabalho anteriormente, ressalta-se nessa seção que, o risco da perda da oportunidade pode retratar a perda de fundamental hegemonia de mercado, onde empresas que tem ousadia de correr riscos de oportunidade passam a dominar determinada tecnologia, quando atuam com uma gerencia de riscos bem organizada (GATES, 1999).

Riscos de Fornecedores e Contratos

Para identificar dentre os possíveis fornecedores de TI deve-se observar fatores importantes como a condição financeira do fornecedor, a experiência com outros clientes, o conhecimento a cerca do que este propõe a fazer (FOINA, 2001).

Negociar bem os contratos, segundo GRAELM (2000), é importante para garantir a compatibilidade dos investimentos em TI, reduzir o possível gasto com terceiros no caso de problemas com o fornecedor, prever a atualização do produto perante as mudanças tecnológicas, entre outros fatores. Uma gestão de fornecedores e contratos bem feita irá garantir tranquilidade para a empresa.

3.2.5. Benefícios esperados com o investimento em TI

Para GRAELM (2000), os benefícios dos investimentos em TI podem ser resumidos em quatro áreas fundamentais:

- Benefícios Estratégicos:
 - Suporte para a estratégia de negócios;
 - Disponibilização de opções futuras;
 - Flexibilidade.

- Benefícios Internos
 - Moral dos funcionários;
 - Desenvolvimento de produtos;
 - Qualidade;
 - Flexibilidade e agilidade dos processos e da produção;

- Benefícios Externos
 - Serviço para o cliente;
 - Relacionamento;
 - Imagem da organização;
 - Melhoria do *marketing*;

- Gerenciamento e Organização
 - Melhoria no planejamento e na previsão;
 - Melhoria dos níveis de controle;
 - Melhoria na qualidade das decisões;
 - Excelência organizacional e flexibilidade.

Com esta gama de benefícios que os investimentos de TI podem agregar ao negócio, com amplitude que abrange setores produtivos, gerenciais e decisórios, o planejamento de TI, e o alinhamento das estratégias de negócio com a TI passam a

ser fundamentais para as organizações que esperam prover um algo a mais dentro do mercado.

“Os vencedores serão aqueles que desenvolverem em sistema nervoso digital de categoria mundial de tal forma que a informação possa fluir com facilidade através de suas empresas para um máximo e constante aprendizado.” (GATES, 1999)

Diante da necessidade e da real complexidade do Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico, algumas metodologias de planejamento foram criadas a fim de auxiliar as organizações em seus processos. No próximo capítulo pode-se encontrar uma rápida abordagem sobre algumas destas metodologias.

4. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Metodologias são formas, padrões que foram estudados, testados e validados para algum fim específico. Não diferente disso, o planejamento estratégico possui algumas metodologias para a sua execução. Neste capítulo serão mostrados rapidamente detalhes sobre algumas destas metodologias.

Segundo LOH (2006), estatisticamente, apenas 25% das empresas adotam algum método ou padrão de planejamento para aumentar seus lucros. A falta desses padrões pode ser responsável por 90% das causas de fracassos financeiros e/ou de prazos em projetos de tecnologia.

As metodologias precursoras datam da década de 60 e vem a cada daí se refinando e novas metodologias aparecendo (BIO, 1997). Dentro desse conjunto de metodologias pode-se citar o BPS (*Business System Planning*), o BSC (*Balanced Scorecard*), o planejamento por cenários, entre outros.

As metodologias pretendem dar a capacidade para a organização rever os seus processos de trabalho, redesenhando-os, ou mesmo criando novos e extinguindo os obsoletos, a medida da necessidade, alinhada com a expectativa organizacional (GRAELM, 2000). Os processos são avaliados a cerca dos seus passos, fluxos. As metodologias agregam ao processo a otimização das tarefas bem como a padronização dentro da organização, transformando o cenário organizacional alinhado ao negócio.

A seguir será mostrado de forma breve as metodologias mais recorrentes nos dias atuais.

4.1. FCS – Fatores Críticos de Sucesso

Segundo LOH (2006) e BOAR (2002), Fator Crítico de Sucesso é tudo aquilo que é imprescindível para um determinado fim. Os FCS são poucos, e nem todos são considerados fatores relevantes ao negócio. Podem estar vinculados a

temporalidade, pois algo que ontem era um fator de sucesso hoje não é considerado um.

Dentro da metodologia dos Fatores Críticos de Sucesso os passos a serem seguidos são:

1. Identificação da missão e dos objetivos da Organização;
2. Identificação dos fatores críticos de sucesso;
3. Identificação dos indicadores que serão usados para monitorar os fatores e saber se eles estão sendo atingidos;
4. Definição dos sistemas que serão usados para o tratamento dessas informações;
5. Definição da TI que suportará os sistemas definidos.

4.2. MASP – Método de Avaliação, Análise e Solução de Problema

O método MASP é um método que lida com histórico de experiências organizacionais a cerca de um fato que já é identificado como suposto problema dentro da organização (BEAL, 2004).

Para LOH (2006), esta metodologia será particularmente útil para definir os FCS de uma organização. Os FCS podem ser divididos em outros, e esses por sua vez podem ser identificados mais de uma vez caracterizando os verdadeiros fatores críticos de sucesso.

Dentro deste método temos os passos:

1. Identificação do problema;
2. Observação da característica do problema através de coleta de dados;
3. Análise das causas prováveis e definição das causas fundamentadas;
4. Elaboração da estratégia de ação a ser tomada perante a causa do problema;
5. Execução da ação;
6. Verificação e validação da ação perante o problema.

4.3. Planejamento por Cenários

Para STAIR (2002) o planejamento por cenários implica numa visão de futuro dentro da organização. É um método onde a análise de risco de perda de oportunidade se aplica com total alinhamento, característica de empresas que estão em sintonia com a globalização e se preocupam com o amanhã.

LOH (2006) cita os passos para o planejamento usando este tipo de estratégia:

1. Identificar cenários possíveis do futuro;
2. Listar eventos futuros que podem influenciar os resultados de cada cenário identificado;
3. Identificar a probabilidade de cada evento;
4. Avaliar impactos dos eventos sobre a organização e na TI;
5. Definir o melhor cenário;
6. Definir sistemas de informação para apoiar os cenários escolhidos.

4.4. Metodologia de Porter & Millar

Para GRAELM (2000) a metodologia de Porter e Millar esta diretamente baseada no conceito de que a organização é composta por atividades individuais, fluxos de informações, e uma cadeia de valores envolvendo todos itens citados.

Desta forma, os passos definidos para a metodologia de Porter e Millar são:

1. Avaliar a intensidade da informação organizacional;
2. Determinar o papel da TI na estrutura econômica da organização;
3. Identificar e classificar as mais importantes possibilidades de criação de vantagem competitiva usando a TI;
4. Estudar a TI como possibilidade de gerar novos negócios e oportunidades;
5. Elaborar e executar o Plano de TI.

4.5. BSC – *Balanced Scorecard*

Desenvolvida em 1992, pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da *Harvard Business School (Cambridge, Massachusetts, EUA)*, esta metodologia encontra-se fundamentada e consagrada no mundo dos negócios da atualidade, baseando-se nos componentes de seu processo: plano, estratégia, ação, indicadores, resultados, reações.

Possui um estreito laço com a tecnologia da informação por se utilizar desta como ferramenta para manipulação de indicadores, ferramenta de comunicação, suporte em infra-estrutura, sistemas de gerenciamento de negócios e de informações, suporte a decisão, e outros fatores componentes desta metodologia (KAPLAN & NORTON, 2004).

A estratégia é descrita em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, crescimento e conhecimento (FIGURA 04), estas interligadas entre si, formando uma relação de “causa e efeito”, vislumbrando uma organização balanceada e integrada (KAPLAN & NORTON, 2004).



Figura 04: Perspectivas do BSC
Fonte: KAPLAN & NORTON (2004)

Detalhando as perspectivas abordadas pelo BSC, KAPLAN e NORTON (2003) citam as principais características destas:

- Perspectiva Financeira:
 - Estratégias de aumento da receita;
 - Estratégias de aumento da produtividade.
- Perspectiva do Cliente:
 - Excelência operacional;
 - Liderança do produto ou serviço;
 - Intimidade com o cliente.
- Perspectiva dos Processos Internos:
 - Inovação;
 - Ferramenta para estreitar os laços com os clientes;
 - Eficiência na logística e na operação;
 - Implantação de ambiente corporativo eficiente em comunicação interna e com o cliente;
- Perspectivas de Aprendizado e Conhecimento:
 - Competência dos empregados;
 - Uso de tecnologia para gestão do conhecimento;
 - Valorização cultural da organização.
 -

Altamente estruturado com o conceito de alinhamento estratégico, o BSC é uma metodologia que abrange todos os níveis da organização na implementação da estratégia e no monitoramento de sua execução.

Muito mais que um simples mecanismo de indicadores e de controle o BSC *“... deve ser utilizado como sistema de comunicação, informação e aprendizado...”* (KAPLAN & NORTON, 2003).

Nas seções anteriores foram mostradas questões envolvendo o PEE e o PETI, a TI como ferramenta componente do processo organizacional e como parte de um todo chamado Organização, mostrou também um entendimento sobre os conceitos, as técnicas, as metodologias, e o cenário onde podem estar inseridas as organizações. Para verificar como esta a realidade, será mostrado diagnóstico que avalia o grau de alinhamento entre planejamento empresarial e planejamento de

tecnologia, bem como sobre como a TI está sendo usada para o processo de melhoria do todo organizacional.

5. DIAGNOSTICO SOBRE A SITUAÇÃO DO ALINHAMENTO DO PEE EM RELAÇÃO AO PETI

O alinhamento estratégico nas organizações possibilita uma maior interação das áreas da organização fazendo com que as responsabilidades pelo processo de decisão passem a ser não só dos gestores administrativos e sim da organização como um todo. O alinhamento promove o envolvimento de cada setor da organização com o objetivo final, e não mais apenas com os processos setorializados de cada órgão.

Com o objetivo de avaliar a utilização de metodologias de trabalho e como é tratado o alinhamento estratégico entre planejamento empresarial e planejamento de tecnologia da informação, é apresentado os resultados de uma pesquisa realizada no município de Belo Horizonte, que buscou mostrar a realidade sobre o alinhamento estratégico entre PEE e PETI nos ambientes organizacionais cujo negocio principal não é a TI.

O estudo realizado busca esclarecer pontos diretamente ligados ao alinhamento, entre eles a utilização de metodologias de planejamento, o foco organizacional, a participação da TI dentro da organização, o papel do CIO no processo decisório, a opinião sobre a posição ideal da TI no processo de decisão, entre outros.

5.1. Metodologia utilizada

Além de todo o conteúdo teórico descrito anteriormente, o trabalho para obter as informações seguiram as seguintes atividades:

- I. Preparação do questionário (Apêndice A) para a entrevista;
- II. Definição do perfil das empresas e seleção das empresas alvo;
- III. Aplicação das entrevistas com base no questionário;
- IV. Análise dos dados obtidos com as entrevistas.

5.1.1. Preparação do questionário

O questionário utilizado nas entrevistas (Apêndice A) foi elaborado a partir do embasamento teórico deste trabalho e aplicado para o levantamento de dados e informações que analisadas atingissem os objetivos deste trabalho.

5.1.2. Definição das empresas

O perfil das empresas foi definido como empresas onde a atuação de mercado não está ligada ao provimento de tecnologia, software, hardware, ou qualquer solução ligada a TI. As organizações escolhidas a partir do perfil definido são consideradas empresas de grande porte e localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

Não foi definido um setor de atuação específico para as empresas selecionadas, e para a definição de empresa de grande porte foram utilizados os dados de tempo de existência da empresa e número de funcionários, sendo empresas com mais de 3 anos e com mais de 500 funcionários.

A escolha desta abrangência é motivada pelo fato de que empresas envolvidas diretamente com TI já sub-entende que esteja com o alinhamento estruturado pelo fim a que se destina o negócio da empresa.

Os perfis definidos para os entrevistados foram dois: o gestor administrativo da organização ligado ao processo de planejamento estratégico, e o gestor de TI das organizações, sendo que o confronto das respostas e opiniões auxiliou na avaliação do alinhamento estratégico da organização.

5.1.3. Aplicação do questionário

As entrevistas foram realizadas no período entre os dias 20 e 28 de maio de 2007, totalizando 20 (vinte) entrevistados, sendo dois entrevistados por empresa, totalizando, desta forma, 10 empresas.

Os dados levantados no questionário não foram expostos em sua totalidade na análise apresentada, uma vez que muitos serviram como análise qualitativa, e não quantitativa, a respeito da situação da organização.

Na próxima seção serão apresentadas a análise resultante das entrevistas, suas observações e visualizações gráficas.

5.2. Análises

Para um melhor entendimento dos resultados da entrevista foram elaborados gráficos a cerca da porcentagem dos dados levantados.

- Respostas sobre investimentos em certificações gerenciais para a melhoria administrativa da organização refletem organizações onde este tipo de investimento não é feito. Dos entrevistados, 85% (GRÁFICO 01) informam que a empresa não investe e 15% não sabe informar, sendo que estes 15% são respostas dos profissionais de gerenciamento de TI refletindo uma falta de integração com o setor administrativo.

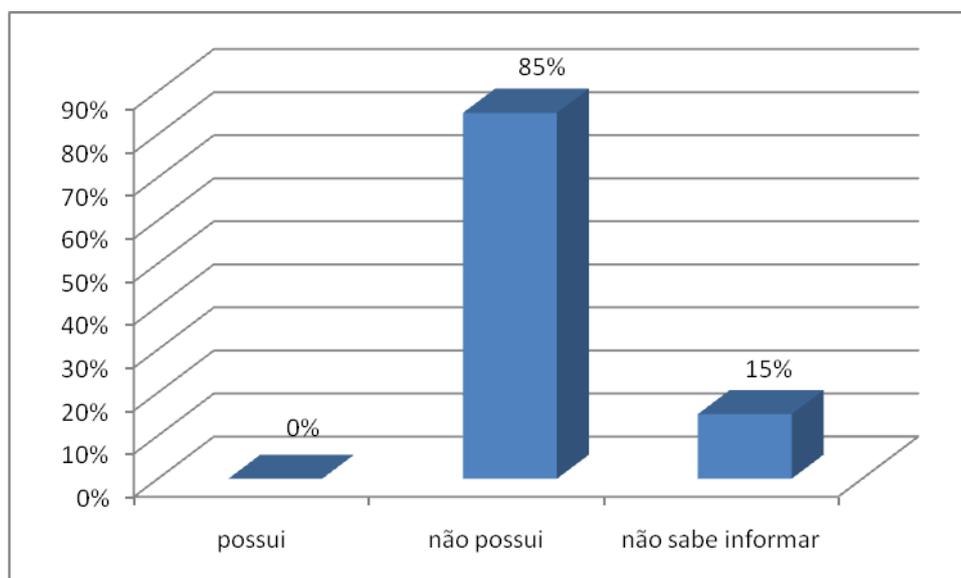


GRÁFICO 01 – Certificação na área gerencial

- Das respostas sobre o foco da organização, o índice de divergência das informações confrontando as duas respostas da mesma organização foi na faixa de 40% onde áreas da organização não respondem o mesmo foco. Isso já indica um grande potencial de se encontrar um planejamento desalinhado dentro da organização. O foco organizacional que atingiu a maior porcentagem (GRÁFICO 02) foi o foco no cliente, 40%. Como a entrevista foi aberta de forma que o entrevistado colocasse sua opinião real, apareceram outros focos, de acordo com o entendimento de cada entrevistado.

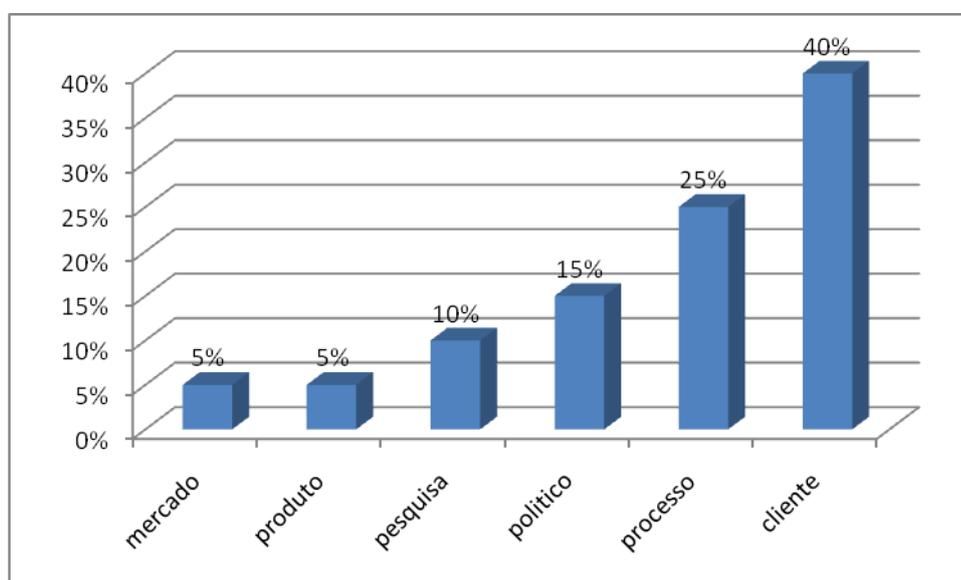


GRÁFICO 02 – Foco organizacional

- Sobre a elaboração de um planejamento estratégico empresarial, 50% dos entrevistados informam que a organização possui o seu PEE (GRÁFICO 03). Os 25% que informaram “não saber” são dos entrevistados da área de TI. Outro sinal da falta de alinhamento dentro das organizações.

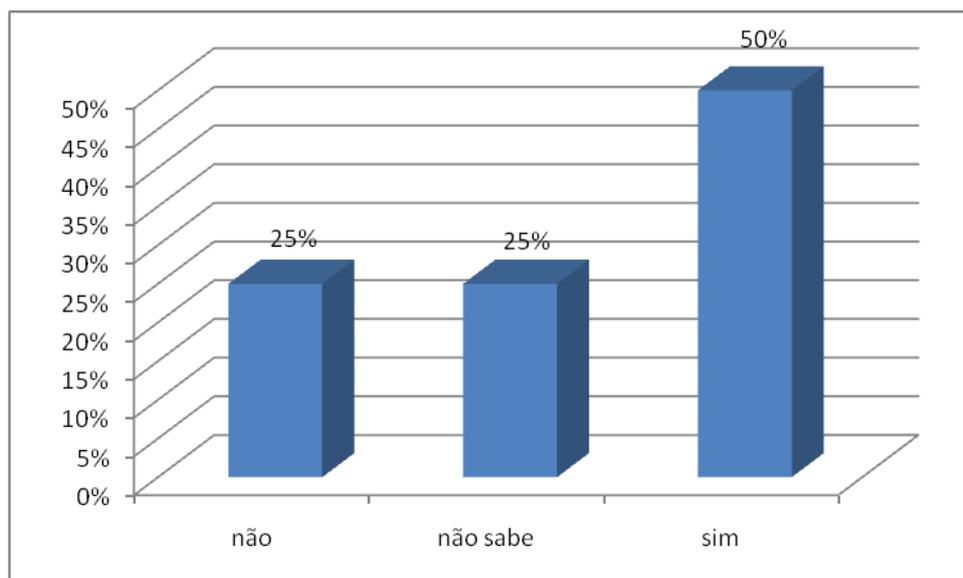


GRÁFICO 03 – Existência do PEE

- Perguntando sobre o uso de metodologias de planejamento, somente aos gestores administrativos das organizações que elaboram e fazem uso de um PEE. Destes, 50% não utilizam uma metodologia para a sua elaboração (GRÁFICO 04). O PEE é elaborado pela alta direção da organização muitas vezes como simples estabelecimento de missão e metas a se alcançar de acordo com dados abordados pelos entrevistados.

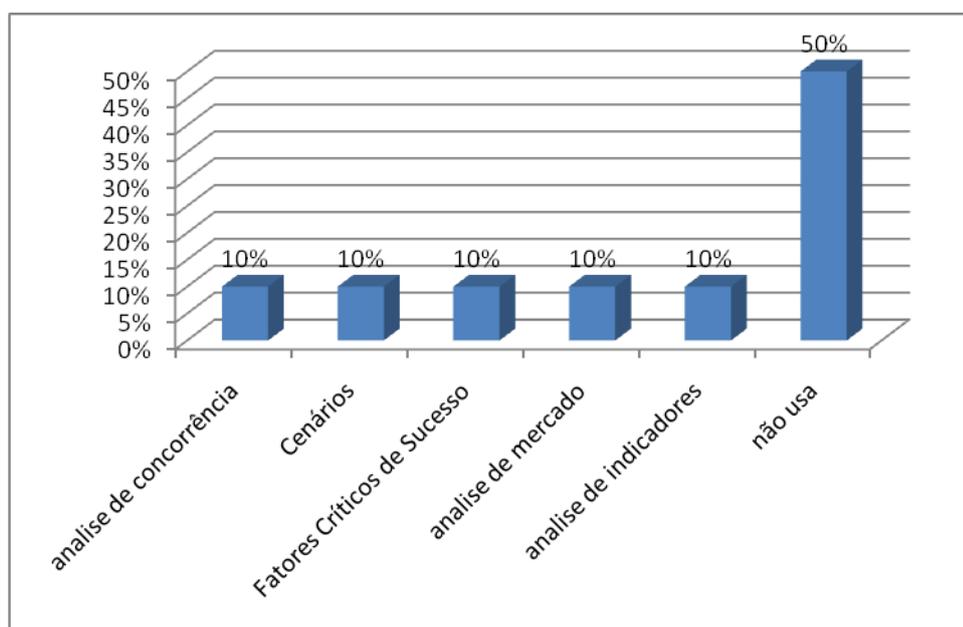


GRÁFICO 04 – Metodologia de PEE utilizada

- A participação no processo decisório, no nível maior da organização, dos envolvidos com tecnologia dentro da organização é ponto fundamental para o alinhamento das estratégias, possibilitando uma expectativa de sucesso e de economia gerada com os processos mais consistentes. Nas organizações entrevistadas, em apenas 20% delas o gestor de TI participa dos processos decisórios (GRÁFICO 05).

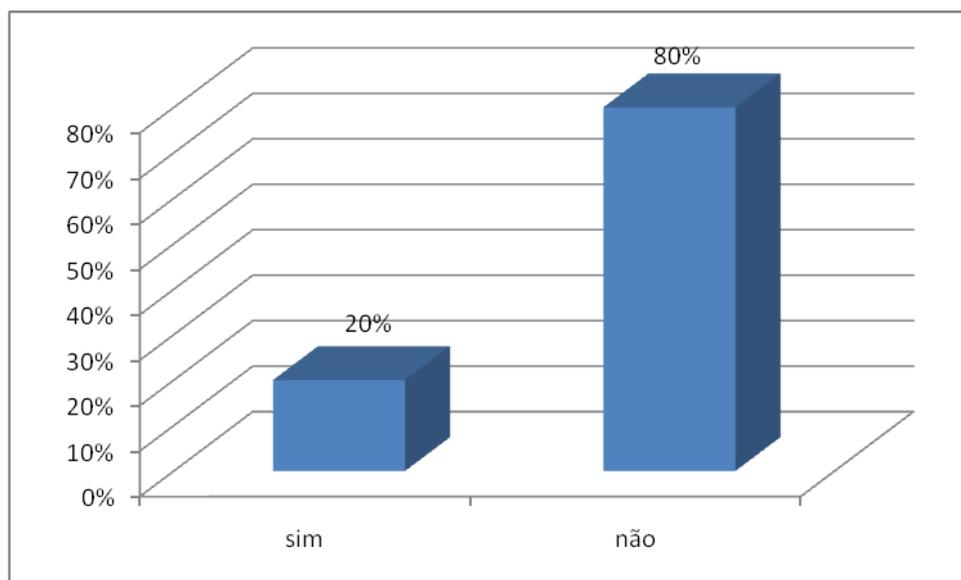


GRÁFICO 05 – Participação dos envolvidos em TI no processo decisório

- O PETI é ponto fundamental para se alcançar o conceito de investimento quando se fala em direcionamento de verbas para TI. Nas entrevistas, 30% dos entrevistados informam não saber se a organização possui um PETI (GRÁFICO 06), sendo estas respostas oriundas da entrevista com os gestores ligados ao planejamento. Ainda neste gráfico o fato de 50% não informarem que não possuem o PETI está diretamente relacionado à falta de integração, alinhamento, entre as estratégias da organização.

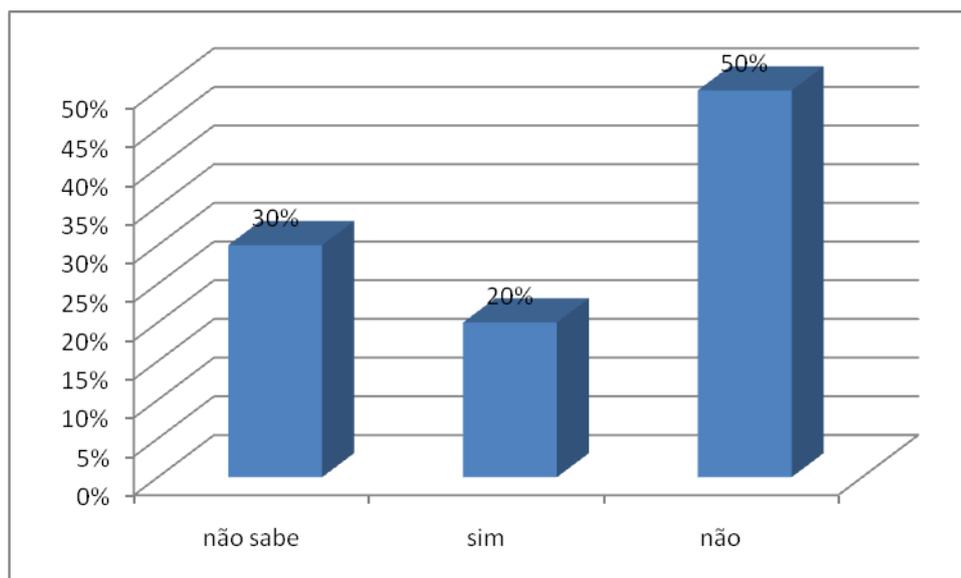


GRÁFICO 06 – Existência do PETI

- Onde a TI está dentro da estrutura da organização? Qual o papel da TI no desenvolvimento da organização? Para 75% dos entrevistados (GRÁFICO 07) a TI é apenas uma área de apoio, suporte, atendendo demandas de solução de problemas de infra-estrutura, trabalhando por demanda a fim de atender as expectativas das decisões tomadas pelo alto escalão administrativo. As empresas que compõem o índice de 25%, atuação organizacional, remetem a um apoio aprimorado que incorpora gestão de algum tipo de software utilizado pela organização.

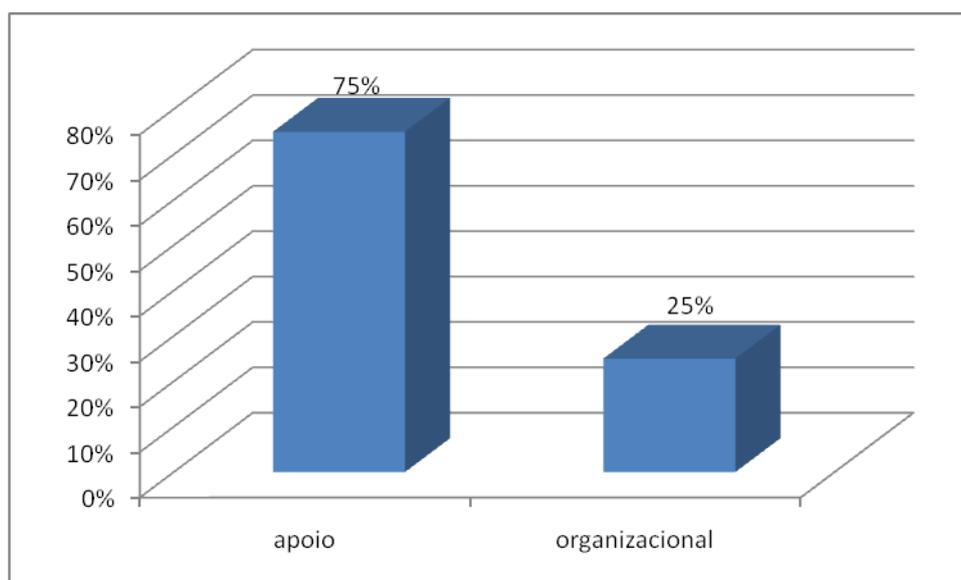


GRÁFICO 07 – Atuação da TI na organização

- No processo organizacional, o poder de decisão trás consigo a responsabilidade de buscar a melhor forma de se obter o retorno do investimento. Para 80% dos entrevistados, o papel decisório é executado apenas pelo alto escalão organizacional, deixando as demais áreas como apenas cumpridoras das decisões tomadas.

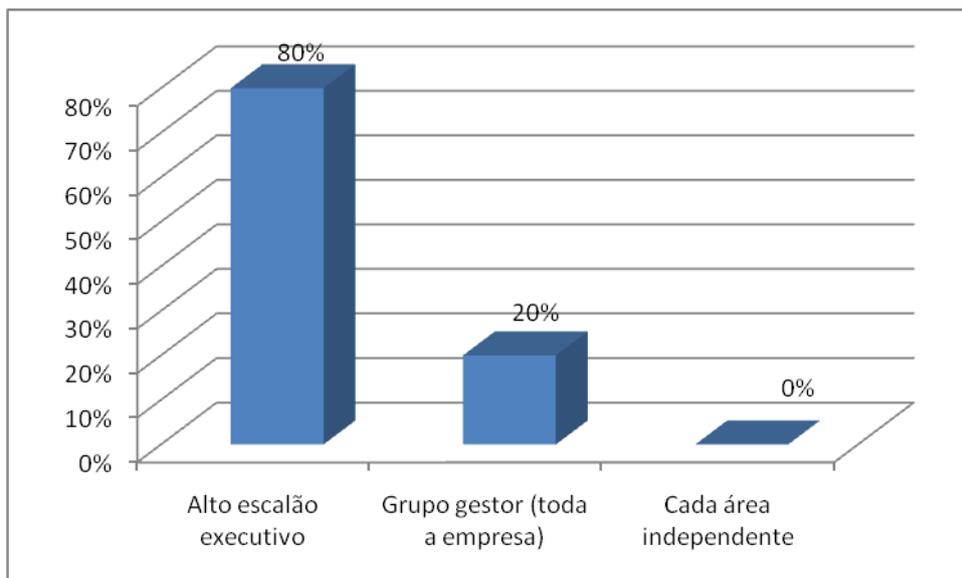


GRÁFICO 08 – Poder de decisão

- Quanto ao entendimento de alinhamento estratégico, a maioria dos entrevistados o consideram como “baixo” ou “não alinhado”. Nesses 50% (GRÁFICO 09), estão as pessoas envolvidas com TI. Os demais 50% que julgam “médio” ou “alinhado” são em sua maioria gestores ligados ao planejamento, que muitas vezes consideram alinhado porque suas demandas de apoio são atendidas pelo setor de TI.

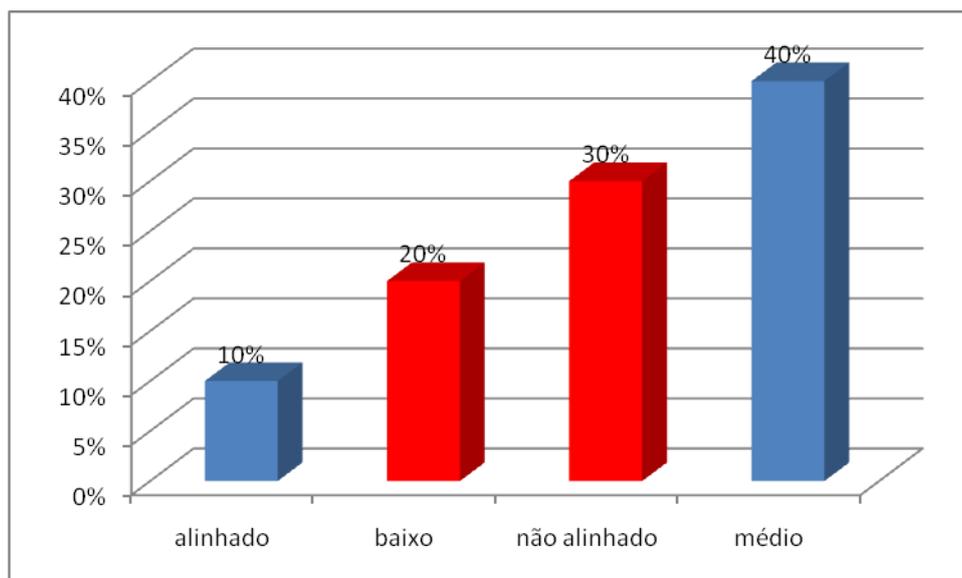


GRÁFICO 09 – Auto avaliação do alinhamento na organização

- Para saber o pensamento do gestor de planejamento a respeito do alinhamento estratégico da organização, foi perguntado quem deveria ser o responsável pela tomada de decisão (GRÁFICO 10). O resultado ficou dividido entre 40% para a decisão do “Grupo gestor” e 40% para o “Alto escalão”.

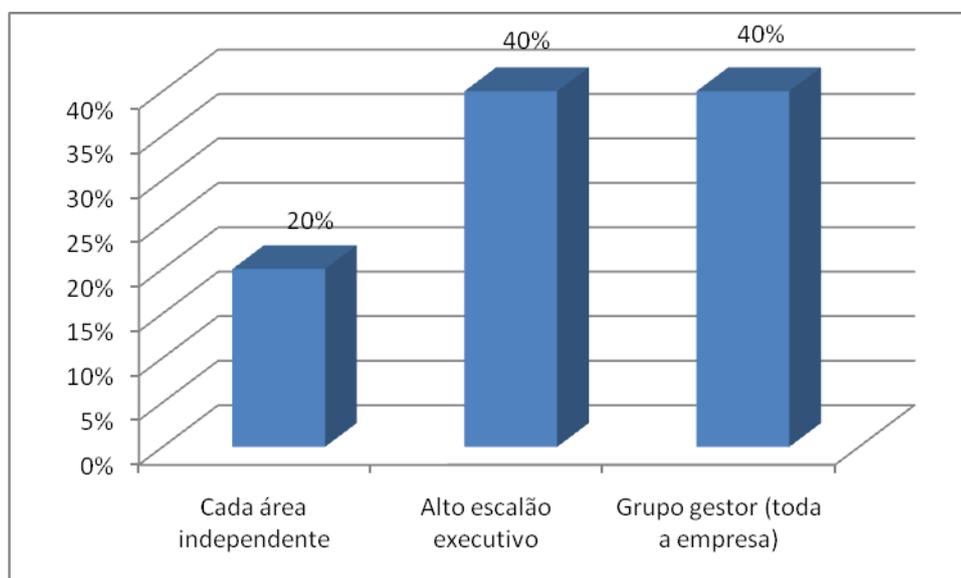


GRÁFICO 10 – Para o gestor de planejamento, quem deve tomar a decisão

- A mesma pergunta anterior foi feita aos gestores de TI da organização. Para a maioria das opiniões, 70%, a tomada de decisão organizacional deve ser feita

pelo “Grupo gestor” envolvendo todos os setores organizacionais envolvidos no processo (GRÁFICO 11).

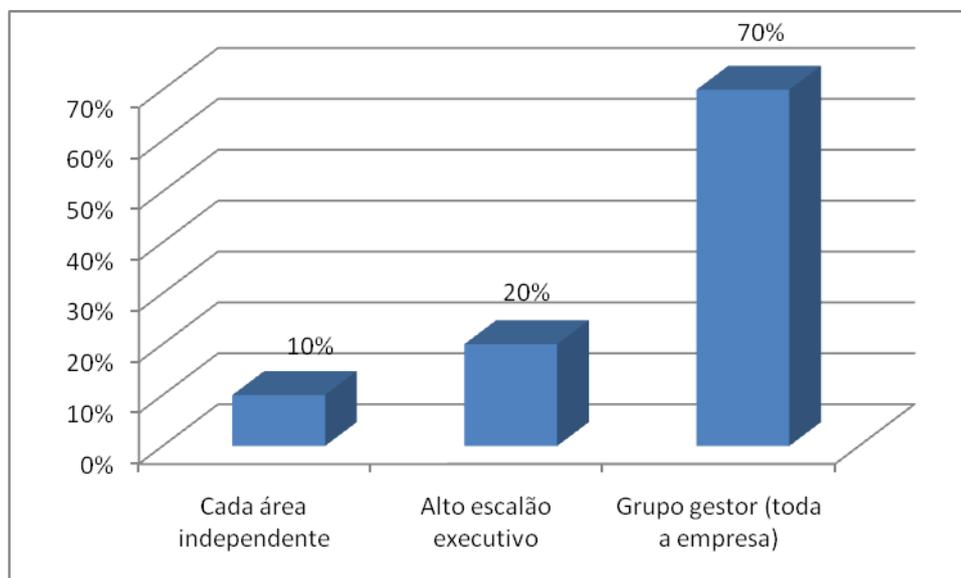


GRÁFICO 11 – Para o gestor de TI, quem deve tomar a decisão

5.3. Resultados alcançados

Através da análise das entrevistas, bem como analisando as informações adicionais fornecidas pelos entrevistados, pode-se concluir que:

Para os gestores administrativos:

- ✓ A TI é vista como um custo dentro do processo produtivo das organizações, muitas vezes tratada como dispêndio com compra e manutenção de equipamentos;
- ✓ Enxergam o processo decisório como atribuição única do alto escalão organizacional;
- ✓ Não possuem uma visão quanto à importância do alinhamento estratégico de sua estrutura;
- ✓ Esperam que o setor de TI responda de forma satisfatória a cerca de suas necessidades sem envolver este no processo decisório;

- ✓ Não se preocupam na utilização de metodologias e implantação destas para o planejamento estratégico;
- ✓ A participação da TI como apoio já é vista como alinhada com a estratégia organizacional, pois atende as demandas oriundas do processo decisório.

Para os gestores TI:

- ✓ A TI deveria ser vista como um fator de investimento dentro da organização, mas muitas empresas associam TI a custo;
- ✓ Tem a consciência que poderia participar do processo decisório da organização tornando-se um agregador de valores para a organização e transformando custo em investimento;
- ✓ O alinhamento da organização, não somente com a área de TI, transformaria o processo de trabalho para um maior sucesso dos negócios das organizações;
- ✓ Quando possuem um PETI, este existe isolado do PEE e voltado apenas para a organização do setor de TI;
- ✓ Enxergam não existir dentro da organização a visão de TI como fator importante no processo de decisão, e sim como uma área que atende demandas produtivas.

As organizações:

- ✓ Não possuem a visão organizacional que o alinhamento é fundamental para muitos fatores incluído a redução de custos com a otimização dos investimentos em TI;
- ✓ Custos relacionados com TI são citados muitas vezes com problemas dentro da organização;
- ✓ Fatores culturais como a distribuição de poder de decisão interferem na não utilização de um planejamento estratégico alinhado dentro da organização;

Tendo em vista todo o referencial teórico que afirma a importância do alinhamento estratégico dentro das organizações, esta análise mostrou que o alinhamento ainda não está presente na realidade das organizações.

CONCLUSÃO

No decorrer da elaboração deste trabalho foi abordado o PEE, o PETI, o alinhamento estratégico, e as metodologias para planejamento. Mostrou também uma análise sobre o alinhamento estratégico dentro das organizações de Belo Horizonte.

O que foi proposto neste trabalho foi cumprido com o resultado da pesquisa e as conclusões retiradas com a confrontação dos dados com as referências teóricas trabalhadas.

Com os resultados da análise pode-se observar a grande necessidade de investimentos em processos e metodologias para buscar o alinhamento estratégico das organizações. A pesquisa mostrou que a realidade dentro das organizações ainda não é a de um cenário alinhado.

Com o uso de metodologias de planejamento estratégico a intervenção nas atividades de planejamento, de tomada de decisão, e de alinhamento estratégico da organização ocorre de forma a propiciar um novo modelo de gestão organizacional, agregando valor ao negócio e promovendo melhorias no processo produtivo, podendo refletir em redução de custos, prazos, entre outros benefícios.

Com o alinhamento estratégico da organização fica mais fácil mapear o que é custo, e o que é investimento com maior transparência, pois reflete na missão da organização uma vez que, ainda que com especificidades por áreas, a organização trabalhe para um mesmo fim. Pode-se dizer que a organização passa a ver melhor cada área, cada setor, cada função desempenhada dentro do objetivo seu objetivo de negócio.

A área de TI, por sua vez, também é beneficiada, pois passa a ter uma participação mais efetiva dentro da organização, vindo a opinar e demonstrar que a tecnologia deve e pode ser usada não somente como um equipamento de trabalho, mas como agente diferenciador dentro da organização.

Por fim, profissionais de Sistemas de Informação são profissionais aptos a trabalhar com as necessidades do alinhamento estratégico e desenvolver formas de se alterar este cenário, pois além da aptidão gerencial saberá agregar valor ao seu posicionamento perante os membros do alto escalão das organizações.

Sugere-se como trabalhos futuros refazer esta pesquisa com uma maior abrangência, envolvendo mais funcionários das organizações. Outro trabalho seria uma pesquisa a fim de gerar uma proposição metodológica de implantação de metodologias de planejamento estratégico com um baixo custo de implantação e com um retorno comprovado em curto prazo, que possa ser inserido dentro de organizações com o perfil semelhante às pesquisadas neste trabalho como forma de se agregar valor ao alinhamento estratégico organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: Um Enfoque Gerencial. Editora: Atlas. 1997

BOAR, Bernard H. **Tecnologia da informação**: a arte do planejamento estratégico. São Paulo: Berkeley Brasil, 2002.

BORBA, Francisco da Silva, **Dicionário da Língua Portuguesa**, Melhoramentos, São Paulo, 1988.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FOINA, Paulo R, **Tecnologia da informação**: Planejamento e Gestão, Atlas, 2001.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

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

Inteligência Competitiva - <http://www.inteligenciacompetitiva.pro.br/> - Acesso: em 10 mar. 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 344p. (Harvard business school press)

LOH, Stanley. **Metodologias de Planejamento**, Disponível em: <http://atlas.ucpel.tche.br/~loh/> Publicado em 2006. Acesso em 15 de mar. 2007

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Emília. **Tecnologia, estratégia empresarial e processo de trabalho**. João Pessoa: UFPB, 1999.

MOURA , Maria Cristina Canovas de, BITTENCOURT , Cláudia Cristina,. **A Articulação Entre Estratégia e Desenvolvimento de Competências Gerenciais**, RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006 Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/>. Acesso: em 10 mar. 2007.

PORTER, Michael E. et al. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

REZENDE, Denis A, **Tecnologia da informação aplicada a sistema de informação empresariais**. Atlas, 2001.

STAIR, Ralph M., **Princípios de Sistemas de Informação**, Uma abordagem gerencial. Tradução: Maria Lucia Vieira & Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

APENDICE A

Trabalho de conclusão de curso.

Esta entrevista resguarda todos os direitos de sigilo das informações fornecidas pelo entrevistado e tem o objetivo de avaliar como é feito o planejamento dentro da organização de forma a propiciar dados e retratar a realidade do planejamento no município de Belo Horizonte.

(*) dado opcional

Organização: _____

*** Entrevistado:** _____

Cargo: _____

Formação:

<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Pós Graduação	<input type="checkbox"/> Mestre
<input type="checkbox"/> Doutor	<input type="checkbox"/> Outro _____	Área: _____

Qual o seu tempo de empresa?

<input type="checkbox"/> 0 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos
<input type="checkbox"/> + de 2 anos		

Qual o segmento de atuação da empresa?

<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Prestação de serviços	<input type="checkbox"/> Pública
<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Outro _____	

Qual o número de funcionários da empresa?

<input type="checkbox"/> 0 a 50	<input type="checkbox"/> 50 a 100	<input type="checkbox"/> 100 a 250
<input type="checkbox"/> 250 a 500	<input type="checkbox"/> 500 a 1000	<input type="checkbox"/> + de 1000
<input type="checkbox"/> não sabe informar		

A organização possui alguma certificação na área de gerencia?

Não Sim se sim, quais?

<input type="checkbox"/> PMP	<input type="checkbox"/> SixSigma	<input type="checkbox"/> MSBC
<input type="checkbox"/> Outras: _____	<input type="checkbox"/> Não sabe informar	

As organizações buscam melhorias dentro do foco ao qual destina o seu fim. Qual o foco estratégico da organização?

- Processo
- Produto
- Cliente

- () Outros _____
 () Não sabe informar

A organização utiliza alguma metodologia de planejamento estratégico?

- () Não
 () Não sabe informar
 () Sim se sim, qual?

() BSC	() Planejamento por cenários	() Fatores Críticos de Sucesso
() MASP	() Outra. Qual? _____	() Não sabe informar

A organização possui setor destinado à tecnologia?

- () Não
 () Sim se sim,

Qual a posição hierárquica do setor dentro da organização?

() Apoio	() Organizacional	() Decisório
-----------	--------------------	---------------

O executivo de tecnologia da informação participa junto a alta administração de todos os processos decisórios?

- () Não
 () Não sabe informar
 () Sim

Existe um planejamento estratégico de Tecnologia da Informação?

- () Não
 () Não sabe informar
 () Sim, se sim

Utiliza referencia ao planejamento geral da organização?

- () Não
 () Não sabe informar
 () Sim

Utiliza alguma metodologia para o planejamento estratégico de TI?

- () Não
 () Não sabe informar
 () Sim, Qual? _____

Em relação ao Planejamento Estratégico da Organização, o PETI é feito antes ou depois?

- () antes
 () depois

não sabe informar

Na sua opinião, o processo decisório seria melhor executado se:

- Tomado pelo alto escalão executivo?
- Tomado por cada área independente?
- Tomado pelo grupo gestor que envolve toda a empresa?

Como acontece em sua organização:

- Tomado pelo alto escalão executivo?
- Tomado por cada área independente?
- Tomado pelo grupo gestor que envolve toda a empresa?

Como você caracteriza o alinhamento do planejamento estratégico com as diversas áreas da organização?

- Não alinhado
- Baixo
- Médio
- Alinhado

Como você caracteriza o alinhamento do planejamento estratégico dentro da organização particularmente com a área de TI?

- Não alinhado
- Baixo
- Médio
- Alinhado

Gostaria de fazer alguma colocação relevante sobre algum dos temas tratados nesta entrevista?

Obrigado pela sua cordial atenção.