

AS CONTRIBUIÇÕES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E A ÁREA DE NEGÓCIOS

Adriana Leônidas de Oliveira¹, Vinicius Mateus Araujo Teles², Jorge Luiz Knupp Rodrigues³

¹ Universidade de Taubaté/Professora do Programa de Pós-graduação em Administração.PPGA. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP. adrianaleonidas@uol.com.br

² Universidade de Taubaté/Aluno do MBA – Gerência de Tecnologia da Informação – Programa de Pós Graduação em Administração.e Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – PPGDR, Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté/SP. viniteles@hotmail.com

³ Universidade de Taubaté/Professor do Programa de Pós-graduação em Administração PPGA e Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP. jorgeknupp@gmail.com

Resumo- Com a crescente importância da área de TI (Tecnologia da Informação) nas organizações, percebe-se a necessidade dos assuntos ligados aos negócios caminharem em conjunto com a área de TI, buscando o mesmo objetivo na busca de aumentar a eficiência dos projetos e processo. O objetivo do presente artigo foi analisar a importância do alinhamento estratégico entre a área de IT e de negócios e os benefícios que tal alinhamento pode trazer às organizações. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e resultados revelaram que o alinhamento da TI ao negócio exige disciplina de todos os envolvidos nos processos e principalmente dos executivos das organizações. É necessário que as organizações eliminem a visão de que a TI é uma área que apenas suporta os negócios e passem a enxergar a TI como uma área estratégica da empresa, deixando a empresa alinhada em busca dos seus objetivos. Conclui-se que o alinhamento estratégico entre TI e negócios, quando bem estabelecido na organização, diminui retrabalhos e traz soluções para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico; Planejamento Estratégico de TI; Planejamento Estratégico Empresarial.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Atualmente, os negócios são afetados diretamente pela competitividade entre as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, devido ao avanço tecnológico e pela globalização. Progredir nesse cenário é um dos principais desafios para as organizações.

Um dos pilares que auxilia as empresas a progredirem é utilizar de forma consciente o que a Tecnologia da Informação (TI) tem a lhes oferecer. A TI atualmente é bastante difundida nas organizações e conseqüentemente as empresas estão cada vez mais dependentes dela, entretanto mesmo nas atividades operacionais, estratégicas ou nas atividades de inteligência empresarial, as empresas não conseguem se beneficiar por completo dos investimentos realizados em TI (BERALDI, 2003; REZENDE, 2002).

As empresas que não enxergam a TI como um parceiro estratégico, e ainda enxergam a TI

apenas como uma área de suporte, devem eliminar esta imagem e passar a concebê-la de outra forma.

O correto gerenciamento das informações de uma empresa é fundamental para o sucesso, pois ações para decidir o rumo dos negócios são feitas pelos executivos baseadas nessas informações. O uso da TI é importante para manter a inteligência empresarial, portanto a necessidade de gerenciar a TI da melhor forma possível faz com que ela esteja no planejamento estratégico da empresa (REZENDE, 2002).

O alinhamento entre a TI e a estratégia do negócios da empresa tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno de investimento e de agregação de valor ao negócio (AUDY; BRODBEC, 2003). Diante disso, o Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) e Planejamento Estratégico Tecnologia de Informação (PETI) podem proporcionar grandes contribuições às organizações.

Assim, o objetivo do presente artigo foi analisar a importância do alinhamento estratégico entre a área de IT e de negócios e os benefícios que tal alinhamento pode trazer às organizações.

Metodologia

Esse trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e web sites e conforme Vergara (2000) o método bibliográfico caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Resultados

O processo de planejamento é o mecanismo que pessoas e organizações utilizam para administrar suas relações futuras, é uma técnica para lidar com o futuro. De acordo com Maximiano (2000) planejamento é um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los.

O autor complementa afirmando que planejamento é um processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo definido, conclui assim que é tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir a sua incerteza.

O planejamento é um processo de traçar objetivos, definir metas e buscar meios afim de atingir o que almeja. Conforme citado por Oliveira (1999) os planejamentos são divididos em:

a) **Planejamento estratégico:** um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa como seu ambiente. O autor complementa afirmando que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (gerentes) e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ações a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

b) **Planejamento tático:** tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para atingir objetivos previamente definidos.

c) **Planejamento operacional:** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, tem-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais.

Segundo Oliveira (1999) o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, conforme o autor é um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois da elaboração e implementação, é um exercício mental executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

O planejamento estratégico também pode ser conceituado como, um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Outros autores, como Thompson e Stickland (2000), afirmam que os responsáveis pela estratégia são os gerentes e que a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhores desempenhos.

Os autores Thompson e Strickland (2000) afirmam ainda que a estratégia está associada com a palavra como, como crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais, como responder as condições variáveis do mercado, como gerenciar cada segmento do negócio e como alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Os autores Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) complementam afirmando que todas as empresas precisam passar pelo processo de desenvolvimento de estratégia.

Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. No longo prazo a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente de outras empresas. A partir da análise dos autores citados conclui-se que o planejamento estratégico deve ser conduzido pelos executivos das organizações, analisando a situação atual da empresa e então definir metas de onde a empresa deseja chegar e atentar-se sempre aos contratempos que irão surgir no decorrer do tempo.

Quando se fala em planejamento estratégico empresarial (PEE) entende-se que este é constituído pela estratégia e pelo negócio que juntos podem alavancar a organização para o sucesso. Para o Mintzberg (1987) estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrando o processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de

resultados e em uma programação. Segundo Rezende (2002) o PEE é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização.

Rezende (2002), afirma também que é necessário utilizar técnicas administrativas para análises do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, de seus pontos fortes e fracos, só após a análise dos resultados os gestores poderão ter uma decisão de que caminho a organização deverá seguir. Ainda segundo o referido autor, as análises possibilitam aos gestores estabelecer um rumo para que a organização busque certo nível de otimização no relacionamento entre empresas, ambiente e mercado.

O PEE é um processo de determinação dos principais objetivos de uma organização, das políticas e estratégias que a governarão, do uso e disponibilização dos recursos para a realização dos objetivos, é um processo composto por premissas, planejamento, implementação e revisão. O processo permite que os gestores estabeleçam um rumo para a organização, conforme Rezende (2002 apud BHALLA, 1987).

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.

Fica claro, para Graeml (2000), que o planejamento estratégico empresarial deve ser disseminado na organização de forma que cada área contribua para alcançar o planejamento estratégico empresarial. Assim, é importante se falar em Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI).

As organizações estão cada vez mais dependentes de serviços de TI, para que possam atender as suas necessidades de negócio, diferentemente do passado várias empresas atualmente reconhecem essa necessidade e buscam cada vez um melhor gerenciamento dos serviços de TI, devido a importância da TI aos negócios fez se necessário a criação de um recurso para auxiliar o PEE das organizações, este recurso de auxílio ao PEE é o PETI (Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação).

Completando o conceito de PETI, Strechay (apud REZENDE, 2002) descreve o PETI como um plano para suprir direção, esforço de

concentração, consistência de propósito, flexibilidade e continuidade dos recursos de TI. Boar (apud REZENDE, 2002) afirma que no PETI a organização decide onde quer chegar e quais os novos recursos da TI necessários para suportar as decisões, representando o movimento de passagem da estratégia presente para a estratégia futura, por meio da apresentação de direções, concentrações de esforços, flexibilidade e continuidade dos negócios em áreas estratégicas.

Planejar a estratégia de TI envolve questões fundamentais para que seja possível obter sucesso na organização. Entender onde a TI deve ser posicionada nos negócios, ou seja, se a TI é um meio de se alcançar os resultados ou o objetivo fim da organização e entender quando a TI é um investimento e quando é um gasto para a organização é primordial para o direcionamento dos negócios. Somente após o entendimento é possível afirmar que a TI é estratégica para os negócios.

A interação dos planejamentos é fundamental. O planejamento empresarial, juntamente com as estratégias empresariais e as estratégias de TI devem estar alinhadas, ou seja, integradas e com sinergia entre si, ou seja, deve haver integração entre todos os níveis do planejamento. A TI deve desempenhar um papel estratégico e agregar valores aos produtos e serviços, promovendo vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

O PETI planejará os sistemas de informação (necessidade da informática ou tecnologia da informação (TI) e seus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações) juntamente com a definição dos recursos humanos e pessoas (RH / P) coerentes com as propostas da organização.

Os objetivos e as estratégias da organização direcionam o planejamento dos sistemas de informação, dos sistemas de conhecimentos e da tecnologia da informação (PEI) ou PETI. Estes planejamentos, quando integrados, também subsidiam a elaboração dos objetivos e das estratégias da organização que a disponibilizarão de informações e conhecimentos.

A grande propagação de equipamentos por toda a empresa e a difusão da Tecnologia da Informação nos diversos níveis e áreas de negócios da empresa dá forte motivação para que se faça um planejamento estratégico empresarial e de informações. (REZENDE, 2003).

Os objetivos do PEE com o uso da TI devem ser o de investigar as oportunidades de ganho e vantagens competitivas por meio do melhor uso de tecnologias, estabelecer objetivos e fatores críticos de sucesso para a empresa, facilitar o alcance dos objetivos, determinar quais as informações que podem auxiliar a gestão realizar melhor seu trabalho, priorizar o uso da TI em função das

necessidades da empresa e criar um modelo funcional e de dados do negócio, de modo que permita à alta administração visualizar o negócio em termos de objetivos, funções, informações, fatores críticos de sucesso e estrutura organizacional.

Conforme apresentado anteriormente o PEE e PETI, buscam a melhor direção para uma empresa seguir os negócios de forma atualizada e competitiva de modo que tenha uma vantagem competitiva sob os seus concorrentes. Assim, o correto alinhamento entre o PETI e o PEE pode auxiliar a empresa a alcançar a vantagem competitiva desejada e destacar-se no mundo dos negócios.

Através do alinhamento entre os dois planos, os recursos informacionais suportam os objetivos do negócio, obtendo vantagem das oportunidades do uso de sistemas de forma estratégica. O alinhamento requer que os executivos de negócios (CEO – *Chief Executive Officer*) e de TI (CIO – *Chief Information Officer*) assumam as responsabilidades de distribuir os benefícios e investimentos feitos com TI entre as áreas corporativas.

Tal enfoque colaborativo no processo de planejamento estratégico pode contribuir significativamente para a obtenção de vantagens competitivas, refletidas em novas oportunidades de negócios através da TI (PORTER; MILAR; 1985; MCFARLAN, 1984; ZVIRAN, 1990 apud BRODBECK, 2001).

Segundo Chan (apud GHEDINE, 2003), o alinhamento entre Plano Estratégico do Negócio (PEN) e o Plano Estratégico da TI (PETI) é obedece a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica de TI. Para Reich (1992 apud GHEDINE, 2003), a ligação entre planejamento estratégico de negócio e o planejamento estratégico de tecnologia da informação corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e planos de TI refletem e são suportados pela missão, objetivos e planos de negócio e vice-versa.

Pode-se notar que o sucesso da TI não está somente relacionado ao uso de *hardware*, *softwares* ou de metodologias de programação conforme afirma Rezende (2002) o sucesso no alinhamento entre TI e estratégias empresariais, com fins competitivos e como parte integrante das estratégias corporativas. Rezende (2002) afirma que o alinhamento entre a TI e os negócios formam um fator que contribui para o sucesso das organizações. É necessário que as organizações estejam ajustadas tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno. Desta forma o autor conclui que “negócio mais tecnologia” é igual a sucesso, assim é necessário que as organizações pensem de forma global.

Discussão

A TI é essencial para as organizações, porém para que a implantação da tecnologia da informação ocorra de modo eficiente alguns obstáculos, citados por Beraldi (apud MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO, 2004), necessitam ser superados, tais como: não padronização de processos e operações; dificuldade em associar os produtos de TI disponíveis no mercado com seu ambiente flexível e informal; falta de produtos que atendam a suas necessidades de maneira simples e com preço acessível, em razão de terem sido criados sem levar em conta suas características e carência de recursos para investir em tecnologias; dentre outros.

Superado estes obstáculos, a TI poderá trazer contribuições para as organizações, fazendo com que obtenham vantagens competitivas. A automatização de processos e tarefas específicas, faz com que as tarefas sejam realizadas em menos tempo, resultando na diminuição do custo, na melhora do processo produtivo, obtendo maior produtividade (ZIMMERER; SCARBOROUGH, 1994; GUIA DE TECNOLOGIA, 2003 apud MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO, 2004).

Ferreira (2009) contribui com os autores anteriores e afirma que a TI traz contribuições para as organizações, afirma que a TI tem relação direta com os processos produtivos, torna possível a redução de custos, pois prove um melhor monitoramento das operações, ampara o encontro de meios de redução de uso e desperdícios de materiais. A TI é responsável por sustentar a melhora da qualidade dos produtos e dos processos para a aquisição de vantagens competitivas nas organizações.

A TI também contribui para a qualidade de um produto ou serviço de forma a monitorar os padrões estabelecidos para níveis de conformidade e não conformidade dos produtos ou serviços e os custos despendidos. Por todos os seus impactos no processo produtivo e de comunicação, a TI ampara as análises de desempenho, característica, confiabilidade, durabilidade, aparência, padronização, desenvolvimento e a percepção de mercado para um determinado produto. (FERREIRA, 2009).

Para Albetin e Albertin (2008), os benefícios proporcionados pela TI devem refletir em benefícios efetivos para o negócio, incluindo a redução de custo, o aumento da produtividade através da automação localizada de processos, melhoria da qualidade obtida através da utilização de tecnologia nos próprios produtos e serviços ou mesmo nos processos para garantir a sua efetividade, o aumento da flexibilidade obtido pela base tecnológica que permite o crescimento do volume de negócios sem um crescimento

proporcional de custos operacionais e ainda a inovação conseguida com novas práticas e processos possíveis por meio da utilização intensa de TI.

Segundo Murphy (apud ALBETIN; ALBERTIN 2008), os benefícios de TI podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são aqueles que afetam diretamente os resultados da empresa, como redução de custo e geração de lucros. Os intangíveis são os que causam melhorias de desempenho do negócio, mas não afetam diretamente no resultado da empresa, tais como informações gerenciais, segurança etc. Os benefícios do uso de TI podem ser definidos como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação.

Conclusão

Conforme visto no decorrer deste estudo o alinhamento entre a TI e a estratégia dos negócios da empresa tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno de investimento e de agregação de valor ao negócio. A adesão do alinhamento estratégico entre TI e negócios pode contribuir com a organização de forma a diminuir retrabalhos, que conseqüentemente diminui tarefas e diminui despesas da organização, trazer soluções no desenvolvimento de novos produtos e serviços, fazendo com que os produtos e serviços da organização possam ter um diferencial no mercado e venham a ter mais lucratividade, reduzir o trabalho que as empresas possuem de após lançamento de um produto ou serviço integrar este com a TI, reduzindo este trabalho a organização pode focar os profissionais em outras atividades.

Portanto, a inserção do alinhamento estratégico na cultura da empresa geralmente é um processo em longo prazo e que no início sofre repulsão por parte de algumas pessoas envolvidas no processo, porém a aversão pode ser minimizada quando existe um elevado nível de maturidade entre as áreas, com um sistema de comunicação eficiente e com conhecimento compartilhado entre os envolvidos.

Referências

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M.M.. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro p. 275-302, Mar./abr. 2008.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitas **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

- BERALDI, Luiz Carlos. Tecnologia da informação integrada: Alinhamento estratégico e análise. **Revista FAE Business**, abril, 2003.

- BRODBECK, Ângela Fretag. **Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: Um modelo Operacional para a Implementação**. 2001. 319 f. Tese (Doutorado) – UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300002&script=sci_arttext>. Acesso em agosto, 2009.

- GRAEML, Alexandre R. **Sistemas de Informação: O Alinhamento das Estratégias de TI com a Estratégia Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

- GRAEML, A.R.; PINTO, Gilmar José da S. **Alinhamento entre tecnologia da informação e negócios: O caso de uma cooperativa médica do Paraná**. In: XV - SIMPEP - SIMPÓSIO DE ENHENGARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Bauru, SP: Unesp., 2008. Disponível em: <<http://www.dainf.ct.utfpr.edu.br/~graeml/publica/artigos/download/SIMPEP2008AlinhamentoTI.pdf>> Acesso em 07/2009.

- GHEDINE, Tatiana. **Alinhamento estratégico na gestão de projetos de TI**. Anais do I Congresso de Estratégia, Curitiba, 2003.

- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 5. Ed. S. P.: Atlas, 2000.

- LUNARDI, Guilherme Lerch; HENRIQUE, Jorge Luiz; ROSES, Luís Kalb. **Alinhamento Estratégico de Tecnologia de Informação (TI): um estudo de caso realizado em um grande banco brasileiro de varejo**. Porto Alegre. 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0904_1373.pdf> Acesso em 25 jul. 2009.

- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Havard Business Review**, p. 66-75, Julho / Agosto. 1987.

- MINTZBERG H. et al . Todas as partes do elefante. In: PORTER et al. (org). **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management).

- MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO, Edmundo Filho. A tecnologia da informação como suporte a

gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Journal of Information Systems and Technology Management**, Vol. 1, No. 1, TECSI FEA USP. 2004.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

- _____. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**, S. Paulo: Atlas, 2003.

- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000

- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.