



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Jader Albuquerque

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E
ESTRATÉGIA DE TI –
UMA ABORDAGEM CONFIGURACIONAL:
O CASO DA LOJAS INSINUANTE.**

Salvador - Bahia
2003

JADER ALBUQUERQUE

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA
DE TI - UMA ABORDAGEM CONFIGURACIONAL: O CASO DA
LOJAS INSINUANTE.**

Dissertação submetida ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr Rogério Quintella

Salvador - Bahia
2003

A 345 Albuquerque, Jader Cristiano Magalhães.

Alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI – uma abordagem configuracional: o caso das Lojas Insinuante/ Jader Cristiano Magalhães Albuquerque – Salvador: J.C.M. Albuquerque, 2003.

137 p.

Orientador: Rogério Quintella

Disponível também em CD-Rom.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, 2003.

1. Estratégia (Administração). 2. Tecnologia da informação (Administração). 3. Estratégia empresarial – Estudo de caso. 4. Lojas Insinuante. I. Quintella, Rogério, orientador. II. Título.

658.4012

CDD 20 ed.

A

Ataliba e Ivanísia, meus queridos pais presentes em alma,
por tudo aquilo que sou.

AGRADECIMENTOS

Todo o agradecimento é sempre especial...

Agradeço:

“A Deus pelo dom,

Aos pais pela vida,
A vida pela dor e delícia,
A dor pelo aprendizado e
a delícia pela recompensa.”

A minha companheira, amiga, conselheira, e esposa, pelo amor, atenção e colaboração na realização deste trabalho, (e de muitos outros) Sandra obrigado por existir.

Aos parentes muito próximos, pelo carinho, motivação e confiança;

Ao meu Tio Emanuel, pelo estímulo no conhecimento das ciências.

Aos grandes amigos Marcio, Paulo, Sérvulo e Maurício.

Ao orientador Rogério Quintella, pela paciência, confiança e empenho em extrair o melhor de mim.

Aos Professores e colaboradores do NPGA por toda a atenção e estímulo às atividades acadêmicas.

A minha turma de mestrado, pela amizade. Encontros não ocorrem por acaso.

Por fim, agradeço a todos aqueles que pelo simples fato terem passado por minha vida de certa forma me modificaram.

“E se o universo for apenas uma brincadeira de Deus? Neste caso eu paguei muito caro pelo tapete da sala...”

Woody Allen

RESUMO

O presente trabalho, tem como questão central verificar o alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de Tecnologia da Informação (TI) na Lojas Insinuante, empresas do Grupo IN. Inicialmente é feita uma contextualização evolutiva da TI nas organizações, culminando com o paradoxo da produtividade da informática e sua relação com os estudos de alinhamento estratégico. Posteriormente é apresentado um levantamento dos principais modelos teóricos que visam avaliar o Alinhamento entre a área de TI e a área de negócio, além disto, são revisados os conceitos de estratégia e as diversas escolas de pensamento estratégico a fim de cobrir uma lacuna dos modelos de alinhamento. O objetivo final deste trabalho é explicar como ocorreu o processo de alinhamento estratégico na Lojas Insinuante a partir da relação construída entre as escolas do pensamento estratégico e os modelos de alinhamento.

Palavras-Chave: Estratégia; Alinhamento Estratégico; Escolas do Pensamento Estratégico, Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The present work, has as central question to verify the alignment between the strategy of business and the strategy of Information Technology(IT) in the Lojas Insinuante, a company of Grupo IN. Initially a contextualization of IT evolution is made, culminating with the Paradox of the Productivity and its relation with the studies of strategical alignment. Later a survey of the main theoretical models is presented that they aim at to evaluate the Alignment between the area of IT and the area of business, moreover, in order to correct a gap of the alignment models the concepts of strategy and the diverse schools of strategical thought are revised. The final objective of this work is to explain as the process of strategical alignment in the Lojas Insinuante occurred from the constructed relation between the schools of the strategical thought and the models of alignment.

Keywords: Strategy; Strategical alignment; School of strategical thought; Information Technology.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 A REVOLUÇÃO DO TEMPO REAL.....	13
1.2 O PARADOXO DA PRODUTIVIDADE	18
1.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UMA POSSÍVEL RESPOSTA AO PARADOXO ...	21
1.4 METODOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	25
1.4.1 Metodologia	26
1.4.1.1 Desenvolvimento da pesquisa	29
1.4.2 Estrutura do Trabalho	31
2. ESTRATÉGIA	32
2.1 ESTRATÉGIA: ENTRE O PRESCRITIVO E O DESCRIPTIVO, O DELIBERADO E O EMERGENTE	33
2.2 ESCOLAS PRESCRITIVAS.....	36
2.2.1 Escola do Design.....	36
2.2.2 Escola do Planejamento.....	36
2.2.3 Escola do Posicionamento	37
2.3 ESCOLAS DESCRIPTIVAS.....	39
2.3.1 Escola Empreendedora.....	39
2.3.2 Escola Cognitiva.....	40
2.3.3 Escola do Aprendizado	41
2.3.4 Escola do Poder	42
2.3.5 Escola Cultural	43
2.3.6 Escola Ambiental	44
2.3.7 Escola da configuração	45
2.3.7.1 – Modelos Configuracionais	46
2.3.7.2- Mudanças Quânticas X Mudanças Incrementais	48
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS.....	50
3. ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA DE TI 52	
3.1 MODELOS DE ALINHAMENTO QUE CONSIDERAM FATORES ESTRUTURAIS DA TI	54
3.1.1 Matriz de Intensidade da Informação – Modelo de Porter & Millar.....	54
3.1.2 Grid Estratégico – Modelo de McFarlan.....	55
3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso – Modelo de Rockart.....	56
3.1.4 Padrão de Alinhamento – Modelo de Handerson & Venkatraman	57
3.1.5 Razões para a Descentralização – Modelo de Buchana & Linowes.....	64
3.1.6 Observações sobre modelo de alinhamento que consideram fatores estruturantes ...	65
3.2 MODELOS DE ALINHAMENTO QUE CONSIDERAM OS FATORES DA ORGANIZAÇÃO DA TI.....	66
3.2.1 Graus de Descentralização - Modelo de Buchana & Linowes.....	66
3.2.2 Estágios da Informatização – Modelo de Nolan.....	67
3.2.3 Estágios da Descentralização – Modelo de Donovan	68
3.2.4 Relação entre função e Operação de TI – Modelo de Grajew e Oliveira	69
3.2.5 Níveis de Integração – Modelo de Teo & King	70
3.2.6 Modelo Operacional de alinhamento – Modelo de Brodbeck e Hoppen.	71
3.3 ADEQUANDO OS MODELOS DE ALINHAMENTO AO OBJETO DE ESTUDO	72

4. O CASO DAS LOJAS INSINUANTE	80
4.1 CONTEXTO.....	81
4.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIO.....	84
4.3 ESTRUTURA DE TI.....	88
4.3.1 Análise do Funcionograma da in-Dados	91
4.4 TABULAÇÃO DOS DADOS.....	95
5. CONCLUSÕES	113
5.1 PADRÕES ESTRATÉGICOS DE NEGÓCIO	113
5.2 PADRÕES ESTRATÉGICOS DE TI.....	117
5.3 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA DE TI.....	120
5.4 O ALINHAMENTO E AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS – ANÁLISES E CONTRIBUIÇÕES.	125
BIBLIOGRAFIA	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação entre os SI e o suporte dos Recursos da TI. Fonte adaptado de Stair,1998 e Laudon & Laudon,1996.	14
Tabela 2: As eras em face aos distúrbios. Fonte: Adaptado de Graeml, 2000	16
Tabela 3: Formação da Estratégia	35
Tabela 4: Perfil Estratégico	36
Tabela 5: Quadro Teórico Comparativo – Modelo de Alinhamento X Escola Estratégica	74
Tabela 6: Relação de Empresas do Grupo IN e Estratégias que motivaram a sua criação	82
Tabela 7: Faturamento das Lojas Insinuante. Fonte: Internet: Exame Maiores e Melhores, 2003	83
Tabela 8: Distribuição das lojas por Estado	84
Tabela 9: Resumo dos Recursos de TI do Grupo IN	94
Tabela 10: Nível de Integração – Direção	96
Tabela 11: Nível de Integração – Supervisão	96
Tabela 12: Alinhamento Estratégico segundo Handerson & Venkataman – Diretoria	98
Tabela 13: : Alinhamento Estratégico segundo Handerson & Venkataman – Supervisão	98
Tabela 14: Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI	100
Tabela 15: Restrições à aproximação entre a área de negócios e a área de TI – Direção	102
Tabela 16: Restrições à aproximação entre a área de negócios e a área de TI – Supervisão	103
Tabela 17: Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias – Direção	105
Tabela 18: Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias – Supervisão	105
Tabela 19: Participação da Supervisão em Projetos de TI	107
Tabela 20: Relevância da área de TI para a formação de Estratégias	108
Tabela 21: Síntese das respostas tabuladas	110
Tabela 22: Resumo das Estratégias de Negócio	115
Tabela 23: Estratégia de TI X Ações Estratégicas no Grupo IN	119
Tabela 24: Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de TI no Grupo IN	120
Tabela 25: Escolas do Pensamento Estratégico: Contexto e Comportamento – Grupo IN	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Convergência da Informática e das Telecomunicações. Fonte: Meirelles, 1984	15
Figura 2: Investimento em TI X Lucratividade. Fonte: Strassman, 1997	19
Figura 3: Modelo para equilíbrio organizacional. Fonte: Morton, 1988	22
Figura 4: Quadro Estratégico Ternário: Escolas do Pensamento Estratégico, Estratégias de Negócio e TI e o Alinhamento Estratégico	28
Figura 5: Matriz de Intensidade da Informação. Fonte Porter e Millar (1985)	55
Figura 6: Grid Estratégico. Fonte McFarlan (1984)	55
Figura 7: Modelo de Alinhamento Estratégico. Fonte: Handerson e Venkatraman (1993)	58
Figura 8: Modelo de Alinhamento: Execução Estratégica. Fonte: Adaptado Handerson e Venkatraman (1993)	60
Figura 9: Modelo de Alinhamento: Transformação Tecnológica. Fonte: Adaptado Handerson e Venkatraman (1993)	61
Figura 10: Modelo de Alinhamento: Potencial Competitivo. Fonte: Adaptado Handerson e Venkatraman (1993)	62
Figura 10: Modelo de Alinhamento: Nível de Serviço. Fonte: Adaptado Handerson e Venkatraman (1993)	63
Figura 11: Estágios da Informática descentralizada. Fonte Donovan 1988	68
Figura 12: Modelo Operacional de Alinhamento estratégico. Fonte: BrodBeck, 2001	72
Figura 13: Alinhamento Estratégico Integrado Multiplanar. Modelo de Teo & King X Handerson e Venkatraman	78
Figura 14: Funcionograma da In-Dados. Fonte: In-Dados	93
Figura 15: Nível de Integração – Supervisão	97
Figura 16: Alinhamento Estratégico segundo Handerson & Venkataman – Supervisão	99
Figura 17: Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI – Direção	100
Figura 18: Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI – Supervisão	101
Figura 19: Restrições à aproximação entre a área de negócios e a área de TI – Direção	102
Figura 20: Restrições a aproximação entre a área de negócios e a área de TI – Supervisão	104
Figura 21: Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias – Supervisão	106
Figura 22: Participação da Supervisão em Projetos de TI	107

Figura 23: Relevância da área de TI para a formação de Estratégias	109
Figura 24: Alinhamento do tipo Transformação Tecnológica das Lojas Insinuante. Fonte: Adaptado Handerson & Venkatraman, 1993	121
Figura 25: Alinhamento estratégico integrado multiplanar – Grupo IN: Modelo de Teo & King X Handerson & Venkatraman	124
Figura 26. Modelo do “Ecociclo” das Escolas do pensamento estratégico na Lojas Insinuante. Fonte: Adaptado de Hust (apud Mintzberg et al., 2000)	130
Figura 27: Intensidade do alinhamento estratégico nas lojas Insinuante em função do nível Hierárquico	132
Figura 28: Quadro Estratégico Ternário: Escolas do Pensamento Estratégico, Estratégias de Negócio e TI e o Alinhamento Estratégico na Lojas Insinuante	134

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para a condução da entrevista exploratória 142

APÊNDICE B: Questionário estruturado aplicado junto a diretoria sob a forma de entrevista 143

APÊNDICE C: Questionário estruturado aplicado junto a supervisão sob a forma de entrevista 145

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo visa abordar a evolução do cenário tecnológico em face das demandas econômicas e organizacionais, apontando as alternativas para avaliação da efetividade da tecnologia como suporte para as estratégias de negócio mais adequadas ao contexto competitivo atual. Ao final será discutida a metodologia desenvolvida neste trabalho para análise do caso prático da Lojas Insinuante, empresa do Grupo IN.

1.1 A REVOLUÇÃO DO TEMPO REAL

Tecnologia da Informação (TI) é uma expressão que se firmou a partir de 1980, em substituição a termos consagrados como *processamento de dados* e *informática* (LAURINDO, 2002), neste contexto a TI inclui os elementos físicos do computador também identificados como hardware, englobando infra-estrutura de redes, telecomunicações e demais periféricos computacionais. Além destes, a TI representa os elementos lógicos do computador conhecidos como *softwares* ou programas, envolvendo, então, bancos de dados, aplicações gerenciais, programas de computação gráfica e os programas para integração de redes de computadores.

Para Stair (1998) e Laudon & Laudon (1996) a TI está inserida em um contexto mais amplo, definido como Sistemas de Informações (SI). SI corresponde, segundo os referidos autores, a um conjunto de processos, rotinas, pessoas e recursos computacionais que interagem entre si, de forma sistêmica, com o objetivo de coletar, transformar, armazenar e disponibilizar dados e informações.

Os Sistemas de informação podem ser classificados em três macro-categorias, cada uma das associadas a um nível hierárquico da organização (LAUDON & LAUDON, 1996; STAIR, 1998) descritos na tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Relação entre os SI e o suporte dos Recursos da TI. Fonte: adaptado de Laudon & Laudon, 1996 e Stair, 1998

Sistemas de Informação	Características	Recursos de TI Associados.
SPT – Sistema de Processamento de	Associados ao nível operacional da organização. Intensivos no	Redes de computadores, Bancos de dados. Teleprocessamento. Computadores

Transações	armazenamento de dados, funções repetitivas, processamento simples.	especializados com baixo a médio poder de processamento. Periféricos de entrada e saída de dados, velozes e seguros.
SIG – Sistema de Informação Gerencial	Associado ao nível gerencial ou tático da organização. Tem como principal função fornecer relatórios gerenciais, sintéticos e analíticos, exercer controle e avaliar pontos críticos do nível operacional da organização.	Redes de computadores, bancos de dados, geradores de relatórios, Teleprocessamento. Computadores com médio a alto poder de processamento. Periféricos de saída de dados velozes.
SAD – Sistema de Apoio à Decisão	Associados ao nível estratégico da organização, estão voltados para gerar projeções e simulações a respeito de cenários atuais e futuros.	<i>Data Mining</i> ¹ , <i>Data warehouse</i> ² , <i>Bussiness Intelligence</i> ³ . Geradores gráficos. Computadores com alto poder de processamento. Periféricos de saída orientados a interface gráfica.

Na tabela 1, para cada categoria de SI encontram-se descritos os respectivos recursos da TI que a caracterizaria. Percebe-se que a estrutura de redes de computadores e de teleprocessamento estão presentes como suporte de TI em todos os Sistemas de informação, de fato, segundo Graeml (2000), o que marca o surgimento da terminologia Tecnologia da Informação foi exatamente a convergência das funções de processamento de dados com as funções de Telecomunicações, resultando no Teleprocessamento.

Meireles (1994), apresenta um quadro, elaborado pela NEC, apresentado na figura 1, representando as trajetórias das tecnologias da informação ao longo do século XX, indicando um caminho de convergência de mídias onde TV, rádio, telefonia e computadores caminham para um ponto comum. Tamanha integração tem trazido para as organizações, uma constante revisão dos seus modelos de negócios, seja pelo surgimento de novas oportunidades, seja pela redução da assimetria de informações entre os mercados competitivos, além de possibilitarem reconfigurações nos contextos econômicos e sociais.

¹ Mineração de dados. Processo de pesquisa e cruzamento de informações, com vistas a encontrar relações menos freqüentes entre variáveis.

² Grandes bancos de dados para armazenamento e consulta de dados históricos sobre diversos temas.

³ Conjunto de ferramentas e técnicas para extração de informações de uma base de dados. Esta base de dados pode ser um *data ware house* um banco de dados tradicional, um banco de dados por imagem ou qualquer outra fonte de armazenamento de dados e informação.

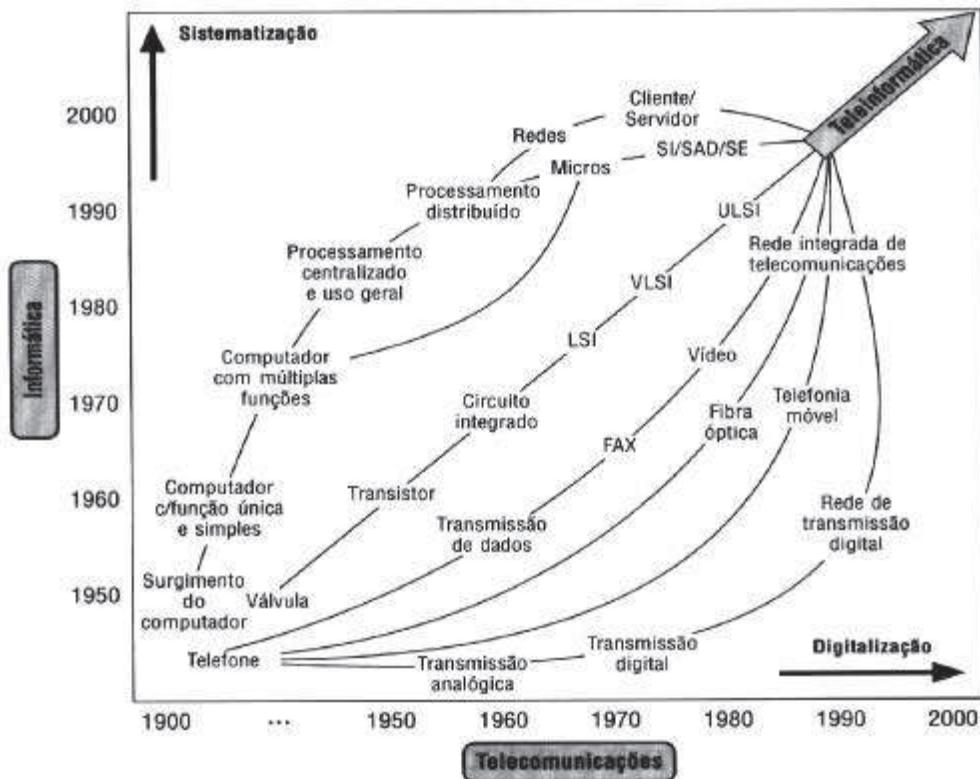


Figura 1: Convergência da Informática e das Telecomunicações. Fonte: Meirelles, 1984.

Na Figura 1 visualiza-se o fenômeno da convergência digital, onde cada vez mais os implementos de telecomunicações aproxima-se dos computadores formando a telemática ou teleinformática. Tal fenômeno tem possibilitado o surgimento de novos cenários de negócio.

Ansoff (apud BEUREN, 1998) discute sobre o processo de modificação dos cenários e contextos organizacionais, onde o sucesso das organizações está associado a sua capacidade adaptativa. Por outro lado, segundo Levy (1997) em uma fase em que a compressão do tempo, do espaço e da produção modifica a forma de perceber a realidade, a fusão das mídias e o estreitamento da comunicação provocam o fenômeno da interpenetração cultural, transformações surgem cada vez mais como revoluções, restringindo o poder de adaptação das pessoas e das organizações. De acordo com Laudon & Laudon (1996) para se promover adaptações efetivas, sincronizadas com as transformações que cercam as organizações, é necessário perceber as modificações do ambiente antecipadamente ou pelo menos no instante em que ocorrem, ou seja, em *tempo real*⁴ e para isto faz-se necessário o uso da TI em profusão. A tabela 2 divide o Século XX em Eras, classificadas em face das transformações e distúrbios característicos de cada período. Considerando aspectos como eventos, velocidade das mudanças e atitudes frente às mudanças.

Tabela 2: As eras em face aos distúrbios. Fonte: Adaptado de Graeml, 2000.

ERAS FACE AOS DISTÚRBIOS					
	1900 Estável	1939 Reativa	1950 Antecipativa	1970 Explorativa	1990 Criativa
FAMILIARIDA	Alta	A projeção do	Futuro descontínuo,	O futuro é	O futuro é

⁴ Na computação esta expressão designa uma operação em que os dados são atualizados no mesmo instante em que são alimentados pelo usuário. Neste contexto a expressão segue o senso comum, tratando-se de um evento que ocorre imediatamente após uma ação.

DE COM OS EVENTOS.	familiaridade.	futuro com base em experiências pregressas.	mas relacionado a experiências anteriores.	descontínuo e novo.	descontínuo e novo.
RAPIDEZ DAS MUDANÇAS	As mudanças são muito mais lentas que a capacidade de reação.	As mudanças são mais lentas que a capacidade de reação.	As mudanças são comparáveis à capacidade de reação.	As mudanças são mais rápidas que a capacidade de reação.	As mudanças são mais rápidas que a capacidade de reação.
VISIBILIDADE DO FUTURO.	O futuro é repetição do passado.	O futuro pode ser estimado por extração do passado.	O futuro pode ser estimado por extração do passado	Prognósticos possíveis, e os sinais das mudanças são fortes.	Prognósticos são difíceis, pois os sinais das mudanças são fracos.
ATITUDE EM FACE DE MUDANÇAS	Recusar mudança.	a Aceitar a mudança, mas somente quando inevitável.	Buscar a mudança, mas somente com base no conhecimento.	Buscar a mudança nas inovações geradas pela pesquisa.	Gerar mudança sendo o foco da inovação.
INFORMAÇÃO GERENCIAL	Sobra precedente.	o Informações Históricas	Extrapolações	Novos futuros	Oportunidades latentes.

Na tabela 2, na última linha, o autor destaca a importância da informação gerencial como um norteador de oportunidades, uma lente para identificação de novos contextos que são de difícil percepção. A TI, neste cenário de convergência das mídias, assume um papel determinante no desenvolvimento e adaptação das organizações em *tempo real*.

No estudo acerca da relação intrínseca entre a tecnologia da informação e a complexidade da dinâmica das trocas sociais e econômicas, Alvin Toffler (1982) analisa a história da sociedade humana e divide-a em três etapas denominadas, pelo autor, de *Ondas*, as quais são classificadas em função da tecnologia aplicada e do modo de produção predominante.

A primeira onda é caracterizada como Sociedade Agrária, onde toda a implementação tecnológica estava orientada para o cultivo e beneficiamento da terra e para o trabalho artesanal. As trocas econômicas ocorriam baseadas nos valores agrários assim como a organização das classes sociais. A força motriz era, sobretudo a humana e a animal, as mudanças e transformações eram pouco perceptíveis. A sociedade viveu esta etapa desde a formação dos primeiros clãs até a idade média feudal.

A segunda onda denominada Sociedade Industrial, firma-se após a revolução francesa e é caracterizada pela ênfase nos bens de capital, no uso da força mecânica movida por combustíveis fósseis para gerar a produção de bens de consumo. Nesta etapa toda a sociedade se organiza em torno dos grandes centros industriais e a população se urbaniza. Os conceitos de empresa e administração clássica surgem da necessidade de coordenar o uso de um grande volume de insumos, pessoas e máquinas localizados em um mesmo espaço ao mesmo tempo, em contraposição ao modelo agrário e artesanal da onda anterior.

Ainda neste período, os primeiros estudos científicos desenvolvidos destacadamente por Taylor, apontam para uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada, fragmentada e controladora. A fim de garantir um desempenho econômico positivo, esta monitoração, exercida em todas as etapas produtivas, ocasionaram o surgimento de uma estrutura administrativa, burocrática para tratar e convalidar toda a informação gerada pelos

mecanismos de controle. Assim, o grande instrumento de gerenciamento da era industrial passa a ser a informação, enquanto o ícone máximo é a produção em massa, em volumes cada vez maiores, disponibilizados em um tempo menor. Neste cenário, a velocidade das transformações econômica e social se acelera no ritmo da produção.

A terceira onda surge quando, em pesquisa realizada em 1951 nas maiores indústrias americanas, verificou-se que menos de 50% dos colaboradores estavam lotados em funções relacionadas diretamente à linha de produção, enquanto mais da metade estavam exercendo atividades administrativas, ou seja, lidando com a informação. Toffler (1982) toma este marco para pontuar o início da Sociedade da Informação. Desta forma, desde a segunda metade do século XX, segundo o autor, estamos vivendo a era pós-industrial, pautada no domínio, controle e comercialização da informação e do conhecimento. Este momento histórico é caracterizado por uma fluidez econômica e social, por um padrão de descontinuidade tecnológica e valorização do intangível, como as marcas, as patentes e o conhecimento.

É neste cenário, de culto à imagem e a informação que a TI se solidifica. Inicialmente para dar suporte ao modelo industrial de controle da produção, em seguida para se tornar o novo modelo produção, ditando valores sócias, paradigmas econômicos, princípios de gestão e redefinindo o conceito de organização.

Uma vez que a TI tornou-se a mola-mestra das organizações da era pós-industrial, os investimentos neste setor se intensificaram gerando uma indagação quanto a sua real eficácia na lucratividade das organizações. Para responder a esta interrogação, ao longo dos anos 80 foram desenvolvidas diversas pesquisas buscando avaliar o Retorno sobre o Investimento em TI. O Trabalho mais celebre foi o do economista Robert Solow denominado de Paradoxo da Produtividade ou Paradoxo de Solow.

1.2 O PARADOXO DA PRODUTIVIDADE

Ao longo das décadas de 60 e 70 a tônica das organizações foi o emprego intensivo da TI como instrumento de controle das funções operacionais, um meio de armazenar e processar informações. Após duas décadas de investimentos maciços em tecnologia da informação, contudo, os executivos têm encontrado dificuldade para evidenciar o retorno do seu investimento através ganhos em produtividade.

Robert Solow, prêmio Nobel de economia em 1987, enunciou esta discrepância a qual ficou conhecida como o Paradoxo de Solow ou Paradoxo da Produtividade, segundo ele os computadores estão presentes em todas as estatísticas da organização, exceto nas estatísticas de produtividade. Mais tarde, em 1994, Strassman (1997) realizaria uma nova pesquisa envolvendo empresas dos Estados Unidos, Canadá e Europa, buscando identificar uma correlação entre intensidade do investimento em TI e lucratividade. A figura 2 ilustra a impossibilidade, até então, de se afirmar que elevados investimentos em TI representam grandes margens de lucro. Cada ponto da figura demonstra a posição de uma empresa a partir do cruzamento do seu investimento em TI com a sua lucratividade.

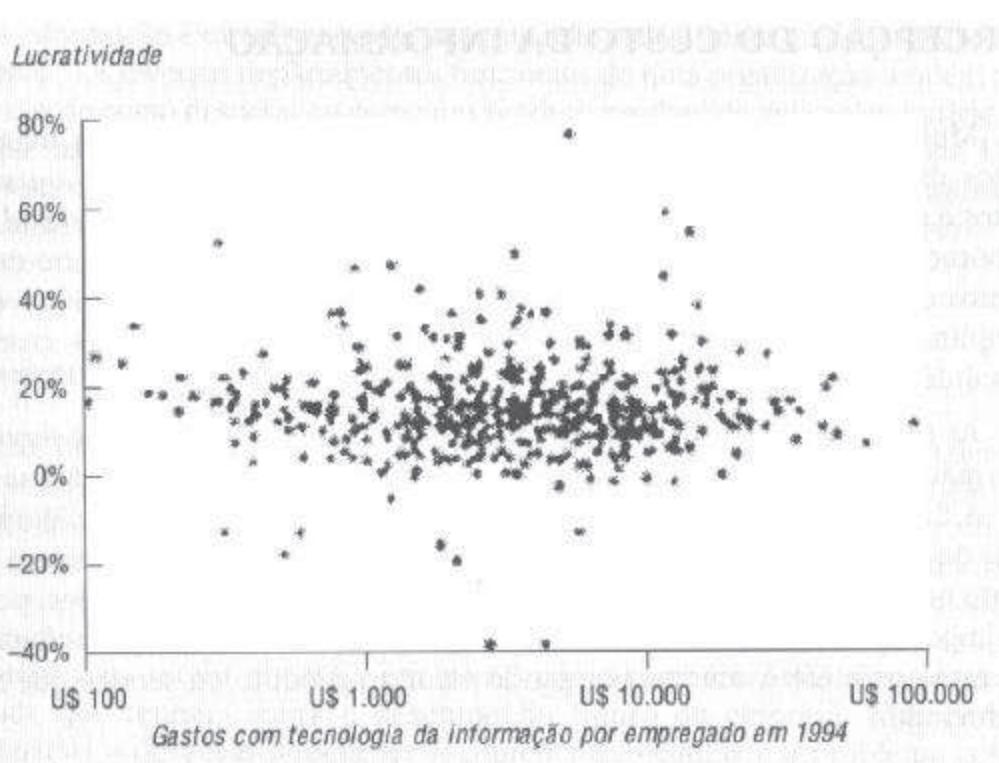


Figura 2: Investimento em TI X Lucratividade. Fonte: Strassman, 1997.

É possível observar na figura 2 que algumas organizações investiram menos de US\$ 1.000 por colaborador e obtiveram uma lucratividade acima de 20%, por outro lado, algumas organizações que investiram acima de US\$ 10.000 por colaborador obtiveram lucratividade abaixo de 20% fato que, segundo as expectativas, seria paradoxal. O gráfico, segundo o autor, não permite traçar relação alguma entre investimentos em TI e lucratividade.

Este mesmo gráfico foi reorganizado, agrupando apenas empresas de um mesmo segmento (alimentos, bancário, têxtil, etc), com o intuito de se identificar algum setor mais sensível aos investimentos em TI. Contudo, o segmento de serviços, até então tido como o maior beneficiário da TI, não guardava nenhuma relação direta entre investimentos em TI e lucratividade.

Ainda sob o prisma quantitativo da análise do retorno do investimento, Brynjolfsson & Hitt (1999) fizeram uma análise em 500 grandes empresas norte-americanas utilizando dados de 1987 a 1991. Eles propuseram uma função de produção onde consideravam o faturamento(Q) como função do capital investido em infra-estrutura de TI (C) e o capital investido em infra-estrutura de outras áreas(K), salários e custos com pessoal relacionados à TI(S) e salários e custos relacionados a pessoal fora da área de TI (L), além de um assim chamado fator ambiental(j) e um fator tempo(t).

Em sua metodologia, os autores analisaram duas hipóteses:

- H1: Hipótese considerando apenas a relação das variáveis diretamente associadas a TI, C (capital investido em infra-estrutura de TI) e S (salários e custos com pessoal relacionados à TI) com o faturamento Q.

- H2: Hipótese considerando a relação entre as quatro principais variáveis (salário e gastos com pessoal dentro e fora da área de TI e gastos com infra-estrutura dentro e fora da área de TI) com o faturamento Q.

Como resultado de suas pesquisas, os autores verificaram relações significativas em H1. Na relação entre faturamento e gastos com infra-estrutura de TI, existe uma proporção de até U\$ 81,00 para cada U\$ 1,00 investido em TI. E na relação faturamento e gastos com pessoal de TI a proporção é de U\$ 2,62 para cada dólar investido.

Contudo, isto não significa que as empresas estejam tendo lucro, pois na hipótese H2, a qual associa as quatro variáveis (investimentos dentro e fora das áreas de TI, aplicados em serviço, mão-de-obra ou infra-estrutura) ao faturamento não foi possível estabelecer nenhuma situação de causalidade significativa, o que deixa ainda algumas dúvidas quanto a matéria.

Para Brynjolfsson (1993) existem quatro possíveis explicações para o paradoxo da produtividade:

- Erros na medida de produtividade, sobretudo, nas áreas de serviços;
- Benefícios de TI podem levar anos para aparecer;
- TI pode ser um fator de ganho para uma empresa isoladamente, mas não para um setor, levando a uma redistribuição de lucros;
- Má gestão da TI, com práticas gerenciais insuficientes e pouco preparo dos colaboradores;

Dentre as explicações de Brynjolfsson, aparece no último tópico o questionamento das práticas gerenciais, tendendo a um viés qualitativo para análise dos ganhos de produtividade em TI. De fato, ao longo dos anos 80 eram notórias as contribuições da TI para o aumento da eficiência, vantagem competitiva e criação de valor para as organizações (GRAEML, 2000). Fato este que levou os estudiosos a concluir que a competência gerencial seria o calcanhar de Aquiles para se obter sucesso no investimento em TI. Portanto, elevados retornos de investimentos em TI dependeriam de uma TI catalisada por bons esforços gerenciais.

Diante da precariedade da resposta dos índices econômico-financeiros quanto ao retorno do investimento, têm surgido um conjunto de modelos para análise e avaliação da gestão de TI, que trabalham não apenas com os indicadores econômicos e financeiros, mas apontam para a análise qualitativa da TI junto a determinados processos organizacionais. Esses modelos foram denominados de Modelos para Análise do Alinhamento Estratégico.

O estudo do Alinhamento Estratégico entre a Estratégia Negócio e a Estratégia de TI visa introduzir uma perspectiva mais integradora e qualitativa, buscando captar a relação entre as práticas gerenciais e estratégicas associadas ao uso da TI, além da análise do próprio processo de avaliação da TI em si.

1.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UMA POSSÍVEL RESPOSTA AO PARADOXO.

Diversos autores têm se revezado na abordagem do tema Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de TI, apontando que para se obter maximização nos resultados dos investimentos em TI é necessário, antes de tudo, adequar-se os componentes estruturais às estratégias da organização, segundo Henderson & Venkatraman,(1993) a estrutura e a estratégia da organização seriam divididas em duas grandes áreas: A área de negócio e área de TI. Nos parágrafos seguintes, serão apresentados autores que corroboram com esta tese descrevendo o que seria o embrião dos estudos sobre o alinhamento estratégico. Embora estes autores não abordem o tema alinhamento explicitamente, os modelos apresentados demonstram a vastidão do enfoque dado à relação entre estratégia de TI e estratégia de Negócio. Posteriormente, no capítulo 3, será desenvolvido um tratamento mais aprofundado dos conceitos de alinhamento estratégico.

Sob uma ótica estratégica, para Morton (apud GRAEML, 2000), a adoção da TI implica na revisão dos processos, da estrutura, da estratégia e da cultura organizacional a fim de se atingir o máximo do potencial tecnológico, sob pena de obter uma situação de automatização do caos. Para tanto, o referido autor, desenvolveu um modelo para descrever o equilíbrio organizacional levando em consideração a TI, a estratégia e a relação entre o ambiente interno e o externo descrito na figura 3.

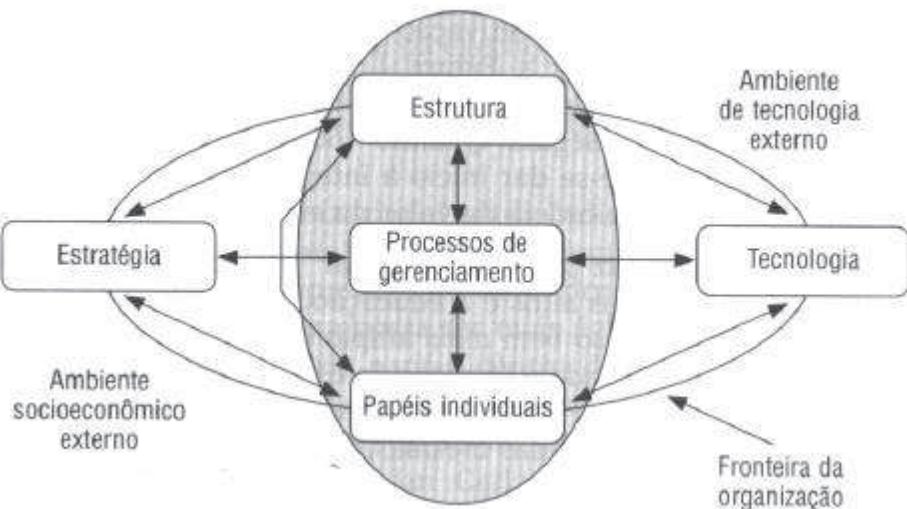


Figura 3: Modelo para equilíbrio organizacional. Fonte: Graeml, 2000.

Para Morton, na figura 3, a organização internamente é formada por três componentes básicos: (a) Uma estrutura gerencial, especializada em funções; (b) Por processos de gerenciamento que consistem em um arcabouço de controles dos fluxos de informações e produtos (c) E por papéis individuais, que envolvem o conjunto de atribuições formais e habilidades específicas de cada membro da organização. Além dos componentes internos o autor apresenta o ambiente externo dividido em dois subgrupos mais expressivos: O socioeconômico e o tecnológico. A estratégia de empresa, assim como a tecnologia, ocupam uma posição fronteiriça entre o interno e o externo. Para Morton, todos os componentes internos interagem com todos os elementos externos, gerando uma interferência mutua de tal forma que a tecnologia e a estratégia estão

constantemente se reconfigurando através dos componentes organizacionais. Alcançar os objetivos estratégicos então, perpassa pelo alinhamento desses com a tecnologia. O trabalho de Morton traz uma das primeiras abordagens sobre a relação entre a estratégia, a tecnologia e a estrutura de gestão.

Outro estudo que busca traçar um paralelo entre a estratégia da organização e a estrutura de TI foi o trabalho de Porter & Millar (1985). Para estes autores, a importância da TI no negócio da empresa, ou ainda, o diferencial competitivo que ela poderá possibilitar, estará associado a uma relação entre a intensidade da informação presente na cadeia de valor (processo) e a quantidade de informação que compõe o produto final. Desta forma existiriam, graus de investimentos em TI mais adequados a cada área de negócio. Organizações do setor bancário, que necessitam de muita informação na cadeia de valor e cujo produto final também possui um alto índice de informação agregada, precisariam de largos investimento em TI a fim de obter vantagem competitiva. Ao contrário da indústria do cimento, cujo processo de fabricação necessita de pouca informação e o produto final, por sua vez, traz em si pouca informação. Para esta indústria grandes investimentos em TI gerariam um baixo retorno.

Neste trabalho, Porter & Millar trazem uma perspectiva mais integradora quanto à relação entre a tecnologia da informação e os objetivos estratégicos e destacam uma variável para mensurar este grau de relação que seria a intensidade da informação através da cadeia de valor e do produto final.

A abordagem de cadeia de valor e o diferencial competitivo tratados por Porter & Millar(1985) são também defendidos por Beuren (1998), que apresenta uma relação mais explícita entre a tecnologia da informação e a estratégia organizacional enumerando diferenciais competitivos que poderiam advir do uso adequado da TI (pode ser interpretado implicitamente como uso alinhado da TI). Desta forma a autora prevê quatro possibilidades da informação ser aplicada como catalisadora de ações estratégicas voltadas para a diferenciação:

- *Configuração de cadeias de valores* – Com o uso da TI é possível criar alternativas que superem restrições de processos e de recursos em determinadas etapas da cadeia. É possível reorganizar a participação dos fornecedores e parceiros ao longo da cadeia afim de que a organização possa focar-se em sua área de competência.
- *Prestação de serviços individualizados ao cliente* – A compreensão das exigências individuais perpassa por uma adequada captação, armazenamento e distribuição das informações relativas às necessidades e hábitos de cada cliente, a qual deve ocorrer de forma interativa e imediata.
- *Fabricação de Produtos Personalizados* – O processo de aprendizagem organizacional acerca de certo processo produtivo, pode ser acelerado por intermédio da TI, a fim de tornar viável o desenvolvimento e operação em paralelo de diferentes linhas de produtos, adequados às especificações da cada cliente.
- *Criação ou eliminação de barreiras à entrada no mercado* – A adoção de uma política de investimentos intensiva em TI pode gerar barreiras à entrada, no momento em que o próprio custo torna-se um obstáculo; assim como a diferenciação dos serviços prestados também limitará o espaço

para atuação do concorrente. Por outro lado, a reinvenção do negócio através da TI pode mudar completamente as regras da indústria na qual se esta competindo, eliminando as barreiras à entrada no mercado.

A análise de Beuren, embora não trate explicitamente do Alinhamento Estratégico, trata do uso estratégico dos sistemas de informação ou de como poderiam ser utilizados para criar um diferencial competitivo, trazendo mais uma vez a questão estratégica para próximo da TI.

Valendo-se do modelo de análise das cinco forças do mercado, McFarlan (1984) descreve cinco questionamentos (estratégicos) que as organizações devem fazer a si próprias a fim de verificar o impacto da TI em sua cadeia de valor. Segundo o autor, caso a resposta seja positiva em pelo menos uma delas, a TI deve ser caracterizada como um recurso estratégico de grande relevância. Seguem abaixo os questionamentos:

- A tecnologia da informação pode erguer barreiras a entrada de outros no mercado?
- A tecnologia de sistemas de informações pode impedir que o seu cliente troque de fornecedor?
- A tecnologia pode alterar as bases da competição?
- Os sistemas de informações podem alterar o equilíbrio de poder nas relações com os fornecedores?
- A tecnologia de sistemas de informações pode gerar novos produtos?

McFarlan, com estes questionamentos, busca nortear os investimentos em sistemas de informações, atribuindo maior relevância a este recurso de TI na medida em que ele possibilita um diferencial competitivo.

As perspectivas aqui discutidas, sobre a relevância da TI nas organizações, apontam para uma maximização do potencial da informação quando esta se encontra, de algum modo, associada às estratégias de negócio. Se levarmos em consideração a área de negócio da empresa de acordo com Porter & Millar (1985) é necessário identificar a intensidade da informação na cadeia de valor ou no produto final. Por outro lado, se observarmos a interação com o ambiente externo, será preciso rever as estratégias, estrutura e processo organizacionais conforme assinala Morton (1998). E ainda, segundo Beuren (1998) e McFarlan (1983) a TI pode criar diferenciais estratégicos, possibilitando a exploração de novos nichos de mercado. Em síntese, todas as análises apresentadas acima buscam estabelecer relações entre estratégia e tecnologia da informação, sejam sob um prisma de diferenciação ou do gerenciamento da cadeia de valor.

Partindo destas análises, observadas desde os anos 70, desenvolveu-se o conceito de Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de Tecnologia da Informação, o qual tem sido compreendido como um dos principais fatores que pode responder ao Paradoxo da Produtividade (LAURINDO, 2002), (GRAELM, 2000). Assim, conforme afirmam Henderson & Venkatraman (1993) a organização que possuir o seu processo estratégico melhor imbricado com a TI, tenderá a obter resultados mais satisfatórios quanto ao retorno econômico no emprego massivo de TI.

1.4 METODOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A partir da premissa de que o grau de alinhamento estratégico é um dos fatores determinantes para a efetividade do uso da tecnologia da informação, a presente pesquisa, busca, mediante estudo de caso, entender como ocorre o processo de alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI, em uma empresa do setor do varejo, no caso a Lojas Insinuante, uma empresa do Grupo IN.

1.4.1 - Metodologia

Considerando a relevância dos conceitos de alinhamento para entender a contribuição da TI na produtividade das organizações, o tema desta pesquisa está centrado em *identificar o processo de alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI em uma empresa do segmento do varejo*. A escolha do segmento do varejo mostra-se oportuna, pois representa uma fatia significativa das organizações presentes no mercado baiano, além de se tratar de um setor onde a TI tem sido um diferencial competitivo.

O tema apresentado explicita a visão de alinhamento como processo (REICH, 1992; BOAR, 1994; ABREU & RESENDE, 2002; BRODBECK & HOPPEN, 2002) que abarca duas premissas: A primeira diz que o alinhamento se desenvolve mediante um processo temporal. A segunda diz que o alinhamento estratégico já existe em qualquer empresa que possua área de TI, o estudo do alinhamento visa verificar o quanto próximos, ou seja, alinhadas estão as estratégias de TI às estratégias de negócio. Assim teríamos uma escala, descrevendo uma variação de um grau mínimo para um grau máximo de alinhamento.(GRAJEW & OLIVEIRA, 1987; NOLAN, 1993; TEO & KING, 1997), onde esta escala seria observada ao longo de um espaço de tempo definido.

Sobre o estudo do alinhamento estratégico, Rezende & Abreu (2002) falam sobre a particularidade deste processo, o qual envolve elementos “humanos e não-humanos”, fato que aumenta a complexidade e necessidade de aprofundamento nesse tema. Além disto, Laurindo (2002), destaca que para aprofundar nesse tema, os modelos para avaliar a relação da TI com a área de negócio são restritos a duas categorias: aqueles que avaliam a estrutura da TI e aqueles que avaliam a organização da TI, não existindo categorias que tratem especificamente da estratégia ou do seu processo de formação. Assim, com vistas a aprofundar o entendimento

das estratégias, será investigado o processo de formação destas, utilizando-se a classificação de Mintzberg et al. (2000) sobre as Escolas do Pensamento Estratégico. Segundo os autores, o local onde se pode identificar a verdadeira estratégia é no funcionamento da organização, atentando para suas particularidades culturais, políticas, estruturais, temporais, cognitivas e ambientais.

Tomando-se as afirmações de Rezende & Abreu (2002) sobre a particularidade do alinhamento e de Mintzberg et al. (2000) sobre a particularidade das estratégias, verifica-se que o estudo de caso seria o tipo de pesquisa mais indicado, pois “Tem caráter de profundidade e detalhamento” (Vergara, 2003), o que atende às peculiaridades desse tema. Como caso para estudo foi escolhida a empresa Lojas Insinuante, pertencente ao Grupo IN. Tal escolha se deveu a sua representatividade em tamanho e em volume de negócios no setor de varejo, tanto no mercado baiano quanto no nacional.

Dando suporte ao estudo de caso, foram desenvolvidas: (a) Pesquisa de campo envolvendo entrevistas, aplicação de questionários e observação não participante. (b) Pesquisa documental analisando registros internos, planos de negócios, vídeos institucionais, regulamentos entre outros.

O Processo de construção do argumento deste trabalho foi desenvolvido utilizando-se a técnica de triangulação proposta por Yin (1991), confrontando-se os dados colhidos na pesquisa de campo com as análises documentais buscando interpretá-los à luz do referencial teórico apresentado.

Desta forma, a partir do recorte temático, a pergunta que motivou o desenvolvimento deste trabalho foi: *Como ocorreu o processo de alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI na Lojas Insinuante no período de 1990 a 2002?* A hipótese seria de que *esta empresa migrou de um modelo de menor alinhamento, ou seja, maior distanciamento entre a área de TI e a área de negócio, para um modelo de maior alinhamento.*

Para confirmar a hipótese, respondendo ao “como” da pergunta, foram avaliados onze modelos de alinhamento estratégico a fim de se identificar àqueles que melhor explicassem o caso Insinuante.

Para complementar a percepção das estratégias e, por conseguinte do alinhamento, foram estudadas as dez Escola do Pensamento Estratégico, classificadas por Mintzberg et al (2000). As investigações destas escolas, juntamente com os dados empíricos, favoreceram a identificação das estratégias (de negócio e de TI) propriamente ditas da organização.

Ainda apoiando a identificação das estratégias da organização, foi utilizado como referência o trabalho desenvolvido por Mintzberg & Quinn (2001) que buscam a caracterização de um padrão estratégico. Segundo os autores, padrão é a consistência de comportamento ao longo do tempo, a estratégia da organização seria caracterizada através da identificação do conjunto de perspectivas (políticas, cognitivas, ambientais, estruturais, aprendizado, entre outras) que tem interferido na realização de suas decisões. Estas perspectivas poderiam ser fornecidas pelas próprias Escolas do Pensamento Estratégico.

De posse destes conceitos é possível chegar a um quadro estratégico que será classificado aqui com ternário, por envolver a análise três elementos: (1) A escola do pensamento estratégico predominante, (2) A análise das estratégias (de TI e de negócio) (3) O modelo de alinhamento estratégico que descreve a interação entre as estratégias. Estes elementos, interagindo entre si, caracterizariam um quadro estratégico da organização mais amplo, não se restringindo a uma análise pontual de fatores estruturais ou políticos da empresa, mas aprofundando em aspectos do processo de formação da estratégia na organização. Na figura 4 a seguir, está sintetizada a premissa metodológica que norteia o trabalho, buscando a articulação de três conceitos para compreender a estratégia organizacional como um todo bem como o seu alinhamento estratégico.

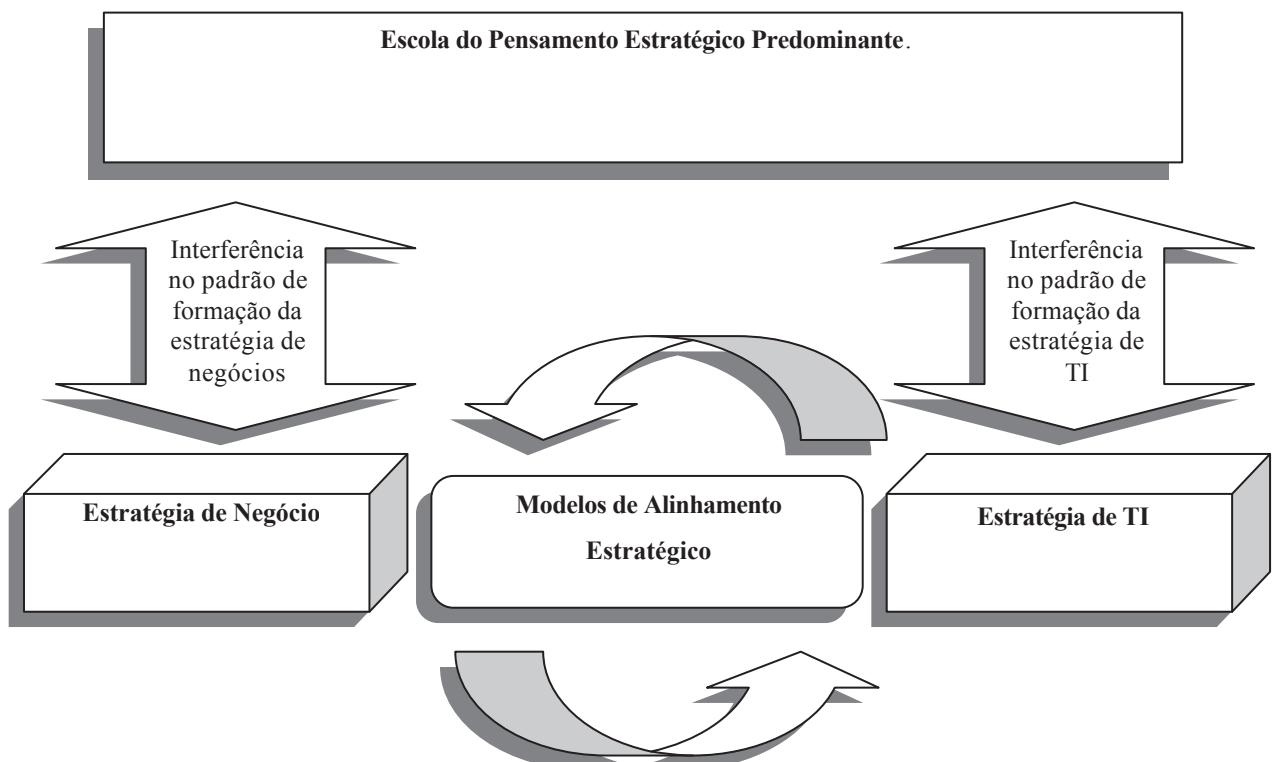


Figura 4: Quadro Estratégico Ternário: Escolas do Pensamento Estratégico, Estratégias de Negócio e TI e o Alinhamento Estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

A perspectiva da Figura 4 assinala que o padrão estratégico pode ser descrito pelas Escolas do Pensamento Estratégico, classificadas por Mintzberg et al (2000) uma vez que estas interferem diretamente nas estratégias de TI e de Negócio. Estas estratégias, por sua vez, ao interagirem sucessivamente, determinam um modelo de alinhamento.

Em fim, a junção da teoria sobre os modelos de alinhamento com as características das Escolas do Pensamento Estratégico forneceu o referencial teórico que permitiu interpretar os dados empíricos obtidos

mediante as pesquisas de campo e documental. Desta forma, foi construída, a explicação do processo de alinhamento na organização em estudo.

Este trabalho traz uma contribuição do ponto de vista metodológico para a interpretação do fenômeno do alinhamento estratégico, pois amplia o escopo de sua avaliação na medida em que agrupa as Escolas do Pensamento Estratégico para fundamentar a explicação do alinhamento o qual, usualmente, analisa apenas os fatores estruturais da TI ou fatores da organização da TI, deixando escapar uma percepção estratégica mais ampla e descartando por vezes a dimensão tempo.

1.4.1.1 Desenvolvimento da pesquisa.

A condução da pesquisa de campo se deu inicialmente através de um estudo exploratório, utilizando-se da entrevista semi-estruturada (apêndice A), realizada com três membros da diretoria da organização.

Uma vez compilados estes dados, foi elaborado um questionário estruturado (apêndice B) sendo aplicado sob forma de entrevista, a sete membros da diretoria (existem oito diretores no total). Um segundo questionário (apêndice C), estruturado, foi aplicado a dez supervisores de lojas os quais são integrantes do segundo nível hierárquico da organização na área de negócios (existem doze supervisores no total). Ainda no trabalho de campo o pesquisador pôde observar uma reunião de planejamento na qual estavam presentes membros da diretoria.

Em paralelo, na pesquisa documental, foram verificados alguns documentos da empresa como planos de ação e metas, manuais da organização e vídeos institucionais.

Para concluir a fase de levantamento, depois de tabulados os dados, os resultados preliminares foram novamente checados com a diretoria e a supervisão. Também foram consultados, mais oito gerentes de lojas e quatro técnicos da área de informática para darem opiniões sobre os resultados. Estas opiniões serviram de balizadores para a análise final, presente no capítulo de conclusão.

O rol de entrevistados escolhidos (vinte e oito no total), se comparados ao universo total de colaboradores das lojas (aproximadamente três mil) teriam uma expressividade ínfima, contudo, em consonância com o tema abordado - alinhamento entre estratégias - esta amostra concentra 87,5% do corpo diretor da empresa (incluindo os proprietários e o diretor de TI) e 84% do segundo nível hierárquico da empresa, que são os supervisores de lojas. A amostra de diretores e supervisores representa então a quase a totalidade dos membros

responsáveis pela elaboração das estratégias da organização. Tendo em vista, a natureza predominantemente centralizadora da gestão da empresa, (como ficará mais claro no capítulo quatro) a amostra utilizada revela-se bastante adequada aos propósitos deste trabalho. Acrescente-se ainda o depoimento dos oito gerentes de lojas (11% do total de gerentes de lojas na Bahia) e quatro técnicos de informática (9% do total de técnicos na Bahia) consultados com vistas a checar alguns resultados dos questionários aplicados junto à supervisão.

Outro fator que corrobora para a relevância da amostra é que o tempo de empresa dos diretores varia de 8 a 24 anos, fazendo uma média de 16 anos. Já o tempo de empresa dos supervisores varia de 4 a 18 anos, com uma média de 12 anos, o que torna significativo, do ponto de vista qualitativo, o depoimento dos entrevistados.

Outra restrição da pesquisa, que foi a inexistência de planos estratégicos formais (apenas planos gerenciais e operacionais) também pôde ser superada por duas razões. Primeiro pela confiabilidade do depoimento dos diretores e supervisores levando-se em consideração o fator tempo de empresa. Segundo porque Reich (1992) e Boar (1994) destacam, que planos estratégicos formais não são os únicos elementos indicadores de alinhamento estratégico e de forma análoga, Mintzberg et al. (2000), questionam se a estratégia existiria apenas quando formalizada, chamando atenção para o fato de existir uma pluralidade de processos de formação de estratégia e não apenas o formalmente deliberado.

Parte do resultado da pesquisa foi interpretado de forma qualitativa, observando o conteúdo e a presença de temas recorrentes discutidos pelos entrevistados e presentes na documentação consultada. Os resultados dos questionários estruturados tiveram um tratamento quantitativo, observando-se o percentual de respostas coincidentes. A combinação das técnicas quantitativas com as qualitativas ajudou a descrever o objeto de estudo.

A partir do cruzamento entre os dados de campo com os dados colhidos na pesquisa documental, foi feito um confronto com o referencial teórico, traçando-se então o modelo de alinhamento da Lojas Insinuante, no início dos anos 90, bem como o modelo atual. Entre estes dois modelos, separados por dez anos, tem-se um descriptivo das transformações estratégicas na organização.

1.4.2 Estrutura do Trabalho

Neste capítulo introdutório, após um breve apanhado sobre a evolução da TI enquanto suporte estratégico foi apresentado a metodologia que irá nortear o trabalho. De posse destes conceitos iniciais, o estudo sobre o alinhamento será intensificado nos próximos capítulos.

No capítulo dois, serão investigados os diversos conceitos de estratégias e as várias perspectivas considerando o seu processo de formação. Tal aprofundamento tem como objetivo identificar escolas da administração estratégica que se aproximem dos modelos de alinhamento que serão estudados posteriormente.

No capítulo três, serão analisados os diversos modelos de alinhamento estratégico, e como síntese, será apresentado um quadro de referência, cruzando as características das diversas escolas do pensamento estratégico com os modelos de alinhamento, buscando, dessa forma, pontos em comum.

No capítulo quatro será apresentado o resultado qualitativo da pesquisa, obtido a partir das entrevistas e observação da organização. Também serão apresentados os resultados estatísticos colhidos dos questionários onde conclusões preliminares serão evidenciadas.

No capítulo cinco, serão apresentadas as conclusões finais acerca da estratégia de TI e da estratégia de negócio, identificadas na organização bem como o modelo de alinhamento que explica a sua interação. Por fim, será feita uma associação deste alinhamento estratégico com as escolas do pensamento estratégico, a fim de se construir um quadro macro que descreva o padrão estratégico da Lojas Insinuante.

2. ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia remonta princípios militares, envolvendo objetivos, metas, táticas e ações, contudo após o trabalho de Ansoff (1990) o conceito de estratégia passou a ser associado à políticas e ações organizacionais, neste sentido, existem divergências associando-a ora a busca de posicionamento de mercado (PORTER, 1984), ora a padrões de comportamento (MINTZBERG, 1987). De acordo com Ansoff (1990) “Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização”.

Porter (1984) aponta estratégia como o estabelecimento de uma posição “singular e valiosa” junto ao mercado. Sabe-se, todavia, que esta posição não é única, do contrário a estratégia ideal seria conhecida por todas as organizações e estas apenas se revezariam na posição de líderes.

Já Mintzberg (1985) segmenta estratégia em cinco grupos: plano (método consciente), manobra (ação específica, dirigida), padrão (histórico de comportamento, consciente ou não), posição (em relação ao mercado) e perspectiva (visão de mundo). Nestes grupos a estratégia é vista como um processo categorizado, devendo encaixar-se em um modelo ou outro, contudo as organizações não assumem características tão facilmente distinguíveis.

Ainda explorando as nuances estratégicas, podemos fazer uma leitura segmentada da estratégia, re-agrupando seus conceitos em grandes categorias a serem discutidas a seguir.

2.1 ESTRATÉGIA: ENTRE O PRESCRITIVO E O DESCRIPTIVO, O DELIBERADO E O EMERGENTE.

Mintzberg (1990), agrupou as estratégias em três diferentes categorias: prescritivas, descriptivas e descriptivas/integrativas. Avenier (1996) aponta as seguintes categorias estratégicas: Planejamento estratégico, gerenciamento estratégico e estratégias processuais. O critério de integração de Mintzberg, assim como o de Avenier para categorização é calcado na forma como a estratégia é concebida ou no seu processo de formação, pontuando a sua intencionalidade ou casualidade.

De acordo com a classificação de Avenier, o planejamento estratégico é uma categoria guiada pelo determinismo econômico e emprenhada em controlar as dicotomias das variáveis ambientais mediante processo analítico de previsão de cenários futuros. Esta corrente é inaugurada na década de 60 pelos trabalhos acadêmicos da Harvard Business School e defendida também de Igor Ansoff. Para Mintzberg (1990) a categoria de estratégias denominadas Planejamento estratégico visa expressar uma intenção deliberada da alta gerência, que formalizando suas decisões, dissociam a atividade de planejamento da operacionalização.

De acordo com Avenier, a segunda categoria denominada gestão estratégica surgiu em meados da década de 70, em um período turbulento da economia à reboque da crises do petróleo e da política mundial fruto do desgaste do estado keynesiano. Pautada nas instabilidades ambientais, a categoria da gestão estratégica passa a aceitar e incorporar o elemento não-controlável, imprevisível defendendo uma visão mais “global” de estratégia partilhando tal perspectiva com os níveis hierárquicos mais inferiores.

Embora as premissas desta corrente sejam inovadoras em relação ao Planejamento, não se constituiu em uma revolução (MINTZBERG, 1990), pois permanecia a visão de que seria possível encontrar um caminho ótimo para posicionar-se competitivamente no mercado (Porter, 1984), em verdade, percebe-se que a gestão estratégica incorporou ferramentas do planejamento estratégico adicionando a noção de incrementalismo ambiental.

As estratégias processuais formam a terceira categoria de estratégias identificadas por Avenier. A noção de processos refere-se à busca de padrões de aprendizado e evolução em uma linha temporal que demandam sincronismo e flexibilidade, prevendo a participação de todos os atores estratégicos como clientes, fornecedores, substitutos além da própria organização. Neste sentido, dá-se menos ênfase nas estratégias intencionais ou deliberadas. Muitos autores contemplam o modelo processual como o mais passível de aplicação nas organizações contemporâneas (MINTZBERG, 1990, AVENIER, 1996, CABRAL, 1998).

A compreensão de estratégia processual torna-se mais factível a partir das categorias definidas Henry Mintzberg como estratégias deliberadas e emergentes. Para Mintzberg (1985) estratégia deliberada é aquela intencionalmente definida pela organização que poderá vir ou não a se realizar. A estratégia emergente é aquela que surge a partir de um padrão de ação não intencional, segundo o autor, tal padrão se consolida processualmente através do aprendizado.

Quanto ao aprendizado, as categorias de estratégia deliberadas e emergentes não devem ser mutuamente excludentes, a organização deve buscar um equilíbrio entre ambas, pois, Mintzberg (1990) nos lembra que em um universo formado unicamente de decisões intencionais não há espaço para a variedade e o aprendizado, contudo apenas com estratégias emergentes inviabiliza-se a aplicação do elemento controle, que é fundamental para que ocorra o aprendizado. Assim Mintzberg & Waters (apud MINTZBERG et al., 2000), definem uma categoria denominada estratégias deliberadamente emergentes.

As estratégias deliberadamente emergentes mantêm a denominação de deliberadas, pois o líder é responsável por definir algumas das estratégias ou fornecer macro-diretrizes a organização. Por outro lado, ele permite que outros agentes da organização definam estratégias completamente novas ou estratégias que atendam as macro-diretrizes pré-definidas, tal comportamento atribui características emergentes ao processo de formação de estratégia, que por seu caráter híbrido recebeu o rótulo de deliberadamente emergente.

Retornando a categoria das estratégias processuais, Avenier (1996) apresenta o conceito de estratégia tateante. Para este autor a estratégia se apóia em um padrão evolutivo de ações, flexível e sujeito a alterações ao longo do tempo prevendo um constante devir entre estratégia e ação. A categoria de Avenier guarda forte semelhança com a de Mintzberg, sobretudo ao acolher uma visão de mundo construtivista, calcado no aprendizado partindo de experiências pontuais que podem vir a tornar-se estratégias globais.

A análise destas categorias nos permite então visualizar a evolução do pensamento sobre estratégia em três momentos distintos: O primeiro calcado em intenções deliberadas e ações normativas de caráter *top-down*, em uma perspectiva fortemente prescritiva. O segundo permite maior flexibilidade, e participação, com traços descriptivos, mas a elaboração das estratégias guarda elementos ainda muitos intencionais e determinísticos. A terceira categoria aponta a estratégia como um caminho em construção, fundado no aprendizado, unindo o planejamento à execução e trabalhando sob uma perspectiva integradora entre o intencional e o casual.

A compreensão destas categorias traz novos elementos para compreender sob que circunstância estratégica a TI melhor se adaptaria. As categorias definidas com Estratégia Deliberada assim como a categoria Planejamento Estratégico, ambas, desencadeariam uma gestão de TI focada em funções de controle, enfática no emprego dos recursos computacionais para acompanhamento: financeiro, contábil, materiais, Rh (WALTON, 1998) não dando margem a processos criativos, adaptativos e casuais na interação da TI com o negócio da organização.

Complementando-se a visão das estratégias emergentes, Mintzberg (1990) aponta que gerenciar a emersão de estratégias é um processo de aprendizado que deve ser incentivado pela organização através de uma estrutura flexível e interativa, envolvendo todos os atores estratégicos, estimulando a criatividade dos colaboradores, definindo estratégias de larga abrangência e monitorando padrões emergentes. Tais funções são amplamente associadas à comunicação em rede e ao processamento e difusão da informação que para ser obtida em sua plenitude faz-se necessária uma massa de recursos de TI descentralizada, gerida da forma autônoma pelas unidades funcionais da organização (WALTON, 1998). Sobre este viés, percebemos então uma nova perspectiva de gestão da TI, pautada por estratégias pertencentes às categorias emergentes ou segundo Avenier, processuais ou tateantes que favoreceriam um processo criativo na organização suportado pela TI.

Do texto acima chegamos a Tabelas 3 e 4 a seguir.

Tabela 3: Formação da Estratégia

Formação da Estratégia	Característica
Deliberada.	Fruto de um processo consciente, Planejado.
Emergente.	Originário de um processo de aprendizado, da identificação de um padrão.
Deliberadamente Emergente	Líder propõe estratégia principal mais admite novas estratégias que corroborem ou modifiquem a sua estratégia inicial

Tabela 4: Perfil Estratégico

Tipo de Estratégia (Mintzberg)	Característica	Tipo de Estratégia (Avenier)
Prescritiva.	Aponta um receita estratégica. Distingue o planejamento da Ação	Planejamento Estratégico / Gerenciamento
Descritiva.	Investiga o processo formação da estratégia à medida que ele se desdobra. Fundo o planejamento com a ação.	Gerenciamento / Processual
Descritiva Integrativa	Investiga o processo compreendendo que existe uma seqüência de estágios que se revezam inclusive de processo emergentes para deliberados e vice-versa	Processual

As tabelas 3 e 4 revelam sinteticamente a inter-relação entre as categorias definidas por Avenier e por Mintzberg, que poderiam pautar estilos de gestão da TI mais fortemente centralizados e pouco inovadores ou descentralizados e criativos.

A fim de aprofundarmos na compreensão das principais correntes do pensamento estratégico, listaremos a seguir as principais escolas com suas premissas básicas e uma breve análise crítica, enfatizando a busca pelo entendimento do processo de formação da estratégia. Este panorama será de grande valia para estabelecermos relações entre os modelos de avaliação de alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI. A classificação das escolas será feita segundo as categorias prescritivas e desritivas de formação de estratégia.

2.2 ESCOLAS PRESCRITIVAS

A seguir serão apresentadas as escolas de pensamento estratégico que tem como características a interpretação do processo estratégico como sendo totalmente consciente e modelável pelos estrategistas, bastando apenas para isto seguir uma técnica padronizada.

2.2.1 Escola do Design

O cerne desta escola está apoiado na premissa de que a formação da estratégia deve ser um processo intencional, planejado,meticulosamente deliberado pelo pensamento consciente. Na formulação da estratégia não há espaço para o intuitivo e sim o formalmente aprendido, onde a responsabilidade pela condução das estratégias recai sobre o executivo principal.

A estratégia deve ser mantida simples e informal, uma vez que, Andrews(1980), aponta que a formalização excessiva poderia cristalizar a essência do modelo, que tem melhor abrigo na mente do estrategista. Neste conceito o processo de design está completo quando surge uma grande perspectiva a ser seguida, apóis o que, não há espaço para incrementalismos, estratégias emergentes ou fragmentárias.

Este modelo assume os contornos de uma escola prescritiva racionalista baseada na tríade: diagnóstico, prescrição e ação, percebendo-se claramente a distinção entre a elaboração da estratégia e a implementação.

As críticas a esta escola fixam-se principalmente na premissa do professor Alfred Chandler (apud MINTZBERG, 1990) o qual afirma que a estrutura da organização segue a estratégia. Contudo, existem contramedidas que demonstram que a recíproca também é verdadeira. Além disto, a análise consciente (design) do principal executivo despreza os fatores de aprendizado e fatores emergentes que podem caracterizar uma estratégia, por fim a separação do planejamento da ação revela uma inflexibilidade que torna, por vezes, a implantação incompatível com a estratégia uma vez que estão sendo desenvolvidos por elementos distintos.

2.2.2 Escola do Planejamento.

Esta escola pode ser vista como um amadurecimento da escola do Design, buscando por um lado unir a prescrição à ação e por outro ser mais detalhada (ou ainda operacional) no controle estratégico. Suas premissas baseiam-se nos seguintes argumentos:

- A estratégia origina-se de um planejamento formal conduzido conscientemente, apoiado por técnicas seguindo-se um *checklist*.
- A responsabilidade pela condução do processo como um todo está nas mãos do executivo principal, porém a responsabilidade da execução está com os planejadores.
- Deste processo, as estratégias surgem explicitadas, para que possam ser implementadas seguindo-se os objetivos, os orçamentos, os programas e os planos operacionais.

A crítica para o planejamento estratégico está no fato de que o planejamento não gera a estratégia e sim uma programação estratégica (MINTZBERG, MINTZBERG, AHLSTRAN & LAMPEL, 2000). As motivações que levaram a escolha de determinado caminho ou ações estratégicas não são contempladas pelo processo de análise minuciosa defendido pela referida escola, permanecendo uma caixa preta.

2.2.3 Escola do Posicionamento

Esta tem sido a escola mais influente nos meios organizacionais, tem como seu principal expoente Michel Porter, que em 1980, com a publicação do livro Estratégia Competitiva, introduziu um elemento que complementou as escolas anteriores: ênfase no conteúdo da estratégia e não apenas na estrutura do planejamento.

Esta escola introduziu o conceito de estratégia genérica (escala, buscando-se o menor custo; diferenciação de produto; e escopo, focando em um mercado específico) onde a grande busca dos estrategistas passou a ser a identificação do modelo estratégico (estratégia genérica) mais adequado à sua “indústria” com

base em cálculos analíticos. Sendo assim os analistas desempenham o importante papel de passar aos gerentes os resultados de seus cálculos, os quais deverão controlar as opções. Fimdo este processo as estratégias estão completamente desenvolvidas. Assim tem-se a estrutura do mercado (ou, o olhar do analista sobre a estrutura de mercado) determinando as estratégias de posicionamento, e estas determinando a estrutura organizacional.

Vale então uma crítica a esta escola de pensamento estratégico: “Em certo sentido, as estratégias deveriam ser colhidas da arvore de estratégicas genéricas” (MINTZBERG, AHLSTRAN & LAMPEL, 2000) desta forma comprehende-se que o analista não concebe a estratégia e nem a formula e sim a seleciona. Outra crítica dirige-se a limitação das perspectivas do que seja estratégia (apenas três modelos genéricos) delimitando o universo de alternativas de ações estratégicas.

2.3 ESCOLAS DESCRIPTIVAS

O rol de escolas do pensamento estratégico, discutido a seguir, é caracterizado por assumir uma postura analítica na identificação dos caminhos que formam a estratégia da organização. Assim, ao contrário das prescritivas que impõem um modelo consciente, estas escolas avaliam o processo formativo da estratégia, observando-o e explicando-o à luz de determinados conceitos. Estas escolas identificam e explicam padrões estratégicos, mas não os faz.

2.3.1 Escola Empreendedora.

Os estudos pertinentes a esta escola estratégica têm origem no pensamento econômico neoclássico, a qual deposita no empreendedor, enquanto agente de inovação, o papel decisivo para o desenvolvimento do capitalismo. Contudo a visão econômica concentra-se na relação de produtividade e lucro. Para Peter Drucker (1970) o empreendedor pode ser visto de inúmeras formas: Pode ser o fundador da organização – seja ela uma inovação ou uma repetição de outros modelos – pode ser o gerente dirigindo sua própria empresa ou mesmo um líder inovador contratado por uma empresa. Assim o foco da inovação recai sobre aquele que tem iniciativa e cria algo – ainda que não seja inovador.

Neste sentido podemos apontar as principais características desta escola segundo Mintzberg, Ahlstran & Lampel (2000):

- A estratégia está na mente do líder como uma perspectiva, um senso de direção futura, sendo o processo semiconsciente, intuitivo apoiado nos ideais do empreendedor, sejam eles originais ou absorvido de outros.

- A estratégia deve ser implantada sob acompanhamento direto do líder para que este conduza as modificações necessárias ao seu intuito.
- A percepção estratégica ganha contornos maleáveis, tendendo a ser deliberada na visão global e compartilhada e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- A organização passa a ser igualmente flexível, sensível as orientações do líder, independente da estrutura organizacional, esta deve conceder ampla liberdade de manobra ao líder.

Esta categoria de estratégia costuma formar nichos, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos das forças da concorrência direta.

A principal crítica a esta escola está no fato de centrar a atenção no comportamento de uma única pessoa: no principal executivo ou no empreendedor, além do que a perspectiva do líder visionário é carregada de incerteza e reforça a cultura da dependência.

2.3.2 Escola da Cognição

Baseia-se no campo da psicologia cognitiva, buscando no processo mental de formação da estratégia, definir a estratégia como conceito. Existem duas correntes básicas que analisam a cognição do estrategista e ambas partem do pressuposto de que este é um autodidata e que aprende principalmente com suas próprias experiências. Uma ala de pesquisadores aponta que a construção mental da estratégia se dá através de uma perspectiva objetiva do mundo analisando-se ou sintetizando-se o fato com ele se revela. A ala subjetiva acredita que a estratégia se forma por uma interpretação introspectiva da realidade externa, o estrategista volta-se para si e mediante seus processos mentais peculiares recria o mundo. Assim as características gerais desta escola seriam:

- A formação da estratégia é um processo cognitivo que se dá na mente do estrategista, emergindo como uma perspectiva ou conceito que dá forma à maneira com as pessoas pensam.
- As informações oriundas do mundo externo podem ser remodeladas, recriadas segundo o mapa cognitivo do estrategista. Por esta reinterpretação, as estratégias são difíceis de serem capturadas enquanto conceito e quando implantadas normalmente ficam abaixo do ponto ótimo.

Como crítica, pode-se citar o fato de que esta escola não responde ainda como se formam os conceitos na mente dos estrategistas e por focar a mente, torna-se difícil fazer uma abordagem coletiva da formação da estratégia.

2.3.2 A Escola de Aprendizado

Mais uma vez a percepção de como e onde se da o processo de formação da estratégia é objeto de estudo desta escola, que observando processos difusos de formação estratégica traz uma nova luz a este campo de estudo.

quem é realmente o arquiteto da estratégia e onde ocorre de fato a formação da estratégia ? A separação entre formulação e implementação é de fato sagrada ? No limite, a escola de aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos mas não correspondeu àquilo que realmente acontece nas organizações. (MINTZBERG, AHLSTRAN & LAMPEL, 2000)

Percebe-se claramente no trecho acima, uma forte crítica às escolas prescritivas, nesta nova escola os processos de formação estratégicos significativos não emanavam de grandes atos conscientes e sim de pequenas mudanças incrementais ao longo de história corporativa. Tem-se como principais premissas desta escola:

- A imprevisibilidade do ambiente, associada à necessidade de bases de conhecimento para ações estratégicas, dificulta o controle deliberado. A organização deve, concentrar-se no aprendizado ao longo do tempo, entendendo que este se constitui no verdadeiro processo formação estratégica.
- O principal aprendiz é a coletividade e não apenas o líder. Este aprendizado ocorre de forma emergente mediante uma visão em retrospectiva, assim as ações estratégicas podem surgir em qualquer lugar da organização e aquelas bem sucedidas formarão uma corrente de experiência que poderão convergir para um padrão estratégico.
- O papel do líder então será o de gestor do processo de aprendizado estratégico. Esta administração estratégica buscará tecer as relações sutis existentes entre pensamento e ação, estabilidade e mudança. “Desta forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral” (MINTZBERG, AHLSTRAN & LAMPEL, 2000)

Assim, a convergência de ações bem sucedidas poderá configurar uma estratégia emergente que uma vez identificada poderá vir a tornar-se uma estratégia deliberada.

Embora esta linha de pensamento estratégico esteja muito em voga, existem críticas a serem feitas: Inicialmente há o risco de não haver uma estratégia, pois com a busca demasiada de padrões pode-se alcançar um nível de estratégias fragmentadas tão grande que não se pode identificar uma estratégia real.

Existe ainda a possibilidade da perda de uma estratégia viável. Por abdicar completamente de processos conscientes a organização poderá vir a ignorar oportunidades óbvias. O aprendizado deve ser entendido como uma perspectiva estratégica, uma noção de direcionamento que eventualmente pode ser alterada em prol de novos interesses organizacionais.

Por fim, ainda como crítica a esta escola existe o risco de emergir a estratégia errada, um padrão de comportamento indesejado que aos poucos se consolida e pode dirigir a organização para caminhos não previstos.

2.3.4 A Escola do Poder

Esta escola considera o processo de formação da estratégia como sendo aberto a influências, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Podemos entender, segundo esta ótica, que as estratégias genéricas da escola do posicionamento podem por uma diferença sutil tornar-se uma estratégia política. Por exemplo, a fixação de uma estratégia de expansão pode estar vinculada ao poder de negociação com entes estatais para não interpretarem como monopólio ou abuso econômico. A mesma análise pode ser feita no nível micro da organização quando da disputa entre dois ou mais grupos de gestores internos por investimentos em suas respectivas áreas. Tal perfil faz com que esta escola assuma contornos de estratégia emergente. Como características gerais desta escola podemos apresentar:

- A formação da estratégia é fruto do poder e da política seja no trato interno seja na relação da organização com o meio externo.
- As estratégias emergentes que daí se originam são mais posições e meios de iludir do que uma perspectiva.
- O micro-poder vê a formação da estratégia através da barganha, confrontos, persuasão e coalizões inconstantes que não predominam por muito tempo.
- O macro-poder vê a formação da estratégia através do uso de manobras estratégicas, formação de alianças e cooperações interorganizacionais.

A crítica a esta escola recai sobre o esvaziamento do conceito de estratégia em si, relegando-o a condição de jogos políticos ao tempo em que despreza a cultura a liderança e o aprendizado. Contudo, vale salientar a sua relevância em períodos de mudanças profundas, em organizações grandes e maduras e em organizações altamente descentralizadas.

2.3.5 Escola Cultural

Para os defensores desta escola cultura pode ser entendida como o conjunto de elementos em relação dialética constante: Concreto-econômicas, sociais e simbólicas, cultura seria o conjunto complexo de praticamente tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais (AKTOUF, 1993), portanto, a estratégia se forma como um processo de interação social. A partir de um modelo de realidade comum, compartilhado

espontaneamente pelos membros da organização, o indivíduo adquire crenças através da socialização, sendo neste caso a cultura originada do conhecimento tácito. Outra forma de disseminação de uma cultura organizacional seria através de uma doutrinação formal, originando-se de conhecimento explícito. Em ambos os casos um membro do grupo poderá descrever apenas parcialmente as crenças de sua cultura, desconhecendo a origem do seu enraizamento.

Para esta escola a estratégia passa a ser uma perspectiva fundada nas intenções coletivas e refletidas nos padrões pelos quais a organização promove a sua vantagem competitiva. Neste contexto a estratégia pode ser descrita como deliberada, ainda que não seja completamente consciente. A cultura enquanto ideologia não encoraja tanto as mudanças estratégicas, mas tende a perpetuar as existentes, oferecendo às vezes mudança de visão dentro da mesma estratégia global.

A principal crítica a esta escola recai sobre a compreensão de que a singularidade organizacional é por si só uma vantagem estratégica, fato que pode ocasionar uma xenofobia, resistindo a idéias que não surjam no interior da organização.

2.3.6 Escola Ambiental

A escola ambiental se origina da chamada “Teoria Contingencial” a qual busca estabelecer relações entre a estrutura e os atributos da organização com determinadas dimensões do meio. Esta escola parte do pressuposto de que o ambiente é o principal ator no processo de formação da estratégia. A liderança e a organização reagiriam, então, às contingências ambientais seguindo estratégias moldadas como respostas a estes imperativos sob pena de ser eliminada.

Nesta visão o líder assume um papel passivo, um leitor do ambiente buscando a adaptação adequada ao meio. As organizações ocupariam nichos distintos nos quais se acomodariam até que os recursos escasseiem-se ou as condições tornem-se hostis o que justificaria sua mudança de nicho, quando possível. A grande contribuição desta escola está em perceber as diferentes forma que o ambiente pode assumir e entender como se dá esse processo seletivo, não sob a ótica da concorrência (conforme a escola de posicionamento), mas da “extinção dos recursos”.

2.3.7 A Escola da Configuração

O debate acerca dos aspectos configuracionais da estratégia tem como marco teórico o clássico estudo de Alfred Chandler que em 1962 têm publicado seus estudos sobre quatro das mais importantes corporações da América: Dupont, Sears Reobuck, General Motors e Standard Oil lançando a teoria de que a estrutura da organização segue a sua estratégia. A partir deste conceito, a discussão sobre a relação entre a estrutura e a estratégia ganhou destaque nos círculos acadêmicos e uma outra vertente de estudos adotou uma visão reflexiva, onde a configuração de um elemento influencia o outro e vice-versa:

Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distingível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto o que faz com que ela se engaje em determinado comportamento que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000)

Os períodos de estabilidade citados podem ser interrompidos por algum processo de transformação, um denominado “salto quântico” para outra configuração. Estes estados alternados entre estabilidade e transformação, ao longo do tempo assumem um padrão que passa a descrever a história da empresa. Desta forma a administração estratégica consistiria em maximizar os períodos de estabilidade, permitindo, no máximo mudanças incrementais controladas, planejadas, mas consciente de que periodicamente seria necessário promover uma transformação mais profunda, sem, contudo permitir a ruptura da organização. Desta forma Mintsberg Ahlstrand e Lampel conceituam amplamente o processo de formação de estratégias segundo Escola da Configuração:

Sendo assim o processo de geração de estratégia pode ser concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrada em seu próprio tempo e contexto. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000)

A escola configuracional oferece uma concepção de estratégia que é um híbrido entre transformação e estabilidade, ora assumindo configurações fortemente voltadas para o mercado demandando constante mudança ora configurações voltadas ao aprendizado ou ainda para a manutenção de padrões. Neste aspecto temos então uma perspectiva integradora que respeita as particularidades das estratégias inerentes a cada perfil organizacional, mas que por outro lado admite as mutabilidades cíclicas dentro de cada área.

O principal objetivo desta escola é identificar padrões de comportamento e os seus ciclos, para então descrever a alternância e interação entre os padrões e sua interferência na estratégia. A seguir serão listados alguns padrões classificados em trabalhos representativos desta escola.

2.3.7.1 Modelos configuracionais

Os contextos organizacionais devem ser investigados sob inúmeros prismas, mas não analisando cada atributo isoladamente, e sim a partir de uma interação entre estes. Mintzberg & Quinn (2001) definiram uma taxonomia para configurações organizacionais segundo a estrutura e o poder:

- *Organização empreendedora* – É pequena, simples, geralmente jovem, flexível e grande parte da coordenação é exercida pelo patrão. Em tempos de crise, grandes organizações maduras podem se converter para este modelo;
- *Organização Máquina* – Cargos especializados, tecnocracia, padronizada e hierarquizada, típica de indústrias maduras de produção em massa;
- *Organização profissional* – O poder está com profissionais altamente qualificados, descentralizados, a tecnocracia de linha exerce pouco controle. Típico de hospitais e centros de pesquisa;
- *Organização diversificada* – Conjunto de unidades relativamente independentes, estrutura administrativa frouxa. Presente em grandes conglomerados ou universidades multi-campi;
- *Organização Adhocracia* – Organizações que precisam inovar de forma complexa a exemplo da indústria cinematográfica ou centros de pesquisa aeroespacial que envolve múltiplas especialidades. Nesta categoria, como o poder é baseado em conhecimentos, há pouca distinção entre a alta direção e os outros níveis da organização;
- *Organização missionária* – Organização dominada por uma forte cultura, pouca especialização e baixa distinção entre gerência e atividades operacionais, presente em instituições religiosas, clubes, mas também em organizações com cultura organizacional forte;
- *Organização Política* – As organizações que não dispõem de uma forma de poder dominante apresentam conflitos o que levam a uma forma política de controle. Presente em algumas instituições governamentais bem como em determinados momentos de transição em grandes corporações.

Uma observação sobre as “Organizações Políticas” no que se refere à relação entre o poder e a TI, Davenport (2000) afirma que “Atitudes que levam à informação e à tecnologia, evidentemente, predispõem organizações, nações e sociedades a arranjos políticos específicos”, e conclui: “Na verdade, o gerenciamento da informação pode ser utilizado tanto para distribuir o poder como para centraliza-lo.”. Tal afirmação reforça a necessidade de se compreender as configurações estruturais e de poder a fim de definir sua relação com a estratégia e em que medida o alinhamento com a TI irá ocorrer.

É importante destacar que estes modelos, apesar de frutos de uma observação do mundo real

são categorias teóricas, sendo improvável encontrar organizações que possam ser descritas perfeitamente pelos padrões listados, mas estes, ainda assim representam referenciais para análises.

Outro modelo para classificação de configurações organizacionais foi baseado na observação da evolução histórica das organizações. Em um projeto desenvolvido na McGill University, foram identificados cinco estágios distintos na evolução das firmas:

- Estágio de desenvolvimento – Contratação de pessoal, estabelecer sistemas;
- Estágio de Estabilidade – Pequenos ajustes nas estratégias e nas estruturas;
- Estágio de adaptação – Mudanças marginais;
- Estágio de empenho – Buscar novo senso de direção;
- Estágio de revolução – Rápida transformação simultânea de inúmeras características.

Em verdade não existe uma hierarquia entre os estágios apresentados, sendo comum uma repetição cíclica com uma alternância entre os estágios, formando padrões. De fato são apresentados aqui quatro padrões básicos constatados em pesquisa de campo.

- Choques Periódicos – Longos períodos de estabilidade e períodos ocasionais de revolução;
- Oscilações – Alternância entre adaptação e estabilidade, pressionadas por forças de mudança;
- Ciclo de vida – Desenvolvimento seguido por estabilidade;
- Progresso regular – Empenho e adaptação constantes.

A partir dos padrões de alternância descritos pôde-se estabelecer um paralelo destes com as configurações das organizações enumeradas anteriormente:

- Choque Periódico – Organização Máquina;
- Oscilações – Organização Adhocracia;
- Progresso Regular – Organização Profissional;
- Ciclos de Vida – Característica de praticamente todas as Configurações organizacionais;
- Estágio de Desenvolvimento – Organização Empreendedora.

Mais uma vez é importante destacar que esta relação representa uma tendência e não um princípio definitivo.

2.3.7.2 Mudanças Quânticas X Mudanças Incrementais.

A partir da definição das configurações e padrões organizacionais descritos acima, Miller & Friesen (1984) passam a focar alternância entre os padrões. Segundo os autores as organizações permanecem a maior parte do tempo seguindo determinadas orientações estratégicas (padrões iniciais), reprimindo mudanças emergentes até que a configuração organizacional perde a sincronia com o ambiente, o qual esteve sempre em mudança. Neste momento as organizações adotam uma revolução estratégica, operando diversas mudanças simultaneamente na busca de uma nova situação de estabilidade estrutural e estratégica(novo padrão), o que caracterizaria um salto quântico para uma nova configuração.

A bordagem de Miller & Friesen (1984) destoa de noção de Quinn (1982) de mudança incremental defendida na escola estratégica do aprendizado onde as transformações ocorrem paulatinamente, incrementando-se uma alteração por vez até que se tem um todo transformado.

O debate, porém pôde ser amenizado pela óptica de Mintzberg & Quinn (2001), avaliando-se a condução da pesquisa. Enquanto Quinn (1982) entrevistou executivos sobre sua forma de pensar, Miller & Friesen (1984) analisaram os resultados organizacionais, desta forma os executivos poderiam operar em suas mentes mudanças incrementais, mas a soma de suas ações promoveria saltos quânticos.

O dilema entre o quântico e o incremental reflete-se, no que tange a TI, na técnica de captação da informação e em sua aplicação a qual dependerá da percepção da organização. Segundo Davenport (2000) existem três posturas básicas que o ambiente informacional da empresa pode adotar frente o ambiente externo: *moldar* as condições exteriores, por meio de produtos e serviços inovadores, *investigar* esse mundo em busca de informações as quais deve responder e finalmente *adaptar-se* ao mundo exterior. Cada atitude pode ter uma relação com direta com a visão incremental (investigar) ou quântica (moldar e adaptar).

Uma vez compreendido que as estruturas e as estratégias organizacionais não são uníssonas no tempo e que existe uma multiplicidade de perspectivas para tratar da formação das estratégias e da alternância entre elas, pode-se adotar então a Escola do Pensamento Estratégico da Configuração para fornecer um lastro teórico mais diversificado acerca da interpretação de novos modelos de alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de TI.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg et al. (2000) nos oferece uma metáfora sobre as diversas perspectivas empregadas para compreender a estratégia comparando-as a um “brinquedo Lego” ou a um “quebra-cabeça”. Nas escolas que enxergam o processo de formação da estratégia como um “quebra-cabeça” tem-se a estratégia como um resultado único, embora existam diversos meios de chegar a este. No brinquedo Lego temos uma gama infinita de resultados possíveis, assim como é inumerável a possibilidade de chegarmos a cada um destes resultados.

Outra metáfora a que recorre Mintzberg é sobre a fábula dos cegos que desejavam conhecer um elefante. Cada um deles, tateando apenas uma parte, fez um retrato distorcido do animal. Aquele que segura a tromba associa o elefante a uma cobra. O que apalpa a perna imagina uma semelhança com um tronco de árvore, aquele que toca apenas as presas imagina um animal semelhante a uma lança. Em parte (ou nas suas partes), todos os cegos estavam certos, porém na “visão” geral, todos estavam errados. Cada escola, dentro do seu foco de abordagem da estratégia encontra-se correta, porém, ao tentar definir estratégia como um todo, fracassam.

Analizar a estratégia por uma perspectiva única não consegue descrever a verdadeira estratégia, assim como bricolar diversas visões fragmentadas também não. Portanto a estratégia, de forma análoga ao elefante, só pode ser observada completa e em movimento.

Assim, na condução deste trabalho, em busca de um padrão estratégico para definir o alinhamento entre TI e a área de negócios, sabe-se que, apesar dos esforços metodológicos e do referencial teórico, este se aproximará de um descriptivo da realidade, mas não será de fato a realidade estratégica da Lojas Insinuantes, a qual só poderá realmente ser percebida e observada nos seus movimentos no mercado ou na mente dos seus executivos e colaboradores.

Contudo, estas escolas, com seus princípios e metodologias para definir estratégia, serão peças fundamentais para complementar os modelos de alinhamento estratégicos a serem definidos no capítulo subsequente. Uma vez que a premissa básica deste trabalho está na denominada “relação ternária” (definida no item 1.4.1) onde as Escolas do Pensamento Estratégico têm influência sobre a estratégia de negócio e a estratégia de TI e estas, interagindo entre si, definem o alinhamento, tem-se, definidos neste capítulo, o universo de escolas ou padrões estratégicos que serão utilizados como referência. Tais escolas (todas elas), encontram direta relação com as estratégias de negócios, pois, o conjunto das obras que as caracterizam, foi concebido a partir de uma perspectiva organizacional geral. Resta então estabelecer a relação entre estas escolas e os modelos de alinhamento de TI.

De fato, existem grupos de escolas que guardam forte semelhança com certos modelos de alinhamento, o próximo capítulo visa pontuar os principais grupos de modelos de alinhamento e estabelecer uma relação

destes com as escolas do pensamento estratégico aqui listadas. O modelo final estará completo quando forem identificados, dentre os modelos de alinhamento e dentre as escolas do pensamento estratégico aqueles que melhor explicarem o comportamento estratégico da organização em estudo. A combinação das escolas adequadas, com os modelos de alinhamento mais adequados responderá à pergunta central: Como ocorreu o processo de alinhamento na Lojas Insinuante?

3. ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA DE TI

Com a identificação do Paradoxo Econômico da Produtividade, também conhecido como o Paradoxo de Solow (STRASSMAN, 1997) o debate acerca do Alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI tomou corpo e tem sido objeto de atenção dos executivos de TI e das organizações em geral.

A TI tem sido vista como a propulsora da criação de novas oportunidades de negócio assim como criadora de vantagem competitiva. Neste capítulo serão apresentados os diversos modelos para avaliação de alinhamento, tendo como fim estabelecer uma relação destes com as escolas do pensamento estratégico.

Para Henderson & Venkatraman, (1993), alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcionais entre ambientes externo (mercados) e interno (base tecnológica, administrativa e financeira, recursos humanos) afim de alavancar as competências e maximizar o desempenho organizacional.

Teo & King (1997) oferecem um abordagem sobre alinhamento que desconsidera os fatores estruturais defendidos por Henderson & Venkatraman. Estes autores defendem um modelo de quatro estágios de alinhamento que podem ocorrer em uma organização, numa perspectiva evolucionária-contingencial, ou seja, o estágio da integração administrativa (estrutural), da integração seqüencial (plano de TI vem depois do plano de negócio), da integração recíproca (formulação de dois planos em conjunto) e da integração total (um único plano).

Os estágios de integração têm relacionamento com os estágios de contribuição dos Sistemas de Informações (SI) para a performance organizacional, isto é, quanto maior é a integração (Negócio –TI) mais os sistemas fornecem informações para os negócios e maior é a contribuição para a performance organizacional. Deve-se perceber que as organizações podem passar pelos vários estágios, mas não obrigatoriamente por todos eles. Além do que não existe o estágio mais avançado e sim o mais adequado ao contexto e contingências da organização em questão.

Laurindo (2002) traz uma perspectiva complementar à de Teo & King e a Handerson & Venkatraman ao afirmar que a intensidade do alinhamento estratégico pode ser compreendida como um indicador de eficácia da área de informática das organizações, desta forma procura-se medir o desempenho da TI a partir do seu grau de coesão com a estratégia organizacional.

Corroborando a perspectiva de Laurindo, onde o alinhamento pode ser entendido como um indicador de eficácia, McFarlan (1984) com a análise do “Grid Estratégico”, busca avaliar o impacto presente e futuro da TI no negócio da empresa. Já Porter & Millar (1985) apresentam um “Grid” para análise da intensidade da informação presente no processo e no produto da organização.

Um outro grupo de pesquisadores do tema avaliam o alinhamento segundo variáveis que tratam do processo gestão da TI na organização: Donovan (1988) apresenta um estudo sobre a descentralização da TI, Rockart (1979) estuda a relação entre TI e os fatores críticos de sucesso e Rockart et al.(1996) apresentam os imperativos para a organização de TI, de acordo com o cenário da globalização. De acordo com Farbey et al. (1995) estes modelos, embora fortaleçam a compreensão do engajamento entre a estratégia de negócio e a TI, não fornecem indicadores objetivos para ações mais efetivas.

Os modelos listados acima tratam de diferentes fatores que infeririam no alinhamento (seja estrutura, descentralização, integração, fatores críticos de sucesso, intensidade da informação, entre outros). Esta pluralidade de perspectivas, quando vistas isoladamente, podem incorrer em uma visão fragmentada do alinhamento, similar à visão de estratégia defendida por cada uma das escolas do pensamento estratégico, discutida no capítulo anterior.

A perspectiva de alinhamento requer então uma abordagem histórica, a fim de retratar o aprendizado da TI e como forma de reduzir as distorções interpretativas quanto a eficácia no uso da mesma. Portanto, os quadrantes definidos por McFarlan (1984), Porter & Millar (1985), Handerson & Venkatraman, (1993) e os estágios de Donovan (1988) não são suficientes para explicar o alinhamento, se vistos como uma fotografia, uma visão congelada da realidade, sendo necessária uma perspectiva dinâmica de processo (Reich,1992), (Boar,1994).

Com esta concepção processual ou descriptiva podemos verificar que os modelos acima deverão estar associados a variável tempo, mesmo porque a organização não assume uma única estratégia ao longo de sua história. Portanto existiriam diversos modelos de alinhamentos a serem analisados, em concomitância com as oscilações estratégicas das organizações ao longo do tempo.

A seguir, para um maior aprofundamento, serão descritos alguns dos modelos de avaliação do alinhamento estratégico já mencionados anteriormente. Para tanto, será obedecida à classificação proposta por Laurindo (2000) que agrupa determinados modelos de alinhamento de acordo com o seu foco de avaliação, assim temos os que consideram os: (a)Fatores estruturais: tipo de operação da empresa, características do setor, estratégia mercadológica, fatores críticos de sucesso (FCS). (b) Fatores de organização de TI: Estrutura dos órgãos da área de TI, nível de participação dos usuários, centralização e descentralização da gestão da TI.

3.1. MODELOS QUE CONSIDERAM FATORES ESTRUTURAIS

3.1.1 Matriz de Intensidade da Informação - Porter e Millar

Para Porter & Millar (1985) a importância da TI no negócio da empresa, ou ainda, o diferencial competitivo que ela poderá possibilitar, estará associada a uma relação entre a quantidade da informação necessária à cadeia de valor (processo) e a quantidade de informação que compõe o produto final, desta forma, existiriam, segundo os autores, graus de investimentos em TI adequados a sua área de negócio. Organizações do setor bancário, por exemplo, que necessitam de muita informação na cadeia de valor e cujo produto final tem alto índice de informação agregada, precisariam de largos investimento em TI a fim de obter vantagem competitiva, ao contrário da indústria de cimento, cujo processo de fabricação necessita de pouca informação e o produto final também traz em si pouca informação.

		Refinaria	Bancos
	Alta		
<i>Intensidade da informação na cadeia de valor</i>	Baixa	Indústria de Cimento	Escolas
		Baixa	Alta

Figura 5: Matriz de Intensidade d *Informações Contidas nos Produtos*

A figura 5 revela os quatro quadrantes da matriz da intensidade da informação, fazendo um cruzamento entre “intensidade” da informação na cadeia de valor e “intensidade” da informação no produto final. Os investimentos em TI deverão privilegiar a cadeia de valor ou o produto final de forma a se adequar à posição da organização na matriz.

3.1.2 Grid Estratégico – McFarlan

McFarlan (1984) nos oferece um outro modelo para avaliação dos impactos da TI na estrutura presente e futura da empresa, definindo quatro quadrantes abaixo descritos:

		Fábrica	Estratégico
	Alto		
<i>Impacto Presente</i>	Baixo	Suporte	Transição
		Baixo	Alto

Figura 6: Grid Estratégico. Fonte N *Impacto Futuro*

- *Suporte* - Caso a empresa esteja no quadrante suporte, não há necessidade de posicionamento de destaque da área de TI na hierarquia da empresa, visto que ela teria menor influência nas estratégias atual e futura do negócio.

- *Fábrica* - As aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, contudo não há perspectivas de mudanças futura. Neste quadrante é desejável que a TI ocupe um alto nível hierárquico.
- *Estratégica* - Neste quadrante, é muito importante que a TI esteja posicionada em um alto nível de sua estrutura hierárquica, uma vez que é grande sua influência na estratégia geral do negócio, tanto para o presente, quanto para o futuro.
- *Transição* – A TI passa de uma posição mais discreta (suporte) para uma de maior destaque na estratégia, galgando uma posição de destaque na hierarquia.

Diante deste modelo, é possível estabelecer uma relação entre as perspectivas atuais e futuras quanto ao impacto da TI na estratégia de negócio da organização assegurando uma posição de maior ou de menor destaque para a área de informação. O Alinhamento consistiria em prever quando (tempo presente ou futuro) investir em TI.

3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso – Rockart

Para Rockart et al. (1996), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representam "Um número limitado de áreas funcionais, nas quais, os resultados, quando satisfatórios, asseguram um desempenho competitivo bem sucedido para a organização". Assim, uma vez apontados os fatores críticos de sucesso, a organização procuraria estreitar a relação entre sistemas de TI e estas áreas, prioritárias para obtenção de sucesso, funcionando então como suporte para atendimento dos FCS.

Embora o cuidado em identificar e satisfazer aos FCS esteja a cargo do principal executivo da empresa, o conceito de FCS também pode ser estendido aos diversos níveis gerenciais, onde cada um dos gerentes poderia ser pesquisado acerca dos FCS referentes à sua área, verificando se estes estão de acordo com os FCS gerais da empresa.

Os passos adotados para aplicação do método dos FCS são:

- A análise do ramo de atuação ou da sua natureza;
- Identificação dos FCS;
- Definição das medidas quantitativas ou qualitativas dos FCS;
- Definição dos sistemas de informação para controle dessas medidas.

Embora seja perceptível que alguns FCS estão associados ao contexto temporal, entende-se que estes devem ser constantemente ajustados e consequentemente os sistemas de informação a eles associados. Tem-se

como contribuição relevante deste modelo a característica de aproximar os sistemas de informação ao negócio da empresa forçando o gerente a desenvolver boas medições para esses fatores.

Esta metodologia, apesar de não contemplar dimensões temporais e de organização da TI, tem sido amplamente utilizada não apenas na área de TI como também em todas as áreas da organização.

3.1.4 Alinhamento Estratégico - Handerson & Venkatraman

A integração de ações estratégicas ao uso da TI está fortemente vinculada à escolha de uma diretriz, seja ela partindo da estratégia de negócio para a tecnologia ou partindo da tecnologia partindo para a estratégia de negócio. A diretriz por sua vez deverá ser apontada pela configuração organizacional, além de considerar as influências da estrutura setorial. A percepção desta precedência (estratégia de negócio ou estratégia de TI) torna-se o foco deste modelo.

Estrutura e Estratégia de TI

Para Handerson e Venkatraman (1993), a identificação da precedência depende da instauração de quatro categorias de domínios, são eles:

- *Internos* – Recursos, normas, estratégias.
- *Externos* – Estrutura do setor, concorrentes, clientes.
- *Negócios* – Nicho de mercado e infra-estrutura para atendimento.
- *TI* – Inovações do setor e infra-estrutura da organização.

De acordo com os autores, estes domínios se entrecruzam formando quatro recombinações apresentadas na tabela a seguir:

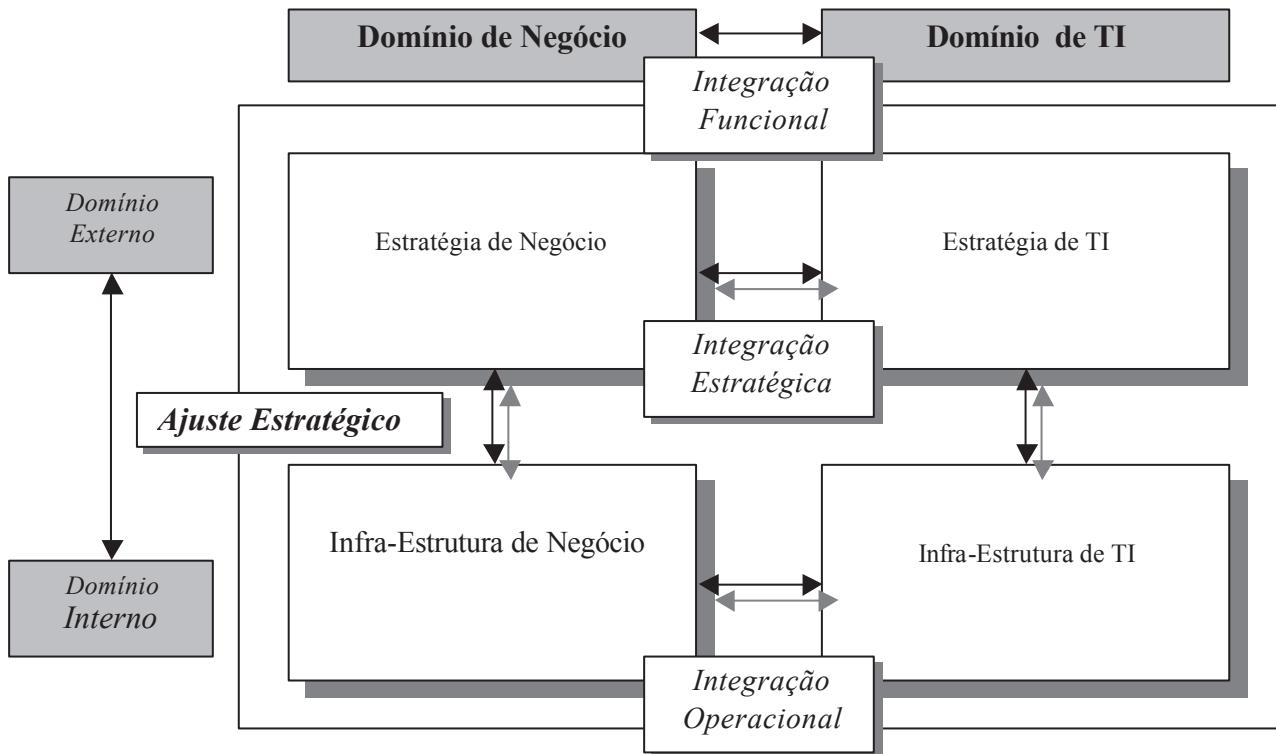


Figura 7: Modelo de Alinhamento Estratégico. Fonte: Handerson e Venkatraman (1993)

Na figura 7, são apresentados os quadrantes resultantes do cruzamento dos quatro domínios: Interno e Externo, Negócio e TI, sejam eles:

- *Estratégia de Negócio*: Representa a visão de mercado da empresa, o seu posicionamento junto aos clientes, projetos de negócio de longo prazo, busca de vantagem competitiva o escopo do negócio.
- *Estratégia de TI*: Visão externa de TI da empresa, como ela se posiciona tecnologicamente perante o mercado, projetos tecnológicos de longo prazo, escopo tecnológico.
- *Infra-Estrutura de negócio*: Nicho de mercado (em uma concepção restrita), estrutura para atendimento, componentes operacionais, processos.
- *Infra-estrutura de TI*: Recursos computacionais destinados a suporte de atividades operacionais, arquiteturas de redes e equipamentos, processo.

A partir desta representação Handerson & Venkatraman nos apresentam dois outros conceitos para descrever a relação entre os quadrantes acima:

- *Ajuste estratégico*: Trata da relação entre a estratégia e a respectiva infra-estrutura. Intereração entre domínio interno e externo.

- *Integração funcional*: Trata da relação entre o domínio de negócios, envolvendo estratégia e infra-estrutura, e o domínio de TI envolvendo também estratégia e infra-estrutura. A Integração funcional traz dois sub-tipos:
 - *Integração estratégica*: Refere-se à interação entre as estratégias, indicando a capacidade de TI de dar suporte ou de determinar a estratégia de negócios.
 - *Integração Operacional*: Refere-se à relação entre a infra-estrutura e processos de negócios e a infra-estrutura e processos de TI. Indicando quem terá precedência sobre quem.

A partir destes conceitos, os autores definem que planejar o alinhamento consistiria em definir uma seqüência coerentemente combinada entre ajuste estratégico e integração funcional. Inicialmente, o gestor avaliaria os domínios externos (em termos de interação entre estratégias de TI e negócio) e internos (em termos de infra-estrutura de TI e negócios). Posteriormente, o gestor deveria conhecer a organização, explorando-a sobre o viés do seu domínio de negócio (infra-estrutura e estratégia) assim como o seu domínio de TI (infra-estrutura e estratégia). Desta forma o alinhamento seria concebido a partir de uma estratégia impulsionadora obedecendo uma seqüência de implementação.

Os autores definiram quatro seqüências principais de alinhamento, duas delas tendo a Estratégia de Negócio como impulsionadora e duas tendo a estratégia de TI, para cada uma destas seqüências os autores atribuíram uma denominação:

1. *Execução Estratégica*.

Este modelo indica que o estrategista deverá partir da estratégia de negócio, visão de ambiente externo de negócios para definir seus processos internos, estrutura de atendimento e apoio, ou seja, infra-estrutura para somente depois, definir que processos e arquitetura computacionais irão ser adotados.

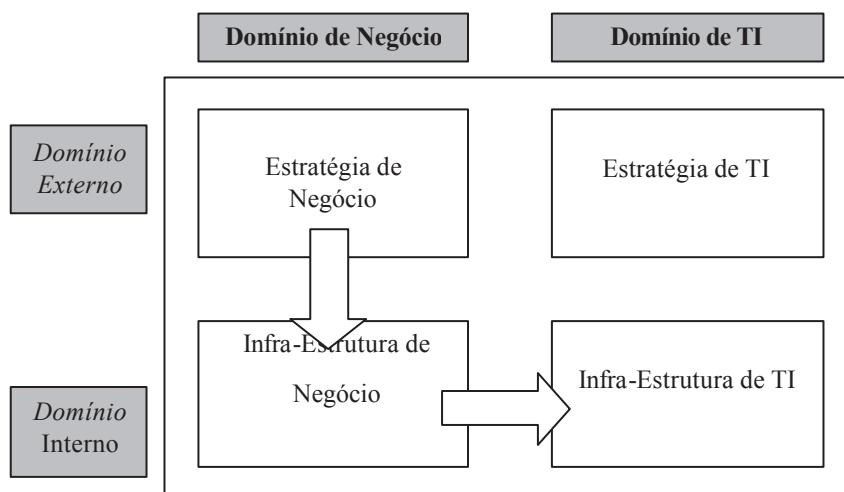


Figura 8 – Modelo de Alinhamento: Execução Estratégica. Fonte: Adaptado Henderson e Venkatraman (1993)

O Modelo apresentado na Figura 8 corresponde a um modelo clássico de visão hierárquica de planejamento estratégico, onde o negócio é o orientador das estratégias e a TI um mero suporte operacional.

2. *Transformação Tecnológica.*

Este modelo promove a integração estratégica, tendo como ponto de partida a estratégia de negócio para em seguida definir a infra-estrutura de TI.

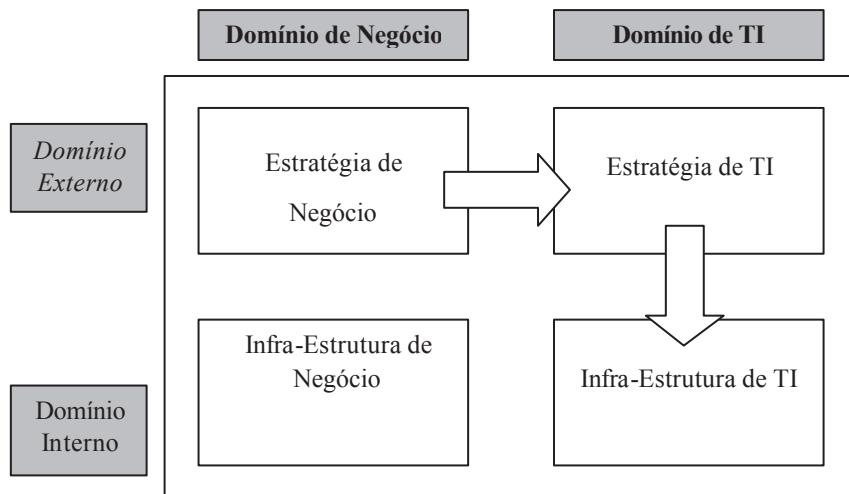


Figura 9 – Modelo de Alinhamento: Transformação Tecnológica. Fonte: Adaptado Henderson e Venkatraman (1993).

No modelo descrito na figura 9, o critério de desempenho baseia-se em liderança tecnológica com vistas a conquistar uma posição vantajosa no mercado, neste padrão a

estratégia e a infra-estrutura de TI irão ditar a infra-estrutura do negócio. Livrarias que investiram em sistemas de informação, comércio eletrônico e auto-atendimento são um exemplo de organizações que seguiram este modelo de alinhamento.

3. *Potencial Competitivo.*

Um dos pontos inovadores do trabalho destes autores é admitirem que a estratégia de TI pode ser propulsora da estratégia de negócio, conforme é representado na figura a seguir:

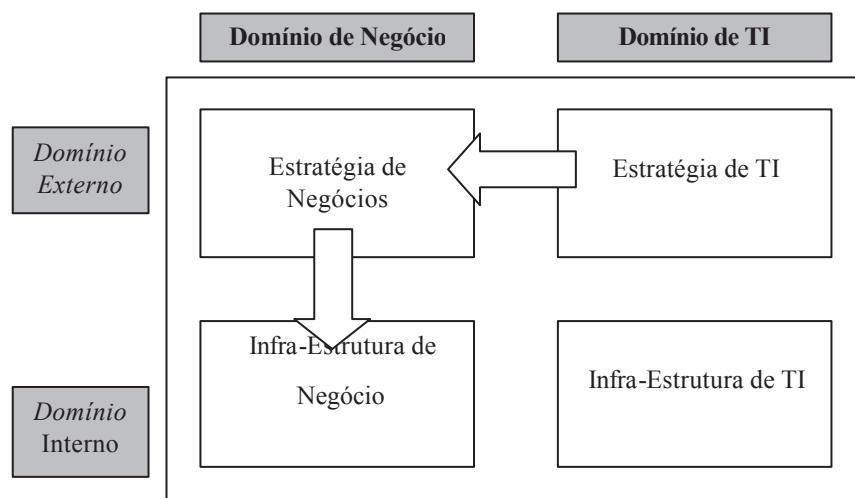


Figura 10 – Modelo de Alinhamento: Potencial Competitivo. Fonte: Adaptado Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo da figura 10 diz que determinadas visões ou posições tecnológicas alcançadas por uma organização podem desencadear novas percepções do mercado, criando oportunidades em segmentos não contemplados inicialmente pelo plano de negócio da organização. Como ilustração pode ser citado caso do sistema de informações da American Airlines, o SABRE, que atingiu um elevado grau de excelência, permitindo a empresa desenvolver novas estratégias de custos.

4. *Nível de Serviço*

Segundo Laurindo (2000) “Esta perspectiva, visa a formação de uma organização classe mundial em serviços de sistemas de informação”, onde o papel da estratégia de negócios é indireto, buscando apenas atender a demanda de clientes.

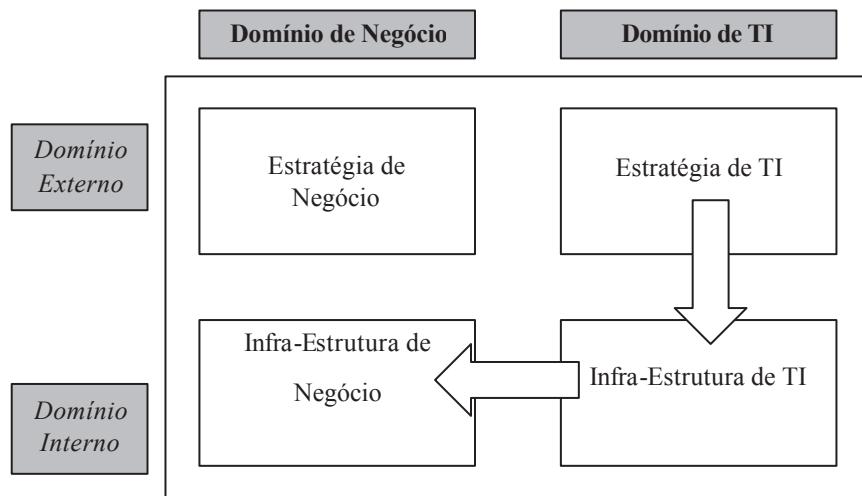


Figura 10 – Modelo de Alinhamento: Nível de Serviço. Fonte: Adaptado Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo apresentado na figura 10 revela um tipo de alinhamento típico de empresas focadas na produção de TI, a exemplo da empresa CISCO, Microsoft ou ainda empresas fora da área de TI, mas que são fortemente dependentes destas, a exemplo das operadoras de telefonia celular.

O modelo apresentado por Henderson e Venkatraman se mostra um dos mais completos representantes dos modelos de alinhamento que consideram fatores estruturais, por sua especificidade na abordagem da relação entre as estratégias e as infra-estruturas, apesar disso, este modelo merece algumas críticas. Inicialmente pela distinção entre estratégia tecnológica e estratégia de negócio, em alguns setores a distinção é muito tênue, tornando por demais complexa a categorização. A convenção de um roteiro para ser seguido a partir do cruzamento dos domínios nos traz características fortemente normativas e prescritivas adequado a organizações com menor margem para inovações (Mintzberg et al, 2000).

Por outro lado, ao definirem domínios para o desenvolvimento de ações estratégicas temos respondido a questão quanto a formação de um referencial para se iniciar o alinhamento. Empresas de tecnologia de ponta, como da área de telecomunicações ou softwares, por exemplo, em determinadas situações partiriam de estratégias tecnológicas. Já as indústrias de setores convencionais, em fase de estabilidade, vulneráveis aos ditames das leis de mercado como as do setor agro-industrial partiriam, em muitos casos, de estratégia de negócios. O cruzamento entre domínios, por sua vez, pode ser entendido como “configurações” de alinhamento entre a área de negócio e a área de TI.

Este modelo, enquanto ferramenta de análise do alinhamento através dos fatores estruturais mostra-se bastante adequado para o desenvolvimento desta pesquisa por três razões: Primeiro por distinguir domínio de TI de domínio de negócio que é uma perspectiva similar a da empresa em estudo. Segundo por aprofundar na relação entre estratégia e infra-estrutura, este ponto também merece atenção na Lojas Insinuante, organização

muito dependente de sua infra-estrutura. Terceiro porque as quatro perspectivas de alinhamento podem ser vistas como configurações organizacionais.

3.1.5 Razões para descentralização – Buchanan e Linowes

A análise da descentralização em tecnologia da informação oferece indicadores do grau de proximidade das funções de TI em relação ao modelo de negócio da empresa. Buchanan & Linowes (1980a) definem três razões básicas para a descentralização da TI, a saber:

- *Pressões por diferenciação:* Devido à heterogeneidade das tarefas, distribuição geográfica, ou funções diferenciadas, certas unidades administrativas podem apresentar metas distintas e estruturas personalizadas.
- *O desejo de controle direto:* Necessidade de controlar sistemas que são críticos para sua operação ou quando há o desejo de controlar a prioridade do desenvolvimento. Esta situação ocorre particularmente quando temos sistemas fortemente associados aos fatores críticos de sucesso ou quando existe uma gama muito diversificada de sistemas.
- *Ligaçāo do suporte de informática ao poder:* Quando o controle das informações é um dos fatores para a obtenção do poder e a TI é um veículo para implementar mudanças estruturais.

As características descritas indicam as causas que justificariam modelos descentralizados ou centralizados na gestão da TI. Uma possível dissonância entre as causas e os modelo de descentralização da TI sinalizariam um certo desequilíbrio estrutural. Mintzber et al (2000) aponta que estruturas mais centralizadoras tendem a oferecer um menor espaço para criação e inovação, daí a gestão centralizada da TI restringir-se, conforme foi observado no item 2.1 do capítulo anterior, ao atendimento de necessidades operacionais da organização.

3.1.6 .Observações sobre os modelos de alinhamento que consideram fatores estruturais

Da análise dos cinco modelos apresentados podemos estabelecer alguns pontos de coincidência. Primeiro fica evidente a necessidade de uma visão estratégica clara tanto para os negócios quanto para a tecnologia da informação. Em segundo lugar percebe-se a necessidade de se estabelecer vínculos, graus de interação entre a TI e os negócios. Por fim é evidenciado que tal integração não deve ser entendida como um

evento isolado, e sim como um processo contínuo. Esta aproximação depende, sobretudo da colaboração entre executivos de negócio e de TI.

Foi explicitado também, nos modelos de alinhamento estruturais, que a vantagem competitiva é obtida da gestão de TI e do seu alinhamento estratégico com negócio e não de aplicações específicas de TI, neste contexto é importante observar tanto aspectos técnicos e estruturais quanto aspectos organizacionais. Portanto ao término da análise destes aspectos, tem-se uma visão das características da empresa, de suas estratégias, e qual a posição da TI diante dessa visão. Em suma, os modelos acima indicam as configurações estruturais que a área de TI pode assumir para melhor se adequar às necessidades estratégicas.

A seguir serão apresentados modelos de alinhamento que são focados na análise da organização da TI e de como esta deve se adequar às demandas estratégicas.

3.2. MODELOS QUE CONSIDERAM FATORES DA ORGANIZAÇÃO DA TI

3.2.1 Graus de Descentralização – Buchanan e Linowes

Em continuidade a análise da descentralização da tecnologia de informação, Buchanan & Linowes (1980b) propuseram algumas ferramentas para verificar o grau adequado de descentralização da TI em uma empresa. Estas ferramentas avaliam a descentralização em função do comprometimento do colaborador (seja ele especialista da área de TI ou apenas um usuário).

- *Espectro de atividade:* verifica-se o grau de responsabilidade dos usuários sobre diferentes atividades ligadas a TI, as atividades são organizadas em dois grupos principais: (a) Execução – Relativo a atividades operacionais de TI como desenvolvimento de sistemas e configuração de redes. (b) Controle – Diz respeito ao estabelecimento e acompanhamento das medidas de rendimento e pontos críticos quanto ao desempenho da Execução.
- *Tabela de participação nos pontos:* Permite assinalar as responsabilidades específicas da administração de TI, destacando os papéis desempenhados nas diferentes etapas do ciclo de desenvolvimento dos sistemas de informação.

- *Padrão de descentralização:* Mostra os graus de descentralização de todas as atividades técnicas que suportam um sistema de informação.
- *Tabela e distribuição de processamento de dados:* Enfoca tanto recursos técnicos quanto os administrativos, mostrando seu grau de responsabilidade para que as metas estratégicas sejam atingidas.

O Alinhamento neste modelo é percebido através de indicadores de comprometimento de técnicos e usuários de TI no cumprimento de objetivos estratégicos (implicitamente compreendidos como de negócio). A empresa estaria alinhada na mesma proporção que fossem cumpridos os objetivos estratégicos. Este modelo entende indicadores de produtividade como mensuração de alinhamento.

3.2.2 Estágios da informatização – Nolan

Nolan (1993) propõe um modelo para categorização das etapas de informatização de uma empresa, para tanto ele define seis estágios distintos, são eles:

1. *Iniciação:* Neste estágio inicial ocorre a simples mecanização dos processos administrativos já existentes na empresa, visando redução de custos e substituição de mão-de-obra. Não existe na prática uma área funcional de TI na empresa. O orçamento da TI é bastante flexível e o usuário não participa.
2. *Contágio:* Neste estágio, há forte predominância de sistemas *Off-line*, ou seja, sem integração imediata dos dados trocados entre sistemas diferentes. Não há participação do usuário na concepção e algumas vezes na operação de sistemas. Surge a área de TI, geralmente com a denominação de Centro de Processamento de Dados. O orçamento continua a ser flexível, de forma acentuada, visando viabilizar a disseminação do uso da TI.
3. *Controle:* No estágio de Controle, como o nome sugere, surgem os controles e planejamentos formais, a área de TI já é conhecida em toda a empresa, começa a crescer a utilização de sistemas *on-line* integrando de forma imediata e transparente os dados entre sistemas diversos. São adotadas aplicações de apoio à decisão.
4. *Integração:* No estágio de integração, as aplicações são convertidas para plataformas de banco de dados, o processamento *on-line* iguala o *off-line*, o usuário participa mais e o planejamento & controle são aperfeiçoados.
5. *Administração de dados:* Neste estágio o processamento *on-line* passa a predominar, há equilíbrio entre aplicações centralizadas e descentralizadas, o usuário participa efetivamente e os sistemas passam a ser integrados.

6. *Maturidade*: Os sistemas de informações da empresa refletem a estrutura e a estratégia da organização. Completa-se o portfólio de aplicações, a informação flui pela empresa. O planejamento & controle são feitos em termos estratégicos. Há aceitação mútua por parte da área de TI e dos usuários de que a responsabilidade pelos sistemas de informação deve ser conjunta.

O modelo de análise de Nolan descreve a categorização dos estágios em função de quatro fatores: Portfólio de aplicações, organização das funções da informática, planejamento e controle da informática e papel dos usuários. Este modelo aponta os estágios de alinhamento que a empresa deve perseguir, evolutivamente.

3.2.3 Estágios da descentralização – Donovam

Donovam (1988), propôs um modelo de análise da descentralização ou centralização TI nas empresas, no qual são levados em conta três fatores: desenvolvimento de sistemas, equipamentos, tomada de decisões.

Para representar a combinação destes elementos o autor propõe quatro quadrantes relacionando a descentralização do desenvolvimento com descentralização da decisão, descritos na figura 11.

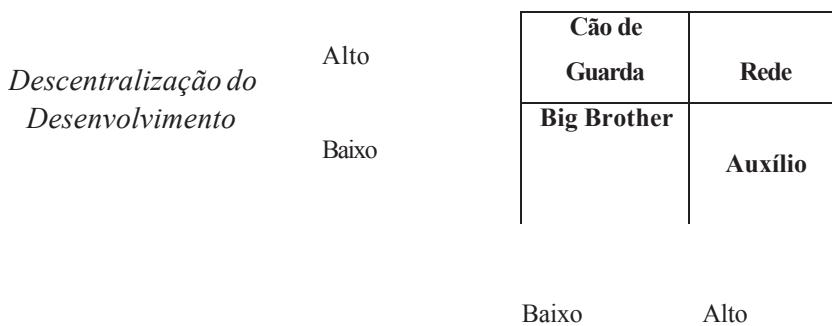


Figura 11: Estágios da Informática descentralizada

Os quadrantes da figura 11 são detalhados a seguir:

- *Big Brother*: Equipamentos descentralizados, desenvolvimento e tomada de decisões centralizadas. Área de TI é central e distribui equipamentos aos usuários, porém mantém estrito o controle do desenvolvimento.
- *Auxílio*: Equipamentos descentralizados, desenvolvimento centralizado e tomada de decisões centralizadas. A área de TI é central e atende aos pedidos dos usuários, mas reserva para si o desenvolvimento e posterior manutenção do sistema.
- *Cão de guarda*: Equipamentos descentralizados, desenvolvimento descentralizado e tomada de decisões centralizada. A área de TI, central, define quais aplicações e sistemas serão

implantados deixando o desenvolvimento para os usuários que, no entanto, devem seguir os padrões definidos pela área de TI.

- *Administrador de rede:* Equipamentos, desenvolvimento e tomada de decisões descentralizadas. Nessa configuração a área de TI garante a integração e a comunicação dos sistemas e equipamentos de redes de teleprocessamento e gerência de bancos de dados centrais.

Segundo o autor todas as empresas caminham para este último quadrante, é importante destacar que os quadrantes apresentados guardam uma estreita semelhança com a avaliação dos graus de descentralização apresentados por Buchanan & Linowes, pois ambos os modelos tratam das atribuições dos usuários e técnicos de informática no cumprimento das metas e estratégias da área de TI. O alinhamento, mais uma vez, deve ser visto como um estágio que equilibra centralização e descentralização.

3.2.4 Relação Entre Função e Operação de TI, Modelo de Grajew e Oliveira.

Grajew & Oliveira (apud LAURINDO, 2002) apresentaram uma escala onde é estabelecida uma relação entre Função e Operação em TI. Por Função os autores entendem como sendo o aspecto geral da TI na empresa, as diretrizes. Por sua vez, a Operação seria a aplicação das ferramentas de TI, desta forma haveria então quatro estágios assim categorizados:

1. *Centralização da função e operação* – Estágio onde os recursos de TI são fortemente limitados, predomínio de processamento centralizado. As decisões e as implementações ocorrem exclusivamente no interior do órgão responsável pela TI.
2. *Função descentralizada com operação centralizada* – Marcado pela proliferação de microcomputadores e usuários autônomos para escolher suas aplicações embora a execução se dê no âmbito dos departamentos de TI.
3. *Função e operação descentralizados* - A área de TI da ao usuário o poder de desenvolver suas aplicações de modo personalizado e de forma local.
4. *Função centralizada e operação descentralizada* - Uma gerência de TI com função centralizada no sentido de aumentar a conectividade e padronização dos sistemas e visão estratégica em conformidade com a estratégia de negócios, garantindo a personalização das aplicações dos usuários finais.

Este modelo de alinhamento traz mais uma contribuição ao estudo acerca do alinhamento a medida em que introduz os conceitos de função e operação de TI. Tais conceitos, equilibrados (assim como a centralização e

descentralização dos modelos anteriores) serviriam de balizadores da medida de alinhamento. Funções de TI apontam para uma perspectiva mais estratégica ao passo que operações indicam ações mais operacionais.

3.2.5 Níveis de Integração – Teo e King (1997)

Estes autores apresentam um modelo apoiado na análise da integração entre estratégia e TI a partir da investigação de como se sucede a concepção da estratégia. Através da identificação da relação entre a área de negócios e a área de TI, Teo & King (1997) propõem um modelo de quatro estágios para a avaliação do alinhamento:

1. *Administrativo* - A área de TI é um departamento ou empresa, sem que necessariamente tenha um planejamento próprio, e que apóia, quando solicitada, as deliberações da área de negócios.
2. *Seqüencial* - O planejamento da área de TI ocorre sempre após a completa conclusão dos planos da área de negócios.
3. *Recíproco* - O planejamento de TI é feito simultaneamente ao plano de negócio, gerando, porém documentos distintos.
4. *Total* - Existe apenas um único plano ou planejamento na empresa, o qual contemplar tanto uma área de TI quanto a área de negócios, indistintamente.

Os autores deste modelo inovam a perspectiva de alinhamento descrito através de estágios de desenvolvimento por visualizarem mais explicitamente os aspectos estratégicos do alinhamento. Como Nolan, Buchana & Linowes, Donovan e Grajew & Oliveira, Teo & King descrevem o alinhamento enquanto estágios, contudo, o alinhamento seria definido pelo equilíbrio entre a elaboração da estratégia de negócio e a estratégia de TI.

O estágio definido como Administrativo representa um baixo nível de alinhamento, pois o planejamento de TI praticamente não existe e é dissociado dos negócios. No extremo oposto temos o estágio definido como Nível de Integração total, onde não há distinção entre a formação da estratégia de negócio e a estratégia de TI.

Este modelo, particularmente, mostra-se um dos mais adequados aos objetivos deste trabalho, pois além de se encaixar na classificação de Henderson & Venkatraman separando a Estratégia de Negócio da Estratégia de TI (domínios de negócios e de TI) apresentam uma perspectiva complementar ao modelo de análise estrutural, uma vez que traz uma perspectiva evolutiva, abordando explicitamente o processo de interação entre Estratégia de TI e Estratégia de Negócio.

3.2.6 Modelo Operacional de Alinhamento Estratégico - Brodbeck & Hoppen (2001)

Brodbeck & Hoppen (2002), neste modelo, buscam visualizar o alinhamento como um processo que se estende ao longo do tempo. A figura 12, ilustrando o modelo, pode ser interpretada como um cubo formado por uma seqüência indefinida de ciclos (ou “fatias”) de planejamento. Para tanto são utilizados dois conceitos: O de alinhamento circular que ocorre no plano indicando a interferência do planejamento de TI no planejamento do negócio e vice-versa. O segundo conceito é o de alinhamento cíclico e crescente no tempo e no espaço, fruto dos ajustes na estrutura organizacional.

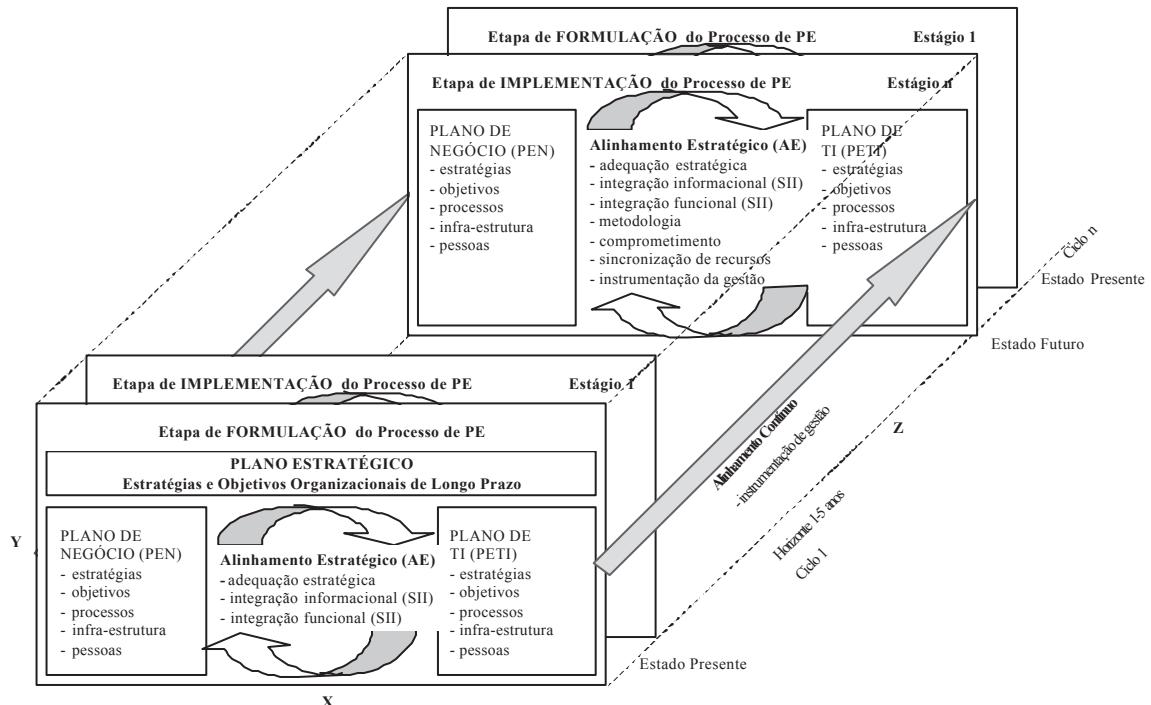


Figura 12: Modelo Operacional de Alinhamento Estratégico. Fonte: Brodbeck & Hoppen, 2001

Este modelo, representado na figura 12, busca cobrir lacunas no que tange ao aspecto evolutivo, demonstrando a relevância do caráter histórico na compreensão do processo de alinhamento estratégico.

3.3 ADEQUANDO OS MODELOS DE ALINHAMENTO AO OBJETO DE ESTUDO.

A partir da análise desses modelos, é possível traçar um quadro sobre a situação da empresa no que tange a organização da TI. Vale salientar que estes modelos não respondem, isoladamente a questão do alinhamento, seja por não considerarem toda a extensão organizacional, seja pela complexidade de reunir todas as variáveis.

Todos esses modelos apresentam vantagens e desvantagens, as quais devem ser observadas pelos CEOs (Chief Executive Officer) e CIOs (Chief Information Officer) quando da sua implementação. O alinhamento entre PETI – Plano estratégico de TI - e PEN – Plano Estratégico de Negócio - é um processo contínuo e complexo. Não há uma única estratégia ou única combinação de atividades que permitirão a organização alcançar e sustentar esse alinhamento, pois são fatores em conjunto que levam ao sucesso dessa atividade (LUFTMAN; BRIER, 1999). Além disso, cada organização tem seu próprio processo de desenvolvimento de capacidades e competências essenciais que são abrangidas respectivamente pelo seu próprio, específico e personalizado contexto (PRAHALAD; HAMEL, 1990; CIBORRA, 1997; PUKSZTA, 1999). A integração do PETI ao PEE envolve humanos e não-humanos (BOYNTON; JACOBS; ZMUD, 1992) Rezende & Abreu (2002)

Cabe ainda, tecer outra crítica aos referidos modelos: A de não considerarem um amplo universo de sentidos para estratégia, centrando-se na sua avaliação principalmente em planos formais (PEN e PETI), desconsiderando, contudo organizações que tem processos estratégicos emergentes, oriundos de um construto de aprendizado, convergência e respostas a contingências ambientais que não necessariamente passam por planos formais.

Frente a esta carência de diversidade de interpretações de estratégia, será apresentada a seguir a tabela 5, uma síntese que busca aproximar os modelos de alinhamento estratégico às escolas que analisam o processo de formação de estratégia. Nesta tabela, para cada modelo de alinhamento serão confrontadas quatro categorias, sendo três delas (Estrutural, Organização da TI, Perspectiva Evolutiva) escolhidas a partir das principais características encontradas nos onze modelos de alinhamento aqui discutidos e a outra (Escola do Pensamento Estratégico) escolhida com o intuito de estabelecer um elo entre os modelos de alinhamento e as escolas do pensamento estratégico. A seguir as quatro categorias são descritas:

- *Perspectiva Estrutural:* Que elementos administrativos, financeiros, tecnológicos, humanos são analisados na avaliação do alinhamento.
- *Perspectiva de Organização da TI* - Que dimensões da organização da TI são levadas em consideração durante a avaliação do alinhamento a exemplo da descentralização e participação do usuário.
- *Escola Estratégica* – A escola estratégica que mais se identificaria como o modelo de alinhamento.
- *Perspectiva Evolutiva* - Verificar sob que aspecto o modelo contempla (direta ou indiretamente) elementos evolutivos-temporais ou ainda, se pode vir a se adequar a uma escala evolutiva-temporal.

Tabela 5: Quadro Teórico Comparativo – Modelo de Alinhamento X Escola Estratégica

Autor / Modelo	Perspectiva Estrutural	Perspectiva de Organização da TI (Partic. Do usuário, descentralização)	Escola Estratégica (TI como foco)	Perspectiva Evolutiva	Descrição
Fatores Críticos de Sucesso – Modelo de Rockart	Analisa a estrutura interna, essencial ao sucesso da organização. (Desritivo.)	Não definida, depende dos FCS's	Planejamento	Não há	Identificar, do ponto de vista gerencial, quais atividades, processos ou metas são essenciais para o sucesso da organização.
Grid Estratégico – Modelo de McFarlan	– Prescreve uma estrutura a partir da visão do presente e do futuro da TI.	Não definida.	Posicionamento	Não há	Medir o impacto presente e o impacto futuro da TI na organização (quadrantes: Suporte, fábrica, estratégico e transição)
Matriz de Intensidade da Informação – Modelo de Porter & Millar	Prescreve uma estrutura perante a informação a partir a relação processo X produto final	Não definida.	Posicionamento	Não Há	Medir a intensidade da informação no processo e no produto final (quadrantes)
Padrão de Alinhamento – Modelo de Handerson & Venkatraman	Descreve um modelo de relação entre Estratégia e infra-estrutura	Variável com a posição no quadro de alinhamento – Tratado apenas na infra-estrutura	Posicionamento / Configuração	Pode apresentar múltiplas categorias	Estratégia de TI, Estratégia de negócio, Infra-estrutura de TI e Infra-estrutura de negócio.
Razões para Descentralização – Modelo de Buchana & Linowes	Descreve estruturas de poder que implicam na descentralização	Definida em termos de centralização e descentralização	Ambiental (Reativo)	Fatores ambientais podem modificarse	Pressões por diferenciação, Necessidade de controle direto, Ligação da informática ao poder.
Graus de Descentralização – Modelo de Buchana & Linowes	Analisa aspectos de TI para determinar o grau de descentralizadas	da Relação entre o usuário e a TI no que tange descentralização.	Posicionamento/ Configuração (muitas sub-categorias	Apenas considerado uma escala temporal	Espectro de Atividade, Tabela de Participação, Padrão de descentralização, Tabela de Distribuição de processamento de dados

Tabela 5: Quadro Teórico Comparativo – Modelo de Alinhamento X Escola Estratégica (Continuação)

Autor / Modelo	Perspectiva Estrutural	Perspectiva de Organização da TI (Partic. Do usuário, descentralização)	Escola Estratégica (TI como foco)	Perspectiva Evolutiva	Descrição
Relação entre função e Operação de TI – Modelo de Grajew e Oliveira	Descreve interação entre função e operação.	Estruturas de Estrutura de função e operação.	Estabelecimento de padrões.	Posicionamento	Apenas considerado uma escala temporal
Estágios Descentralização – Modelo de Donovan	Descreve tipos de estruturas de TI descentralizados	Tomada de decisão	e Posicionamento	Considera escala categorias	uma Descentralização do Desenvolvimento de Sistemas/Tomada da Decisão (quadrantes: Big Brother, Cão de Guarda, Rede, Auxílio)
Estágios Informatização – Modelo de Nolan	Estruturas excludentes que descrevem a interação entre TI e o negócio	Interacão entre usuário no PETI e descentralização	Aprendizado e Configuração	Considera escala categorias	uma Iniciação, Contágio, Controle, Integração, Administração de Dados e Maturidade.
Integração Funcional – Teo e King	Analisa aspectos das estruturas de TI e de negócio para determinar o grau de descentralizadas	Relação entre as áreas funcionais e a TI.	Aprendizado Configuração (posicionamento)	Considera escala categorias	uma Níveis: administrativo, sequencial, recíproco e total.
Modelo Operacional – Brodenbeck & Hoppen	Analisa a Infra-estrutura no PEN e do PETI	Descreve elementos intervenientes na organização.	Aprendizado Configuração (Cultural posicionamento)	Considera escala temporal	Ciclos temporais de planejamento: Planejamento de TI e Planejamento de Negócio.

A partir dos cruzamentos feitos na tabela 5, pautados na busca de similaridades de características entre os modelos de alinhamento, foi possível identificar padrões de coincidência no que tange às categorias destacadas.

Quanto a investigação de semelhança dos modelos com base na escola do pensamento estratégico que explica o processo de formação de estratégia, foram identificados aqueles que tem pontos de confluência com a escola configuracional, uma vez que, uma das premissas deste trabalho é que esta seria a escola que melhor explicaria um modelo evolutivo acerca da “trajetória estratégica” da organização em estudo.

Desta forma, os modelo de Brodbeck & Hoppen (2002), Henderson & Venkatraman (1993), Teo & King(1997), Nolan (1993) e Buchanan & Linowes (1980a) apresentam semelhanças com o enfoque definido pela abordagem configuracional, pois assim como esta escola descreve múltiplos padrões de comportamento no processo de formação de estratégia (alternância entre configurações estratégicas) o alinhamento estratégico é visto, por estes autores, em uma perspectiva de arranjos e rearranjos categorizados ou não (Brodbeck & Hoppen) e pautados nos conteúdos dos alinhamentos e não na forma (o que caracterizaria semelhança com as escolas prescritivas do posicionamento e do planejamento)

Particularmente, o modelo de Henderson & Venkatraman(1993) guarda uma semelhança com a escola do posicionamento por sua perspectiva de avaliação ambiental (recursos internos e externos) contudo, as semelhanças param por ai, cedendo espaço a aspectos da dinâmica presente na análise configuracional por considerar quatro enfoques de alinhamento que podem ser manipulados para atender as demandas estratégicas da organização o que poderia ser considerado, de forma análoga, como sendo a mudança de um estado configuracional para outro (podendo ser uma mudança quântica ou uma mudança incremental (MINTZBERG & QUINN, 2001)). Portanto, dentre os modelos de alinhamento que consideram aspectos estruturais, o modelo de domínios de Henderson & Venkatraman, para efeitos desse trabalho, será considerado como o de maior identidade com a escola da configuração.

No que tange a Perspectiva Evolutiva, o modelo de Brodbeck & Hoppen (2002) faz uma abordagem explicitamente temporal, considerando as transformações nos padrões de alinhamento ao longo do tempo, já os modelos de Henderson & Vekatraman (1993), Teo & King (1997), Donovan (1988) e Nolan (1993) apresentam características evolutivas sobre o prisma dos rearranjos, segundo estes autores, é possível que a mesma organização em contextos diversos, redefinam seus alinhamentos estratégicos, buscando combinações diferenciadas.

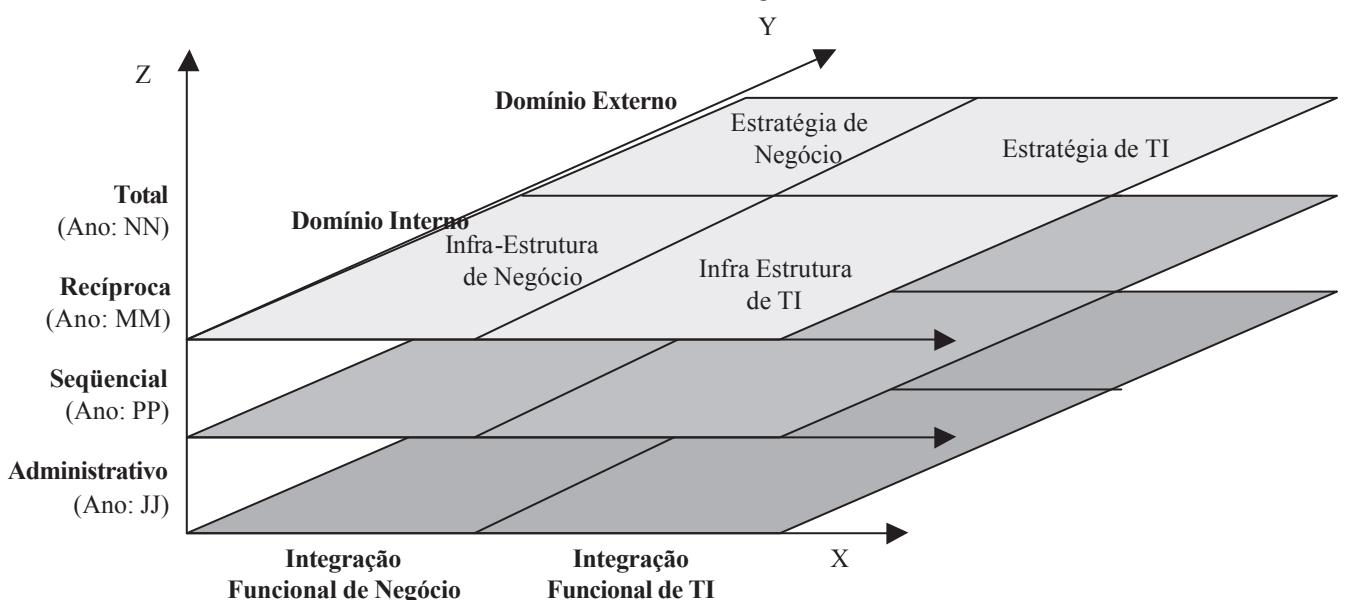
Quanto a categoria definida como Perspectiva Estrutural, temos os modelos de Henderson & Venkatraman, Teo & King, Brodback & Hoppen e Nolan contemplando o Plano Estratégico de Negócio e o Plano Estratégico de TI como principais indicadores de alinhamento. Conforme foi explicitado no capítulo introdutório, item 1.4 – Metodologia e Desenvolvimento do Trabalho, nesta pesquisa, considera-se que a inexistência de um plano estratégico formal (de negócio ou de TI) não significa a inexistência de estratégia e, portanto, identificadas estas estratégias mediante entrevistas, questionários, análise documentais e pela própria história de mercado da empresa é possível estabelecer um padrão de alinhamento dentro das categorias definidas nos modelos acima.

A categoria Perspectiva da Organização da TI contempla a investigação de como vem a ser estruturada a gestão da TI nas organizações. Tal categoria é explicitamente tratada nos modelos descritos por Buchanan & Linowes, Grajew & Oliveira, Nolan, Teo & King e Brodbeck & Hoppen.

A partir dos cruzamentos acima, observa-se que os modelos de Nolan, Teo & King e Brodbeck & Hoppen e Henderson & Venkatraman guardam fortes semelhanças entre si ao serem analisados sob a perspectiva das quatro categorias investigadas na tabela 5 (estrutura da organização, organização da TI, escola estratégica e perspectiva evolutiva). O modelo de Nolan e o modelo de Teo & King guardam muita semelhança quanto ao conceito de evolução e principalmente nas categorias e níveis de relacionamento por eles definidos, desta forma, a fim de eliminar redundâncias na abordagem final, o modelo de Nolan será descartado desta análise, optando-se pelo padrão definido por Teo & King uma vez que este trata de forma mais concisa e objetiva os níveis de integração e do aspecto estratégia, além do que a sua identidade com a escola configuracional é mais clara (conforme discussão anterior).

O Modelo de Brodbeck e Hoppen mostra-se bastante completo na análise dos fatores de alinhamento, bem como na adequação à escola configuracional, contudo, dado a riqueza de detalhes, exigidos por este modelo, além de uma avaliação temporal mais apurada, absorveremos, destes autores, apenas a abordagem temporal e a noção de Alinhamento circular.

Já o modelo de Henderson & Venkatraman, traz grandes contribuições na percepção das estratégias (domínio externo) de negócio e de TI, por associá-las à operacionalização (domínio interno), classificada como infra-estrutura. Sendo assim, para identificar o padrão de alinhamento estratégico entre a área de Negócio e a área de TI da Lojas Insinuante, serão utilizados os modelos de Henderson & Venkatraman, por sua adequação às características da organização ora em estudo e com o modelo de Teo & King que nos trará uma perspectiva evolutiva. O modelo combinado destes autores está descrito na figura abaixo:



No modelo proposto na figura 13, temos a Integração Integrada Múltipla, que representa a integração de múltiplos planos, onde cada plano representa a matriz de alinhamento de Henderson & Venkatraman para cada contexto ou período. No eixo X temos a Integração funcional que pode ser de dois tipos: de Negócio ou de TI, em ambos os casos tem-se a

integração vertical entre estratégia e infra-estrutura. No eixo Y temos os Domínios, que podem ser divididos em externo, que trata das estratégias de negócio e de TI, e em interno, que trata das infra-estruturas de negócio e de TI.

Cada plano da matriz de alinhamento está associado a um nível de integração no eixo Z, tais níveis, descritos no modelo de Teo & King, aparecem associados a um tempo, ano n qualquer, apropriando-se da abordagem temporal presente no modelo de Brodbeck & Hoppen. Entendemos, portanto que a cada nível de integração em um tempo n teremos uma disposição na matriz – ou plano – de alinhamento.

Para fins da pesquisa, as categorias de Teo & King, conforme já mencionado, são bem definidas e claras, contudo há de se observar que entre um nível de integração e outro, podem surgir infinitos sub-níveis de integração, não previstos no referido modelo, mas abordados no trabalho de Brodbeck & Hoppen, assim como na escola do pensamento estratégico configuracional. Desta forma os níveis de integração funcionarão como marcos referenciais, e como a pesquisa apresenta aspectos quantitativos e qualitativos, será possível, na conclusão, ajustar-se às percepções de integração de alinhamento às características da organização em estudo.

O Capítulo a seguir apresentará o caso da Lojas Insinuante, descrevendo-se inicialmente o contexto organizacional. Posteriormente será feita uma análise tríade: Alinhamento Estratégico, Estratégia de Negócio e Estratégia de TI e Escola do Pensamento Estratégico. As Estatísticas elaboradas a partir de questionários e análise de entrevistas semi-estruturadas fundamentarão o estudo a seguir. No capítulo 5 serão feitas as devidas conclusões e o confronto com o modelo da figura 13, descrita anteriormente.

4. O CASO DAS LOJAS INSINUANTE.

A Lojas Insinuante é a empresa mais importante das oito organizações que compõem o Grupo IN. De fato, ela foi o embrião do Grupo, todas as demais empresas surgiram com o intuito de dar suporte às suas atividades ou aproveitar oportunidades de negócios criadas por ela.

Seguindo a metodologia proposta por Mintzberg e Quinn (2001), nos tópicos a seguir será traçado o perfil de negócios e de TI do Grupo IN, esta abordagem será importante primeiro porque que as diversas empresas do Grupo podem ser vistas como “satélites” da Lojas (ao menos no momento da formação de cada uma), operando quase como uma única organização, como poderá ser verificado na tabela 6. Segundo, porque os executivos que dirigem o Grupo IN, estão envolvidos diretamente na gestão da Lojas em atividades como compras ou acompanhamento financeiro. Neste sentido entender o contexto geral tornará mais fácil a tarefa de identificar as estratégias assim como o alinhamento estratégico.

4.1 CONTEXTO

A Lojas Insinuante foi fundada em 1959, no município de Vitória da Conquista no estado da Bahia, e atuava inicialmente no ramo calçadista, expandindo 5 anos depois para o ramo de móveis e nos 2 anos subsequentes para o segmento de eletrodomésticos, tendo como público alvo as classes A, B e C. Ao longo da década de 70 e 80 a empresa experimentou uma expansão controlada de suas lojas e partir de 1990 desenvolveu uma estratégia geral que consistiu basicamente em três vertentes: descentralização da gestão, expansão intensificada de lojas, investimentos maciços em TI. Hoje, a Lojas Insinuante compõem um grupo formado por oito empresas, descritas na tabela 6, gerenciadas pelo Grupo IN o qual tem seu controle mantido pela família do fundador da empresa.

A seguir uma cronologia da formação das empresas do Grupo IN, seu negócio e uma descrição das principais estratégias que motivaram a criação destas empresas. Os dados que compõem esta tabela foram extraídos de entrevistas com a diretoria do Grupo.

Tabela 6: Relação de Empresas do Grupo IN e Estratégias que motivaram a sua criação.

Fonte: Diretoria do Grupo IN.

Empresa	Fundação	Negócio	Estratégia Motivadora
Lojas Insinuante	1959	Móveis, eletro, telefonia, utilidades para o lar.	Primeira organização da família.
Coluna Patrimonial	1990	Gestão dos imóveis do Grupo	Redução do ativo, rateio de custos, especialização na administração de imóveis com vistas a intensificar a expansão das Lojas.
Dukel	1991	Venda de Móveis	Adquirida com o objetivo de criar barreiras à entrada de concorrentes na área de venda de móveis. Foco em móveis devido a sua grande margem de contribuição.
Apoio Assistência Técnica	1995	Assistência técnica autorizada de eletros vendidos pelas Lojas	Fidelização do cliente e oportunidade de negócio dado o grande volume de vendas de eletro-eletrônicos nas lojas.
DTL – Logística	1996	Entrega de mercadorias vendidas pelas Lojas	Rateio de custos; Descentralização; Necessidade de especialização na atividade de logística, dado o grande volume de compra e venda de produtos. Visão de “Entrega de qualidade” como diferencial competitivo.
BPN – Crédito	1996	Fornecimento de crédito pessoal e crédito a empresas do varejo	Oportunidade de negócio dado grande volume de clientes das Lojas já cadastrados. Negócio com elevada margem de retorno.
INDADOS – Informática	2001	Prestação de serviços de TI às empresas do Grupo.	Rateio de Custos; Intensificação de investimentos na área de TI; Atividade de TI altamente especializada, diferindo dos demais negócios da empresa; Sociedade com o Banco GE dos EUA
Insinuante.Com	2001	Comércio eletrônico dos produtos das Lojas Insinuante.	Fazer frente à concorrência e aproveitar uma oportunidade de negócio servido-se da infra-estrutura de informática e de logística já instalados.

Na tabela 6, buscou-se descrever que estratégias motivaram a criação de cada uma das empresas do Grupo, fica evidenciado, que quase todas sugiram de oportunidades ou de demandas oriundas da Lojas Insinuante.

O Grupo IN conta hoje com 140 lojas e um corpo de 3.500 colaboradores aproximadamente, estando presente em nove estados brasileiros: Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco,

Estado	Lojas
Bahia	77
Sergipe	5
Alagoas	11
Paraíba	7
Pernambuco	15
Rio Grande do Norte	7

Ano.	Faturamento das Lojas Insinuante.		Participação no Varejo Nacional
	Ceará	Rio de Janeiro	
	Em Milhões US\$	Em Milhões US\$	
2001	198,8	28.376,10	0,701%
Espirito Santo	2000	29.343,90	1
Total	1999	169,5	0,729%
	1998	163,9	140 0,653%
	1997	184,2	0,601%
		25.941,50	0,721%
		27.268,20	
		25.546,70	

Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará conforme tabela 8, comercializando mais de 6.000 itens entre móveis, eletrodomésticos, equipamentos de telefonia celular, informática e utilidades para o lar. A condução da estratégia do Grupo trouxe a Lojas Insinuante para a lista das 500 empresas brasileiras com os maiores faturamentos, conforme artigos publicados na revista Exame “Maiores e Melhores” entre os anos de 1997 e 2002 identificado na tabela 7 a seguir:

Tabela 7: Faturamento das Lojas Insinuante. Fonte: Internet: Exame Maiores e Melhores, 2003.

Na tabela 8, identificamos o numero de lojas do Grupo presentes em cada estado, onde fica evidente a grande concentração no estado da Bahia, a expansão por quase todo o Nordeste e os primeiros investimento na região Sudeste.

Tabela 8: Distribuição das lojas por Estado. Fonte: Dados da Diretoria do Grupo IN

A partir dos dados expostos nas Figuras 7 e 8 tem-se uma visão mais ampla das dimensões do Grupo IN e sua representatividade nacional. A pesar do seu tamanho, o fato de sua expansão ter ocorrido recentemente,

tendo quase todo o corpo de diretores (1º escalão do Grupo e das Lojas) e supervisores (2º. escalão das Lojas) vivenciado este momento de crescimento, tornou as entrevistas mais ricas. A seguir será apresentada a estrutura geral do negócio da Lojas Insinuante, descrevendo-se o seu perfil estrutural e a visão estratégica do Grupo.

4. 2 ESTRUTURA DE NEGÓCIO

As lojas que compõem a rede são divididas em três categorias principais:

- *Lojas Especializadas* – Com uma média de 1.000 m² de área, situadas na zona de comércio das grandes capitais e cidades do interior. Comercializam eletrodomésticos, aparelhos de som e imagem, móveis e aparelhos de telefonia celular.
- *Lojas Super Insinuante* – São magazines com áreas que variam de 2.000 a 5.000 m², projetadas e desenvolvidas para trabalhar com uma gama mais ampla de produtos, incluindo utilidades de decoração, hobby e lazer, informática, cama, mesa e banho.
- *Lojas de Desconto* - Voltadas para o segmento de bairros com grande concentração populacional, com mais de 2.000 m² são focadas no preço mais baixo em detrimento de quaisquer sofisticações.

O Grupo IN, não adota o registro formal de estratégia ou Plano Estratégico, segundo a diretoria, o mercado de varejo, demonstra-se altamente oscilante e sensível a variações econômicas ou interferências de concorrentes, o que pode impactar diretamente as estratégias da organização. Segundo Mintzber et al. (2000) a ausência de Plano Estratégico, não significa a ausência de Estratégia isto se deve, aponta Mintzberg, a característica do ambiente de negócio da organização (coincide com a justificativa da diretoria) ou ao perfil de liderança do gestor (o qual será investigado posteriormente).

Um fato que ilustra a necessidade de uma maior responsividade ao ambiente ocorreu em 1998 quando a estratégia explícita da empresa era ampliar o número de pontos de venda no estado do Rio de Janeiro. Neste mesmo período, a Casas Pernambucanas faliram, abrindo espaços para concorrentes em todo o Nordeste. A fim de manter sua posição de dominância nas cidades nordestinas, a estratégia do Grupo voltou-se para preencher o vácuo deixado pela Casas Pernambucanas, adquirindo muitos dos estabelecimentos, buscando assim evitar a entrada e expansão de concorrentes, abandonando então – ao menos temporariamente – a estratégia inicial.

A estrutura organizacional da empresa é simplificada tendo como seu principal órgão uma Superintendência. Subordinado a esta se tem sete diretorias: a diretoria financeira, a diretoria administrativa, a diretoria de compras, a diretoria de TI, a diretoria comercial de eletros, a diretoria comercial de móveis e a diretoria comercial de portáteis. Embora a área de TI esteja atualmente sendo tratada como uma nova organização (a IN-Dados) o principal executivo de TI, manteve o status de diretor do grupo. As demais empresas, que formam o grupo, são administradas diretamente por gerentes, embora as decisões estratégicas passem necessariamente pela Superintendência.

Subordinadas às diretorias comerciais existem as supervisões regionais, organizadas segundo o critério de Departamentalização por Região Geográfica, onde cada um dos doze supervisores é responsável por um conjunto de lojas agrupadas principalmente por sua localização geográfica.

A estrutura de gestão adotada pelo Grupo IN, dividindo a diretoria comercial em: diretoria comercial de eletros, diretoria comercial de móveis e diretoria comercial de portáteis além da criação de uma diretoria de compras, explicita a necessidade da organização em especializar o processo de compra das mercadorias, o que favoreceria, nas palavras do diretor comercial de móveis, uma negociação mais “próxima” com fornecedores específicos.

De fato, cada Diretor comercial está focado em uma categoria distinta de produtos (móveis, portáteis e eletro), monitorando as oportunidades de compra, ações dos concorrentes e demandas dos clientes para o seu segmento de produtos, gerando uma maior eficiência no processo de escolha dos produtos a serem comprados, na formação do preço e na criação de promoções. Esta especialização da diretoria comercial gera, de acordo com o Diretor de Eletros, a oferta de um mix de produtos mais condizente com o perfil de consumo do cliente Insinuante.

Cury (2000), tratando do tema departamentalização por função, explica que o status atribuído a cada função ou órgão reflete o grau de preocupação ou o foco que a organização deseja dar a determinada especialidade organizacional. O Status do órgão , segundo o autor, pode ser identificado através do nível hierárquico ou pela proximidade do executivo líder. No caso da Lojas Insinuante, verificamos que uma diretoria comercial especializada reflete a preocupação da gestão de compras e vendas de manter um *mix* de produtos mais amplo e que ao mesmo tempo possa atender a cada perfil de cliente. De fato a Lojas Insinuante atende públicos A, B e C, mas ao mesmo tempo, procuram, segundo seus diretores e supervisores, fazer uma distinção de natureza dos produtos por loja, atendendo a públicos específicos em lojas específicas. Esta especialização também favorece a observação de ciclos de consumo distintos que ocorrem para cada natureza de produto, sejam eletros, móveis ou portáteis. Assim, tal estruturação indica uma perspectiva estratégica de atender as classes A, B e C, mas guardando as particularidades da cada cliente.

Apesar da definição formal da estrutura hierárquica, em entrevista, ficou patente a influência do perfil empreendedor do principal executivo da organização. A diretoria foi unânime em afirmar a papel de liderança do diretor presidente nas decisões e formulação das estratégias da empresa, de fato o período de intensificação da expansão do Grupo (1990 – 2001) se dá sob a sua direção.

O relato da diretoria, sobre o perfil empreendedor do principal executivo pode ser tomado como sustentação, para justificar inexistência de planos estratégicos formais. Segundo Mintzberg et. al. (2000), em organizações com a figura de um líder forte e empreendedor, denominadas de Organização do tipo “Empreendedora” (definida no item 2.3.7.1), planos formais praticamente inexistem, nestes casos a estratégia encontra-se na “cabeça” do executivo empreendedor que está sempre “criando” novos empreendimentos e “impondo-os” à organização. A Escola do Pensamento Estratégico, classificada como Empreendedora, corrobora com este modelo. Deste modo todo o processo de formação estratégica é fruto das idéias e percepções deste líder.

Ainda segundo Mintzberg, na escola do pensamento estratégico caracterizada como Ambiental (explicada no item 2.3.6) o ambiente externo e o mercado, têm forte influência sobre as estratégias da organização quando estes são imprevisíveis e turbulentos, como é o caso do ambiente do varejo (citado no comentário da diretoria). Nestes casos, as organizações também têm dificuldades em formalizar planos estratégicos, dado a sua vulnerabilidade às oscilações ambientais. Esta escola, também ajuda a explicar o fato da Lojas Insinuante não ter um plano estratégico formal.

Portanto a ausência de um plano formal poderia ser explicada a partir da compreensão da Lojas como sendo uma “Organização Empreendedora”, valendo-se da teoria da Escola Empreendedora, com um líder forte e ao mesmo tempo segundo a Escola Ambiental sendo bastante sensível às variações do ambiente. A estrutura organizacional, especializada no nível da diretoria comercial, reflete o foco da empresa em atender de forma diferenciada a públicos distintos.

No próximo item será descrita a estrutura de TI, bem como certas características estratégicas identificadas ao longo das entrevistas.

4.3 ESTRUTURA DE TI.

A infra-estrutura de TI desempenha um papel fundamental, segundo a diretoria do Grupo, na sustentação de uma estratégia de negócio baseada na capilarização dos pontos de venda, onde se tem 140 Lojas distribuídas por nove estados brasileiros, contando com um grande depósito central localizado no município de Lauro de Freitas - BA. O ponto forte da área de TI é dispor de sistemas que acomodam, em quase sua totalidade, as regras de negócio, garantindo um controle uniforme nas diversas filiais.

Os investimentos na área de TI, embora não tenham sido revelados, tiveram seu valor quadruplicado entre 1996 e 2001 o que demonstra a necessidade e disposição do Grupo em investir nesta área. Ficou evidenciado, pela percepção da diretoria, que o maior motivador dos investimentos foi de fato o aumento no volume de negócios e segundo estes, não seria possível o grupo chegar ao patamar atual sem a presença maciça da TI nas estratégias do negócio.

Vale destacar, que assim como na área de negócio, a área de TI não adota plano estratégico formal, justificado em parte pela variabilidade do mercado de varejo, mudanças econômicas, inserção de novos produtos ou concorrentes no mercado ou ainda promoções que podem interferir de forma drástica no comportamento da empresa. Desta forma a TI, como pilar básico da ação estratégica adota apenas plano operacional formal, o que não significa dizer que não existem projetos estratégicos de longo prazo na área de TI.

Como infra-estrutura de suporte de TI podemos destacar a presença de uma rede com tecnologia “*Frame Relay*”⁵, desenvolvida em parceria com as empresas Siemens e Telemar, a qual permite a transmissão de dados, voz e imagem com alta velocidade. Segundo o diretor da área de TI, o Grupo IN é pioneiro na aplicação deste tipo de rede como suporte para empresa de varejo. A tecnologia “*Frame Relay*” compõe uma malha de comunicação de grande desempenho que une os pontos de venda ao depósito central e à sede no Município de Lauro de Freitas – BA.

Observando a ampliação no número de lojas nos últimos dez anos, bem como a partir da manifestação da diretoria em continuar esta expansão ao menos pelos próximos cinco anos, a capacidade de transmissão da rede adquire um caráter estratégico para atender aos objetivos de ampliação no número de lojas do Grupo IN. Por outro lado, o uso intensivo da rede bem como a implantação das lojas virtuais (Insinuante.com) e da “*Extranet*” (sistema que permite realizar transações *on-line* com os fornecedores) está fazendo com que a organização invista muitos recursos no desenvolvimento um padrão de segurança de rede mais sofisticado, contratando empresas especializadas. A segurança de rede então assume também caráter estratégico, ao menos de apoio, pois sem ela torna-se inviável a exploração da rede em toda a sua potencialidade.

O parque computacional é composto de aproximadamente 1.500 computadores pessoais, dispondo de 13 computadores que operam como servidores, sendo 3 deles computadores IBM RISC e 10 servidores com processador Intel. O Modelo de rede de computadores é descentralizado, pois além dos 13 servidores citados, existem servidores de redes locais, presentes na maioria das lojas.

Quanto aos sistemas operacionais, faz-se uso da plataforma Linux, bem como sistemas proprietários rodando nos servidores IBM e em alguns servidores Intel, além do Windows NT Server instalado nas redes locais das lojas. Toda esta infra-estrutura é interconectada por uma rede do tipo “*Frame Relay*”, aumentando o desempenho na transmissão de dados.

O Conjunto das redes locais de computadores nas lojas operam *on-line* em tempo real quase em sua totalidade, sendo possível, a qualquer instante, ter-se um acompanhamento loja-a-loja da evolução de vendas, como de fato ocorre. Na sala que serve às diretorias comerciais, por exemplo, está presente um monitor denominado Painel (apelido de “*UTI*” – por ser mais utilizado em momentos críticos) que exibe entre seis e oito indicadores de desempenho envolvendo vendas, faturamento, giro de mercadorias e logística que são calculados a partir da leitura dos bancos de dados dos servidores, acompanhando em tempo real o andamento da organização. O comportamento dos indicadores determina ações imediatas e revisões de estratégias a cada instante, segundo a diretoria.

Os Sistemas de Informação do Grupo IN foram completamente desenvolvidos por uma equipe própria, seguindo um processo de aperfeiçoamento contínuo. Os esforços da equipe de desenvolvimento de sistemas têm se concentrado principalmente nos softwares relacionados com as atividades de gerenciamento da cadeia de valor representado principalmente por um sistema de compras integrado com fornecedores e pontos de venda.

⁵ Um protocolo de comutação de pacotes que se destina a redes remotas de computadores. O Frame Relay transmite pacotes de dados de tamanhos variáveis em velocidade de até 1.544 Mbps (megabits por segundo) dispensando recursos de detecção de erros para melhorar a velocidade. (Microsoft Press Computer Dictionary. Ed Campus, RJ, 3^a. Edição, 1998)

O Sistema de compras, que pelo porte e sofisticação atual já é caracterizado pela organização como Sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos (também conceituado de SCM – Supply Chain Management), uma vez que integra o depósito central, os fornecedores e os depósitos dos pontos de venda. Além de ter interface direta com fornecedores, com o depósito central e os depósitos das lojas, tem seus dados atualizados *on-line* e em tempo real a partir das movimentações de vendas. Atualmente o SCM do grupo está recebendo um módulo adicional, adquirido externamente, contendo recursos de Inteligência Artificial para aconselhamento de compras.

O sistema de SCM possui interface com os principais fornecedores do Grupo, gerando pedidos de compra de forma automática, o que caracterizou este sistema integrado de *Extranet*, permitindo transações *on-line* que envolvem operações internas (*back-office*) de gestão de estoque com operações externas (*front-office*) de solicitação de compras aos fornecedores.

Os sistemas de informações para a automação das lojas (frente de loja), concentram-se principalmente na verificação de estoques, emissão de notas fiscais e controle de caixa. Todas as transações geradas nas lojas são disponibilizadas, em tempo real para a sede da empresa. A outra interface de vendas, se dá pela internet através do *site* da Insinuante.Com, a partir do qual é possível fazer compras *on-line* de qualquer parte do Brasil, este sistema é mantido completamente por profissionais da empresa. Atualmente está sendo implantado um novo sistema para gestão de crédito, este recurso dará suporte a um novo serviço de “Crediário Próprio” a ser oferecido para o cliente.

Outro sistema fundamental para a estrutura descentralizada e pulverizada do Grupo IN é a Intranet. A partir deste ambiente de comunicação as resoluções adotadas pela diretoria são compartilhadas pelo Grupo: campanhas promocionais, metas, comunicados, reuniões, todos estes, tem registro na intranet. A capacidade e alcance atual deste sistema têm lhe conferido, segundo a diretoria de informática o status de núcleo primário de um sistema mais amplo de aprendizagem organizacional também tratado por *e-learning*, de fato, uma vez que a intranet também encontra-se suportada pela rede *Frame Relay* de alto desempenho, a área de TI pretende implantar um sistema de *e-learning* mais sofisticado utilizando-se de videoconferência promovendo-se treinamento, consultorias e reuniões à distância.

Outro aspecto, relacionado ao aprendizado à distância e disseminação de informações é a TV-IN. Este recurso é um sistema de transmissão de TV interno, onde através de uma programação diária são apresentados os projetos, os resultados e as metas do Grupo além de desempenhar uma função de socialização e comunicação entre os colaboradores.

A monitoração do desempenho e eficiência das lojas, sob o ponto de vista do conhecimento se dá através de um sistema denominado Performance, desenvolvido internamente e que visa acompanhar índices de retrabalho e de falhas gerenciais, tal sistema tem servido como balizador para desenvolvimento de políticas de treinamento, inovação gerencial e compartilhamento do conhecimento. A utilização deste sistema, por exemplo, permitiu identificar as lojas de excelência gerencial e estas passaram a funcionar como *benchmark* para as demais, disseminando práticas de gestão bem sucedidas.

A seguir, a fim de aprofundar um pouco mais na estrutura da área de TI da organização, será feito um descriptivo mais detalhado acerca das funções assumidas pela empresa de informática do grupo, a IN-Dados.

4.3.1 Análise do Funcionograma da In-Dados.

O funcionograma da IN-Dados, demonstra, de certa forma, a perspectiva estratégica de TI. Na figura 14, a seguir, é possível perceber a simplicidade da estrutura, onde existe apenas uma diretoria e oito subáreas: Sistema de frente de loja, Sistema de Retaguarda - Varejo, Sistema de Retaguarda - Financeiro, Sistemas Web, Suporte Avançado, Infra-Estrutura, Processos & Qualidade, Administrativo. Com um total de 47 colaboradores, sendo 6 deles terceirizados. Segue uma breve análise sobre cada um deles.

- Frente de Loja – Área responsável pelo desenvolvimento, manutenção e suporte dos sistemas que efetivam as vendas e devoluções nas lojas.
- Sistemas de Retaguarda - Varejo – Trata das aplicações de estoque dos depósitos das lojas e do depósito central, relação com fornecedores, indicadores de ressuprimento, associado ao sistema de SCM.
- Sistema de Retaguarda - Financeiro – Suporte aos controles operacionais e gerenciais de finanças, acompanhamento de financiamentos e fluxo de caixa das lojas.
- Sistemas Web – Área voltada para a concepção dos sistemas que operam no ambiente internet – Intranet, Insinuante.com, parte da Extranet
- Suporte Avançado – Tratam de configurações mais específicas de Bancos de dados e Sistemas Operacionais, prospectando novas tecnologias nestas especialidades e analisando necessidade de integração entre sistemas heterogêneos.
- Infra-Estrutura – Concentra o maior numero de profissionais, pois é responsável por manter em operação toda a infra-estrutura de TI do Grupo. A atividade principal pode ser caracterizada como suporte ao usuário ou *Help-desk*
- Processos & Qualidade – Cuida da definição de padrões, normas, controles de qualidade dos sistemas, realiza trabalho de identificação de necessidades dos usuários e promove treinamentos.
- Administrativo – Atividade de secretariado junto à diretoria.

As funções: Frente de Loja, Retaguarda - Varejo e Retaguarda - Financeiro são especializadas na manutenção e desenvolvimento de sistemas específicos para cada atividade da área de negócio com vistas a obter maior eficiência no atendimento das necessidades dos usuários. Por outro lado, tal compartmentalização pode vir a prejudicar a integração uma vez que Frente de Loja (vendas) é alimentado com informações da Retaguarda (estoque e compras) e simultaneamente retro-alimenta o mesmo sistema de Retaguarda do Varejo além do sistema de Retaguarda do Financeiro. São na verdade módulos de um mesmo sistema. O desenvolvimento e a manutenção por áreas de TI diferentes podem ocasionar divergência na integração dos módulos.

Os sistemas de que tratam estas áreas são consideradas aplicações críticas, sem os quais toda a operação das lojas fica comprometida, daí uma grande preocupação com a área de Infra-estrutura, para garantir o funcionamento ininterrupto destes módulos.

O Departamento de Processo & Qualidade encontra um estreito relacionamento com a visão de estratégia de TI, pois daí partem os modelos de padrões e procedimentos concernentes à interação entre a área de TI e a área de negócios. Na perspectiva da Diretoria é estratégico implantar normas de qualidade e metodologias de trabalhos na IN-Dados que favoreçam o estreitamento da comunicação da área de TI com o resto da organização. A seguir na figura 14, pode-se encontrar uma síntese das áreas funcionais da IN-Dados.

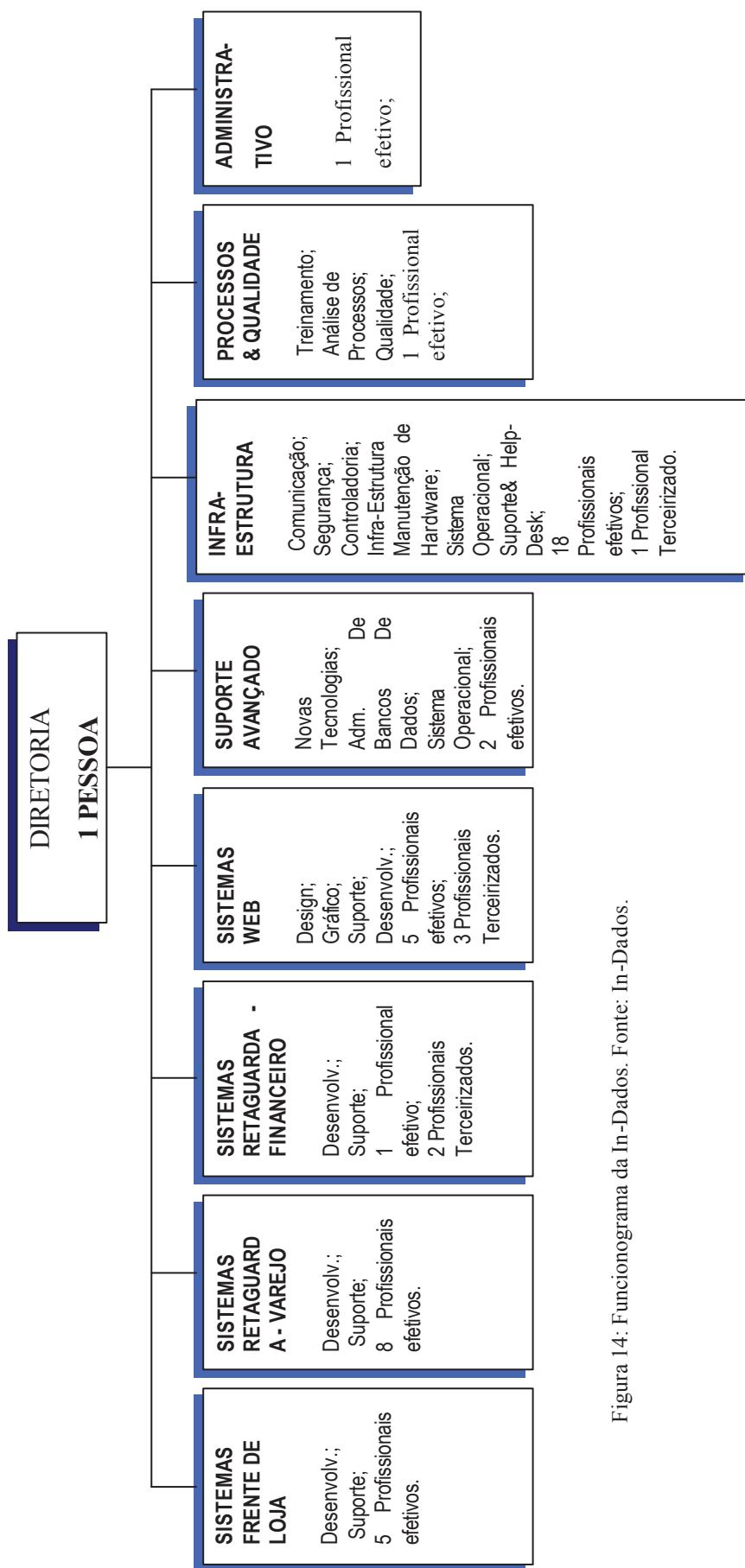


Figura 14: Funcionograma da In-Dados. Fonte: In-Dados.

A estrutura de sistemas de informação, como conclui o diretor da área de TI, tem crescido acompanhando de perto a demanda da organização. Conforme figura 14, o numero de áreas e colaboradores são bem dimensionados, uma vez que o mercado de varejo é altamente sensível a oscilações econômicas, e fortemente responsável a estímulos mercadológicos, sendo necessária uma estrutura de TI mais flexível e adaptável para manter-se coeso com as macro-estratégias da empresa.

Em parte, segundo esta perspectiva das oscilações do ambiente de varejo, estaria justificada a resistência no estabelecimento de Planos Estratégicos formais, que são substituídos por Planos de metas e ações. Contudo em 2003 planeja-se a implantação do modelo ISO 9002, que dará um referencial formal mais apurado quanto ao controle e acompanhamento dos projetos que tem se intensificado nos últimos anos.

A formalização e documentação de projetos será estendida também para as atividades de desenvolvimento. Com vistas a aumentar a produtividade e consistência na implementação de sistemas, a IN-Dados esta investindo na implantação de metodologias de desenvolvimento de *softwares*. Estes projetos, juntamente com a adoção de ferramentas de programação mais ágeis trarão um ganho de produtividade para a área de sistemas, reduzindo o tempo de resposta desta empresa no atendimento das demandas dos usuários.

A seguir, na Tabela 9, é feito um resumo dos principais recursos de TI e suas e respectivas características.

Tabela 9: Resumo dos Recursos de TI do Grupo IN

Recurso	Característica
Rede	Multi-plataforma, Rede de longa distância do tipo Frame Relay com alto desempenho.
Servidores – Processamento	12 servidores, aproximadamente, IBM RISC e Intel, arquitetura distribuída.
Sistemas Operacionais	Proprietário da IBM, Linux e Windows NT.
Computadores Pessoais	Aproximadamente 1.500.
Sistemas do tipo Back Office	SCM, Retaguarda do Varejo e Financeiro.
Sistemas do tipo Front Office	Extranet, contato com fornecedores. Frente de Loja. Loja Virtual – Insinuante.com .
Sistemas para Aprendizagem Organizacional	Intranet personalizada, Performance, Painel de índices, TV IN.

Da tabela 9, e dos relatos anteriores podemos extrair três pontos fortes com características estratégicas para a área de TI da Lojas Insinuante: O primeiro seria a capacidade ociosa da rede do tipo *Frame Relay* que fornece uma disponibilidade de tráfego na rede muito superior ao que é demandado hoje, prevendo a continuidade da expansão das lojas. O segundo ponto forte seria o conjunto de sistemas do tipo *Back-office* trazendo precisão, transparência, integração e velocidade, tanto nas operações quanto na tomada de decisões pertinentes ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. O terceiro ponto diz respeito a ainda insipiente, mas emergente, adoção de metodologias e padronizações para o desenvolvimento de sistemas.

A relação destes três pontos com as macro-estratégias da organização serão melhor explicitados na capítulo 5 de conclusão, subsidiados pelos resultados dos questionários que serão expostos a seguir.

4.4 TABULAÇÃO DOS DADOS.

A pesquisa de campo foi dividida em duas partes: Entrevista exploratória através de um questionário semi-estruturado, tal ferramenta de coleta de dados foi aplicada em três diretores, com a finalidade de conhecer mais detalhadamente a organização e obterem-se parâmetros para elaboração de um questionário estruturado, com perguntas fechadas. A segunda parte consistiu na utilização do questionário estruturado, com perguntas fechadas, que foi respondido por sete dos oito diretores. Foi elaborado também um segundo questionário estruturado, com os mesmos objetivos daquele empregado na direção, mas com características especiais para ser aplicado junto aos supervisores, obtendo-se a resposta de dez supervisores sobre um total de doze. A seguir serão apresentadas as tabelas e gráficos obtidos a partir das repostas dos questionários cujo objetivo principal é identificar o melhor modelo de alinhamento que explicaria o caso da Lojas Insinuante no período que vai de 1990 a 2002.

Conforme exposto na seção 3.3, a combinação de dois modelos de alinhamento (o de Henderson & Venkatraman e o de Teo & King) explicariam o caso Insinuante. Nesta tabulação, são apresentados dados quantitativos que pretendem confirmar estes modelos como sendo os mais adequados e dentro de cada modelos busca-se identificar as categorias de alinhamento (existem quatro no modelo Henderson & Venkatraman e mais quatro no modelo de Teo & King, ver capítulo 3) que descreveriam a relação entre estratégia de TI e estratégia de negócio.

Espera-se que com os dados descritivos, colhidos e apresentados nos itens 4.1, 4.2, e 4.3 deste capítulo, mais a tabulação quantitativa a seguir tenha-se confirmada a hipótese principal.

A primeira questão, aplicada à Diretoria, visa identificar, segundo o modelo de Teo & King, qual o nível de integração entre a área de negócio e a área de TI. A seguir o resultado na Tabela 10. A pergunta foi elaborada de forma a captar a percepção da diretoria em 1990 e em 2002.

Tabela 10: Nível de Integração – Direção.

Nível de Integração Perspectiva dos Diretores	1990	2002
Administrativo	7	0
Seqüencial	0	0
Recíproco	0	6
Total	0	1

Segundo os Diretores houve uma evolução significativa do modelo de níveis de integração do tipo Administrativa para a integração do tipo Recíproco ou total.

A seguir na Tabela 11 esta o resultado da pergunta anterior aplicada à supervisão.

Tabela 11: Nível de Integração – Supervisão

Nível de Integração Perspectiva dos Supervisores	1990	2002
Administrativo	2	0
Seqüencial	7	2
Recíproco	1	6
Total	0	2

De acordo com a perspectiva dos supervisores, na tabela 11, o modelo de integração evolui da perspectiva seqüencial, diferentemente da diretoria que enxergava a integração administrativa, para uma visão de integração recíproca, consoante com a diretoria.

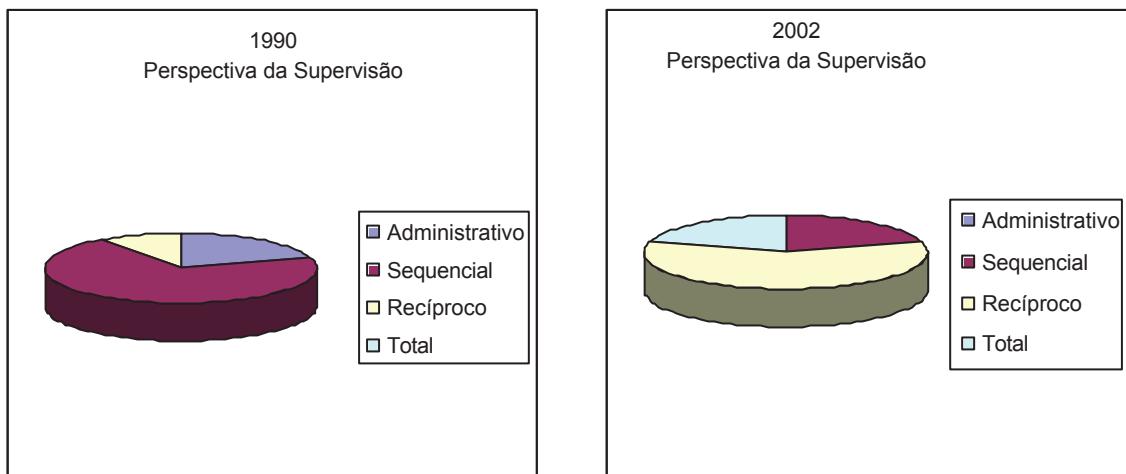


Figura 15: Nível de Integração – Supervisão

Na percepção da supervisão o salto qualitativo foi menor, evoluindo-se apenas um nível, ao passo que para a diretoria a organização saiu de uma integração administrativa, ou seja, a TI sem planejamento, um órgão com características reativas, para o nível de integração recíproco onde a área de TI e a área de Negócio realizam um planejamento em conjunto.

Na visão do passado a Diretoria adota uma perspectiva mais pessimista em relação a supervisão quanto ao alinhamento. Já na visão do presente, ambos compartilham a perspectiva de alinhamento Recíproco. A discordância em relação ao passado possivelmente deveu porque a diretoria em média possui mais tempo de organização que a supervisão, assim, os primeiros tem um sentimento de “avanço” evolução na relação com a TI, pois vivenciaram uma época anterior de total descolamento da área de Negócio em relação a TI. Por outro lado os supervisores, de menor tempo médio na organização, e que iniciaram suas atividades em um período de estruturação e valorização da TI, tem uma visão de passado menos caótico no trato com a informática.

A próxima questão busca identificar a relação entre TI e negócio obedecendo ao modelo de Handerson & Venkataman. Na tabela 12, são apresentadas as respostas da diretoria. Para interpretar a coluna alinhamento considere as siglas abaixo

Considere: E.N. – Estratégia de Negócio; E. T. – Estratégia de TI; I.N. – Infra-Estrutura de Negócio; I.T. Infra-Estrutura de TI

Tabela 12: Alinhamento Estratégico segundo Handerson & Venkataman - Diretoria

Perspectiva de Alinhamento	Seqüência de Alinhamento	1990 Diretoria	2002 Diretoria
Execução Estratégica	E.N. + I.N. + I.T.	7	0
Transformação Tecnológica	E.N. + E.T.+ I.T.	0	6
Potencial Competitivo	E.T. + E.N.+ I.N.	0	1
Nível de Serviço	E.T. + I.T. + I.N.	0	0

Do ponto de vista do processo de alinhamento, tem-se também opiniões quase unâimes, para a diretoria o modelo inicial de alinhamento é caracterizado como “Execução de Estratégia” que corresponde a visão de Estratégia de Negócio e Infra-Estrutura de Negócio.

A mesma pergunta apresentada a diretoria sobre alinhamento foi aplicada junto aos supervisores, gerando a seguinte tabela 13:

Tabela 13: : Alinhamento Estratégico segundo Handerson & Venkataman – Supervisão

Perspectiva de Alinhamento	Seqüência de Alinhamento	1990 Supervisão	2002 Supervisão
Execução Estratégica	E.N. + I.N. + I.T.	6	1
Transformação Tecnológica	E.N. + E.T.+ I.T.	4	7
Potencial Competitivo	E.T. + E.N.+ I.N.	0	1
Nível de Serviço	E.T. + I.T. + I.N.	0	1

Como será visto nos dados estatísticos da figura 16 a seguir, para a Supervisão o modelo de alinhamento inicial se divide em 60% afirmando que o modelo era “Execução Estratégica” e 40% afirmando que era “Transformação Tecnológica” ou seja, a visão de integração era Estratégia de Negócio seguida da Infra-estrutura do Negócio. Já atualmente, 70% dos supervisores tem a mesma perspectiva dos diretores, “Transformação Tecnológica”, onde a Estratégia de Negócio determina a Estratégia de TI a qual define a Infra-estrutura de TI. Neste modelo a Infra-estrutura de Negócio é secundária.

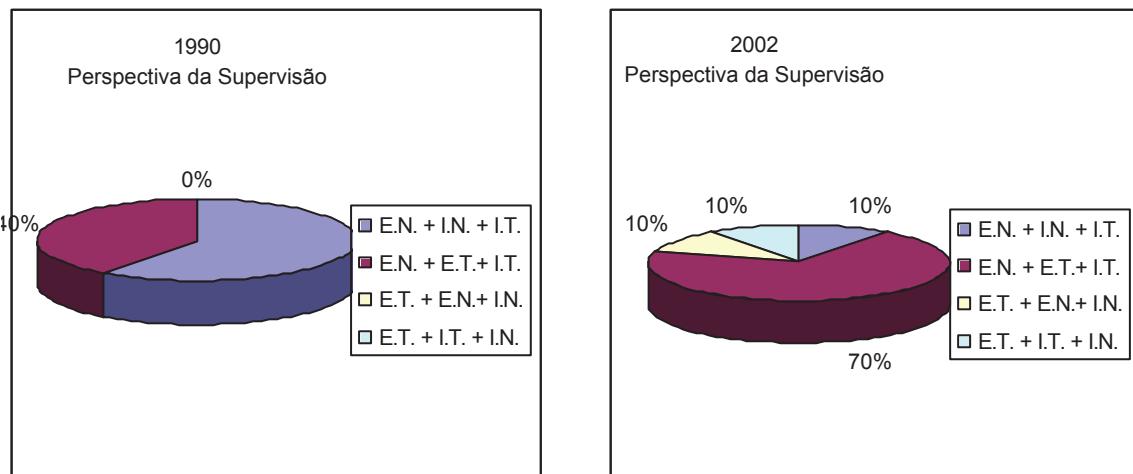


Figura 16: Alinhamento Estratégico segundo Handerson & Venkataman – Supervisão

De fato, muitos supervisores (40% segundo a figura 16) tem uma visão da alinhamento no passado próxima da que os diretores tem no presente. E mesmo entre o supervisores, a diferença entre 40% e 60% é pequena. Mais uma vez, podemos justificar esta discrepância entre perspectiva da diretoria e da supervisão pelo tempo na organização, assim os diretores com mais tempo se reportam a um período em que a TI não tinha valor estratégico. Por outro lado a resposta desta questão aponta que predominantemente a estratégia impulsionadora (a primeira da seqüência de alinhamento) é a de negócios.

Nas questões anteriores ficou evidente que no período compreendido entre 1990 e 2002 existe uma mudança de perspectiva seja pelo modelo de Níveis de Integração de Teo & King, seja pelo Modelo de Alinhamento de Handerson & Venkatraman.

A próxima pergunta visa identificar que fatores conjunturais, internos ou externos que melhor explicariam e justificariam esta mudança de perspectiva ou de postura em relação a TI, verificando, sobretudo a consistência da aplicação do modelo de Handerson & Vankatraman, ao analisar a relação entre as Estratégias de TI e de Negócio e de suas respectivas Infra-Estruturas. As alternativas apontadas na questão a seguir foram identificadas com base na entrevista exploratória aplicada inicialmente a três membros da diretoria.

Ao serem argüidos sobre o que justificaria a mudança de postura da organização com relação a área de TI obtivemos com respostas os números destacados na tabela 14:

Tabela 14: Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI

Justificativa de Mudança Supervisão	Qtd	Justificativa de Mudança Diretoria	Qtd
Postura proativa da área de negócios em relação à área de TI	1	Postura proativa da área de negócios em relação à área de TI	1

Postura proativa da área de TI em relação a área de negócio	1	Postura proativa da área de TI em relação a área de negócio	0
Aumento no volume de negócios	6	Aumento no volume de negócios	5
Postura dos concorrentes mais agressiva no uso da TI.	2	Postura dos concorrentes mais agressiva no uso da TI.	1

Na Tabela anterior ficou destacado a alta concentração no aumento do volume de negócios como a principal justificativa para a mudança de perspectiva em relação a TI.

Na figura 17, a seguir fica evidenciada a margem percentual de opções que justificariam a mudança de postura.

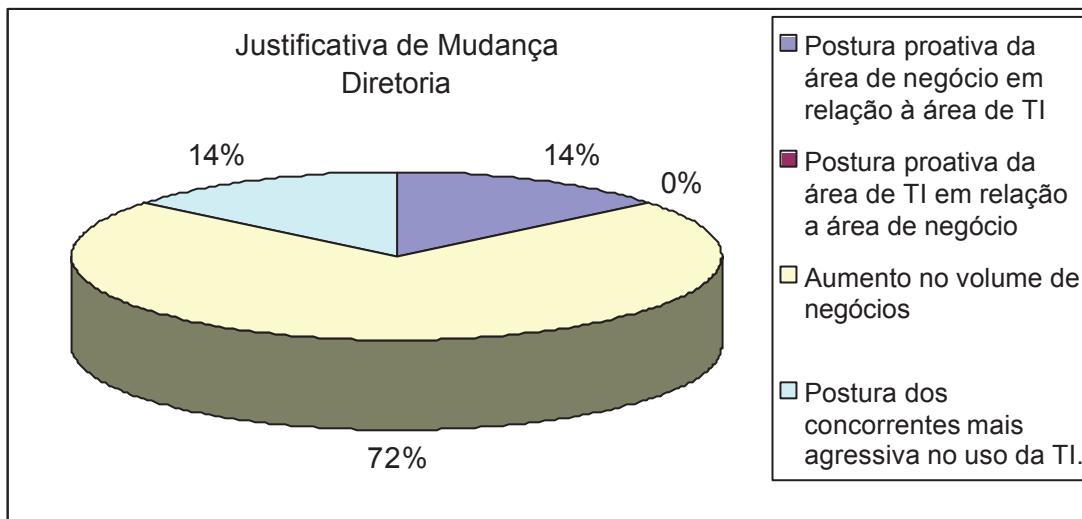


Figura 17: Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI – Perspectiva da Direção.

Nesta estatística, a diretoria aponta o aumento no volume de negócios como sendo a principal justificativa para a adoção de novas posturas com relação TI e desconsidera que mudanças de atitude do pessoal de TI como sendo um dos fatores.

Na análise da supervisão todos os fatores aparecem como justificativa, mas há predomínio do aumento no volume de negócios como principal fator, como fica indicado na figura a seguir.

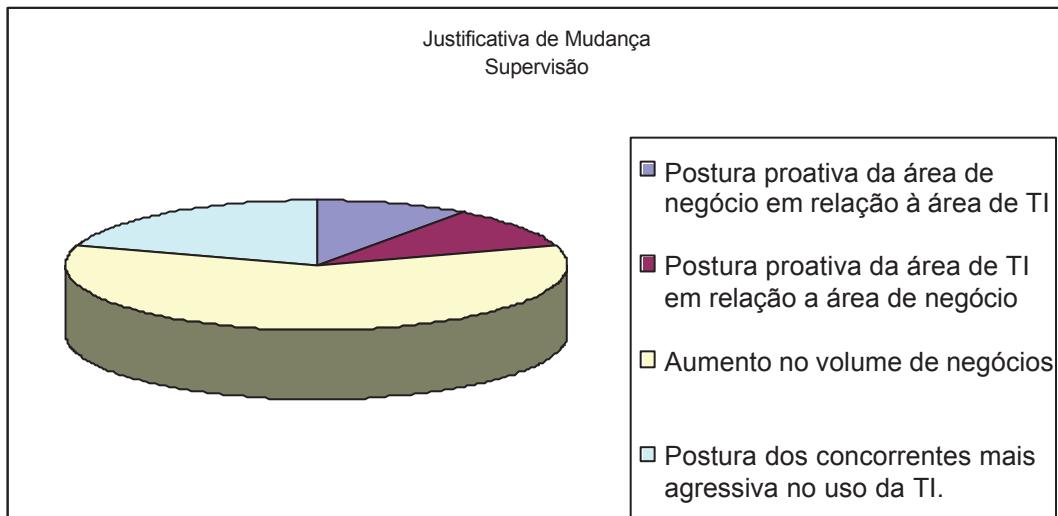


Figura 18: Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI – Perspectiva da Supervisão.

Para os supervisores, conforme a figura 18, o aumento no volume de negócios continua predominando como o principal motivador para as mudanças no trato da TI, contudo também é dado um peso maior ao comportamento da concorrência e considera-se que os profissionais de TI também tiveram participação no processo de mudança assumindo uma postura mais proativa frente a área de negócios.

De forma geral, o aumento do volume de negócios foi o maior motivador das mudanças de postura com relação a TI o que permitirá identificar dentre as quatro categorias do modelo de alinhamento de Henderson & Venkatraman(1993) duas em particular, que apontam a Estratégia de Negócio como a estratégia impulsionadora (rotuladas como Execução Estratégica e Transformação Tecnológica.) o que coincide com as resposta dadas na segunda pergunta do questionário tanto na perspectiva da diretoria como da supervisão, reforçando a hipótese de que o modelo de Henderson & Venkatraman é adequado para explicar o alinhamento na organização em questão.

A pergunta a seguir visa identificar que fatores restringem e dificultam a relação da área de negócios com a área de informática, esta questão servirá como um balizador para validar (ou invalidar) a visão da diretoria e da supervisão sobre a relação entre estratégia de negócio e estratégia de TI, sobretudo quanto ao modelo de Teo & King. Esta resposta dará subsídios para explicar as limitações no alinhamento estratégico.

Nesta questão, para cada fator “Dificultante”, foram apresentadas quatro classes indicando a relevância do mesmo. Ao ser aplicada à diretoria foi possível produzir a tabela 15

Tabela 15: Restrições à aproximação entre a área de negócios e a área de TI - Direção

Dificultante da Relação entre TI e negócio Diretoria	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Falta de conhecimento do negócio da empresa por parte dos profissionais de TI;	3	4	0	0

Falta de conhecimento de TI por parte dos profissionais de negócio;	2	3	2	0
Investimentos inadequados em TI;	2	0	5	0
Políticas inadequadas de treinamento em TI.	0	0	0	7

Na tabela acima fica explicitada a preocupação da diretoria no distanciamento entre o conhecimento de ambas as áreas. Profissionais de TI desconhecem do negócio, assim como profissionais da área de negócio desconhecem TI. Na figura 19, a seguir, o dados são demonstrados graficamente:

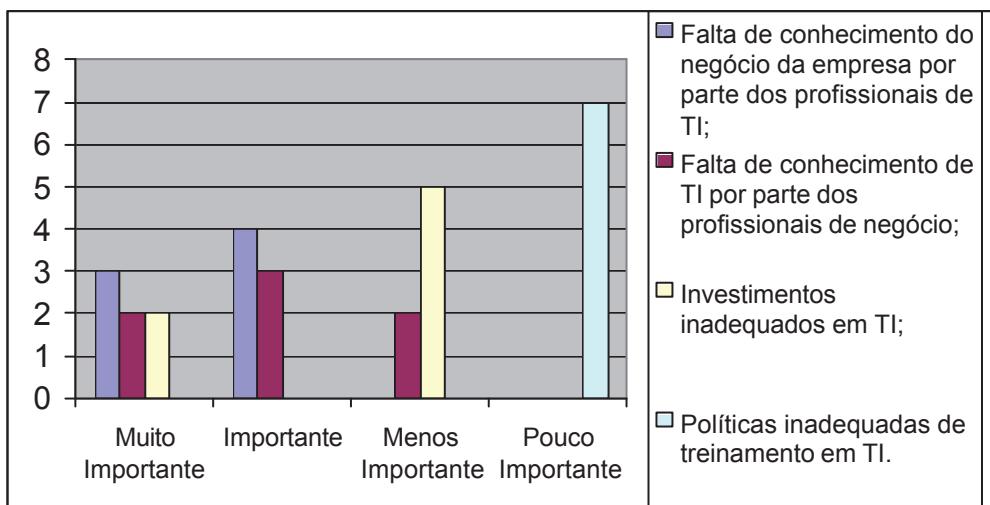


Figura 19: Restrições à aproximação entre a área de negócios e a área de TI - Direção

A falta de conhecimento do negócio, por parte dos profissionais de TI aparece com maior predominância entre muito importante e importante. Em segundo lugar a falta de conhecimento de TI por parte dos profissionais de negócio. Tal fato demonstra uma dissonância de vocabulário na empresa, talvez o que impeça a existência de um nível de Integração Total, segundo a escala de níveis de integração, definidas pelos autores Teo & King.

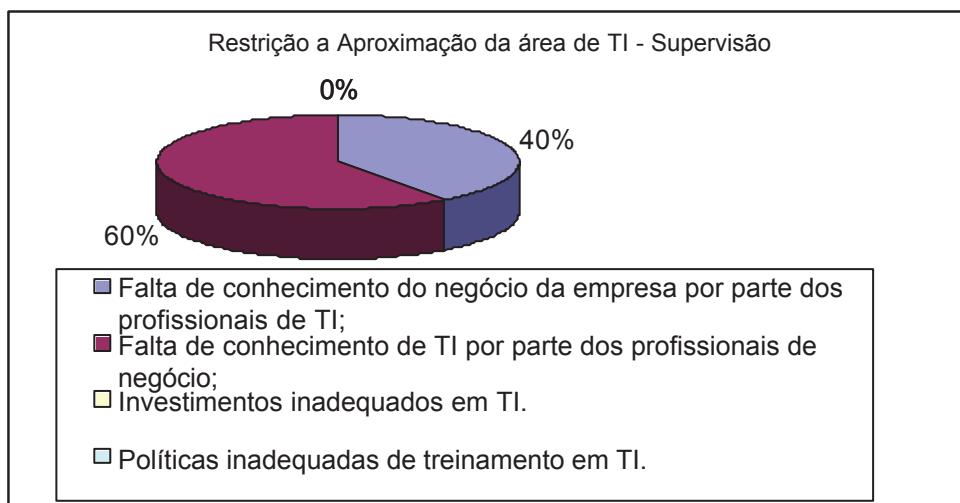
Para a mesma pergunta, aplicada aos Supervisores, não foi utilizada uma escala de intensidade por questões de objetividade do questionário, captando-se apenas a preferência prioritária do supervisor, conforme tabela 16.

Tabela 16: Restrições à aproximação entre a área de negócios e a área de TI - Supervisão

Fatores Restritivos na Relação entre a área de TI e a Área de Negócio – Supervisão	Quantidade
Falta de conhecimento do negócio da empresa por parte dos profissionais de TI;	4

Falta de conhecimento de TI por parte dos profissionais de negócio;	6
Investimentos inadequados em TI;	0
Políticas inadequadas de treinamento em TI.	0

Na tabela 16, quantitativamente a falta de conhecimento de TI pelos profissionais da área de negócio aparece com maior intensidade. Na figura a seguir, se vê percentualmente esta distribuição.



Figura

20:

Restrições a aproximação entre a área de negócios e a área de TI – Supervisão.

As duas únicas alternativas apontadas pelos supervisores concentram-se na barreira do conhecimento, ratificando a posição da diretoria, dando quase igual peso a responsabilidade das duas áreas em se apropriar do conhecimento da outra. Este distanciamento dos saberes de ambas as áreas opera como uma barreira limitante das condições de alinhamento, negando principalmente o modelo de Nível de Integração classificado como Total definido e por Teo & King. Uma vez que há barreiras de comunicação e entendimento, seria pouco provável, existir o planejamento único e integrado que o Nível de Integração Total.

A próxima pergunta, visa identificar a importância com que a TI é vista pela Diretoria. A diretoria foi questionada sobre com que freqüência a área de TI participava da elaboração das estratégias da organização, esta participação foi definida desde uma mera participação como ouvinte até intervenções que gerassem novas visões estratégicas, além disto foi feita uma escala de freqüência de participações com quatro gradações partindo da freqüência “sempre” até a freqüência “nunca”. As respostas aparecem na tabela 17 a seguir.

Tabela 17: Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias - Direção.

Estratégia	Sempre	Freqüentemente	Às Vezes	Nunca
A área de TI participa do planejamento estratégico da área de negócio com que freqüência?	7	0	0	0
No plano estratégico de negócio existe referência aos planos estratégicos de TI com que freqüência	7	0	0	0

As respostas explicitadas na tabela anterior sustentam o modelo de Nível de Integração de Teo & King classificado com Recíproco. Em verdade, do ponto de vista estatístico, a Integração do tipo Total seria a mais indicada como conclusão destas respostas, contudo, pela complexidade da organização e, sobretudo pela falta de insumos documentais, a conclusão deve ser ponderada, baseada nos questionários tabulados, mas também nas entrevistas semi-estruturadas.

Há de se considerar também as respostas das tabelas 15 e 16 quanto às restrições da aproximação entre as áreas de negócios e TI, onde a falta de conhecimento de uma área em relação a outra fica evidente. Assim a integração do tipo Recíproca mostra-se mais adequada. Estas respostas, contudo atestam que existe uma integração muito forte entre TI e negócio quando da elaboração da estratégia.

Pergunta similar foi aplicada aos supervisores, sendo adequada a forma com que estes lidam com a estratégia e a TI.

Tabela 18: Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias - Supervisão

Participação da TI na Estratégia	Sempre	Freqüentemente	Raramente	Nunca
Freqüência que trata do tema TI ao planejar estratégia de negócio.	1	7	2	0

Freqüência com que a área de TI participa da elaboração das estratégias de negócio.	3	6	1	0
---	---	---	---	---

Nesta resposta há uma diferenciação clara em relação ao posicionamento da diretoria. Para os supervisores, a freqüência “Sempre” da abordagem do tema TI no planejamento é muito menor, assim como a participação da área de TI durante o planejamento das estratégias das Lojas. A intensidade maior esta na categoria “Frequentemente” além de existem ocorrências da intensidade “Raramente” no que concerne à participação e a menção na TI durante a elaboração da estratégia. A figura 21 abaixo ilustra os dados da tabela 18 evidenciando a concentração das respostas.

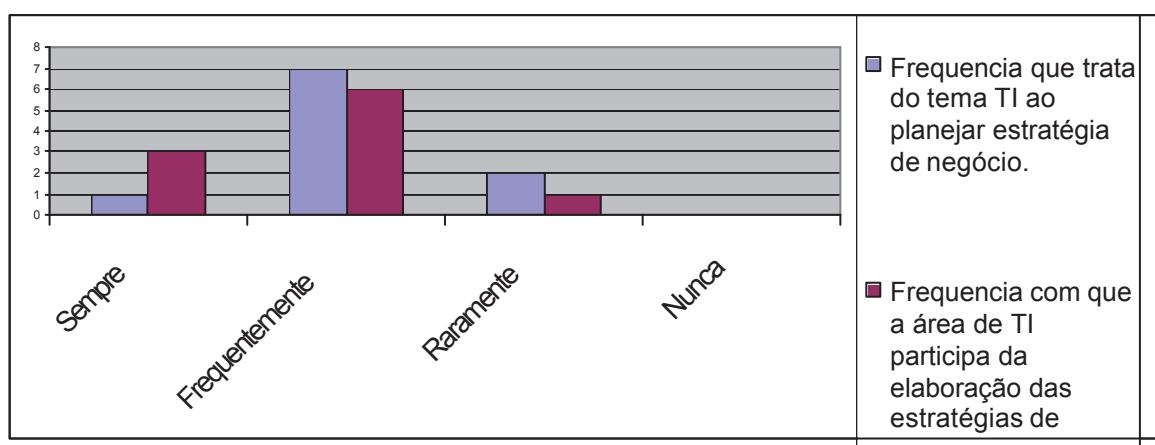


Figura 21: Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias – Supervisão.

Esta nova discrepância entre perspectiva da diretoria e perspectiva da supervisão pode ser interpretada de duas formas: Pela ligação mais forte do diretor da IN-Dados (que também é diretor do Grupo-IN) com a diretoria. Ou porque de fato existem reuniões entre os supervisores e a direção de negócios (principalmente as diretorias de compras e comercial) na qual não participam profissionais (inclusive o diretor) da área de TI.

Independente da causa desta discrepância fica evidente que a área de TI encontra-se muitas vezes (freqüentemente) presente nos momentos de definições das estratégias. Contudo é de extrema relevância perceber que existem reuniões estratégicas nas quais a área de TI não se encontra presente ou só é comunicada após o andamento do projeto. Tal postura aponta para duas possíveis combinações de alinhamento, definidas por Henderson & Venkatraman, as quais antecipam a estratégia de negócio. Estas combinações são classificadas como Execução Estratégica e Transformação Tecnológica. No primeiro tipo conforme foi descrito no capítulo 3, a Estratégia de Negócio impulsiona diretamente a Infra-estrutura de negócio. No segundo caso a Estratégia de Negócio movimenta diretamente a Estratégia de TI.

Considerando-se que mesmo nos casos onde a Estratégia de Negócio é pensada antes da participação da área de TI, sabe-se, pelas entrevistas, que nenhuma medida operacional (de infra-estrutura) é deliberada até que a área de TI tome conhecimento. Este processo de construção da estratégia exclui o modelo classificado como Execução Estratégica, e reforça o modelo Transformação Tecnológica. Vale salientar que estes modelos também foram referendados na segunda, (tabelas 12 e 13) e terceira perguntas (tabela 14).

A questão abaixo visa identificar o grau de participação efetiva dos supervisores nos projetos de TI, que são voltados para as áreas de negócio.

Tabela 19: Participação da Supervisão em Projetos de TI

Grau	Quantidade
Total	0
Parcial, intensa.	2
Parcial, regular.	1
Parcial, mínima.	5
Nenhuma	2

O resultado desta tabulação confirma, uma suspeita, levantada ao longo das entrevistas com a Diretoria, quanto a restrição da percepção e do acesso a área de TI dos níveis hierárquicos abaixo da diretoria.

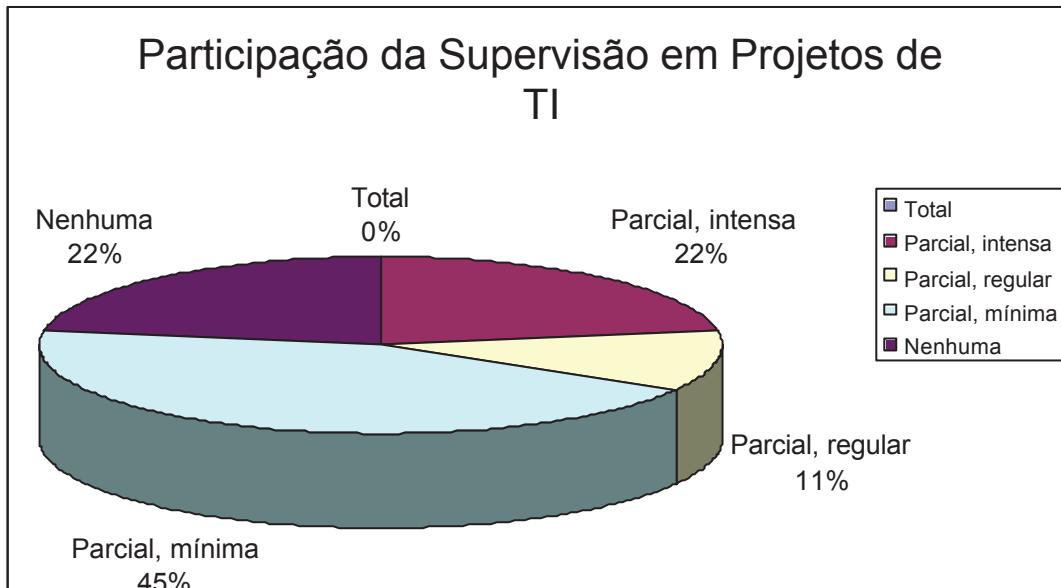


Figura 22: Participação da Supervisão em Projetos de TI

A Tabela 19 e a figura 22 apresentados anteriormente, confirmam a tese de que a participação nos projetos de TI por parte dos supervisores e dos gerentes de loja (conforme a entrevista realizada com oito gerentes) é restrita, principalmente por falta comunicação. Segundo estes, a área de TI apresenta pouco feedback aos supervisores e gerentes quanto ao andamento dos projetos ou sobre o desenvolvimento de novos.

A última questão visa identificar a relevância da área de TI para a elaboração de novas estratégias da organização. Com esta resposta será obtida uma tendência quanto ao papel da TI junto a área de negócios, confirmando as perspectivas de integração e alinhamento. Para a compreensão da tabela 20, é necessário antes compreender as categorias de relevância da área de TI para a formação de estratégias:

- Total – TI é indispensável para a definição de toda e qualquer estratégia de negócio.
- Parcial, Proativa – A área de TI não é indispensável mas é desejável que esta esteja presente e busque das contribuições aos planos estratégicos;

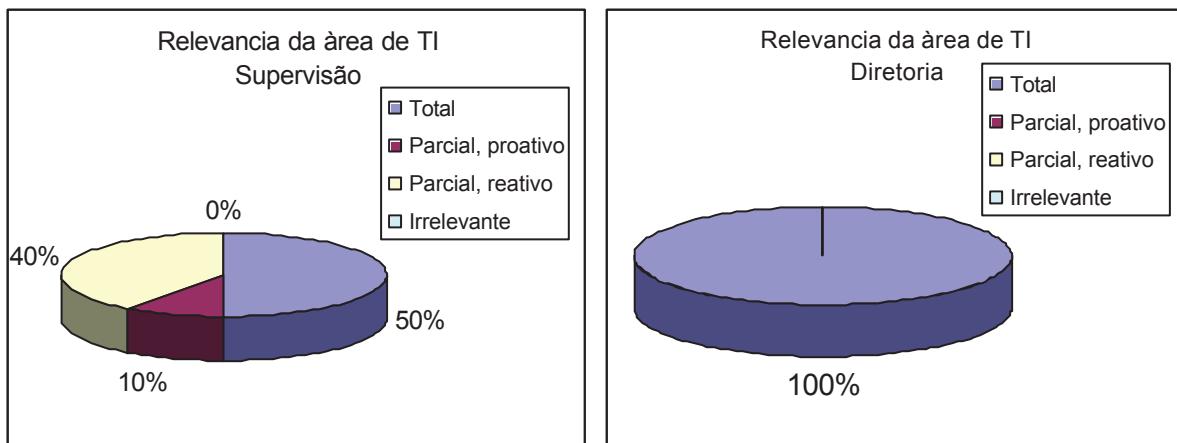
- Parcial Reativa – A área de TI é dispensável devendo apresentar contribuições estratégicas, apenas quando convocada.
- Irrelevante – A área de TI não traz nenhuma contribuição para a elaboração de novas estratégias.

Tabela 20: Relevância da área de TI para a formação de Estratégias.

Relevância da área de TI para a formação de estratégias	Quantidade Supervisão	Quantidade Diretoria
Total	5	7
Parcial, proativo.	1	0
Parcial, reativo.	4	0
Irrelevante	0	0

Dos valores observados na tabela anterior, percebe-se uma certa divergência entre a opinião da diretoria e da supervisão o que fica evidente na figura 23 a seguir com os valores percentuais.

Figura 23: Relevância da área de TI para a formação de Estratégias.



As respostas apresentadas na tabela 20 e ilustradas na figura 23 anterior demonstram uma dicotomia no que tange a percepção do caráter estratégico da TI, enquanto a Diretoria foi unânime em definir como “Total” a participação e relevância da TI nas estratégias da organização, para a Supervisão há um equilíbrio quanto ao grau de importância “Total” e “Parcial, reativo”.

Tal divergência poderia ser justificada com três argumentos: Primeiro pela ausência de planos formais na organização conforme entrevista junto à diretoria, explicitada no item 4.1 deste capítulo. Segundo baseado na declaração dos supervisores (e gerentes) entrevistados que afirma haver uma comunicação pouco eficiente entre TI e as áreas de negócios. Um terceira justificativa, foi evidenciada nas tabelas 15 e 16 que tratam da falta de domínio de conteúdos da área de TI por parte dos profissionais de negócio e vice-versa.

Apesar destas discrepâncias de percepção nos níveis hierárquicos, a noção da relevância da TI no processo estratégico é muito forte tanto no nível da Diretoria (100% definido como relevância Total) quanto no nível da Supervisão (60% definido como relevância Total e Parcial, Proativa) o que indica a presença, em um grau acentuado (a ser mais bem definido no capítulo subseqüente) de alinhamento estratégico.

Para consolidar as conclusões a respeito das questões levantadas nesta pesquisa, a seguir é apresentada na tabela 21, uma síntese das respostas de maior ocorrência percentual. Nesta tabela, o total de ocorrências agrupa diretoria com supervisão (a exceção da penúltima pergunta que refere-se apenas aos supervisores), portanto o universo total é composto de 17 elementos, sendo 7 diretores e 10 supervisores.

Tabela 21: Síntese das respostas tabuladas.

Pergunta	Respostas	Freqüência
Qual o Nível de Integração em 1990; Tabelas 10 e 11.	Administrativo	9
Qual o Nível de Integração em 2002; Tabelas 10 e 11.	Recíproco	12
Perspectiva de Alinhamento em 1990; Tabelas 12 e 13.	Execução Estratégica	13
Perspectiva de Alinhamento em 2002; Tabelas 12 e 13.	Transformação Tecnológica	13

Fatores que justificariam a mudança de postura em relação a TI; Tabela 14.	Aumento no Volume de Negócios	11
Restrição à aproximação entre a área de negócios e a área de TI; Tabelas 15 e 16.	Falta de conhecimento do negócio da empresa por parte dos profissionais de TI e Falta de conhecimento de TI por parte dos profissionais de negócio;	11
Freqüência de Participação da TI na Elaboração das Estratégias; Tabelas 17 e 18.	Freqüência que trata do tema TI ao planejar estratégia de negócio. Ou Referenda TI no Plano Estratégico	De Sempre a Freqüentemente
	Freqüência com que a área de TI participa do planejamento estratégico da área de negócio	De Sempre a Freqüentemente
Participação da Supervisão em Projetos de TI; Tabela 19 (Total de dez supervisores).	Parcial Mínima ou Nenhuma	7
Relevância da área de TI para a formação de estratégias; Tabela 20.	Total e Parcial Proativa	13

A partir da tabela síntese anterior é possível perceber uma tendência em aproximar a área de negócio a área de TI. As respostas em sua maioria apresentam mais de 50% das ocorrências apontando para a preocupação da Diretoria e Supervisão em estreitar a relação entre TI e a área de negócio o que nos permite identificar um certo grau de alinhamento.

Embora a ponte histórica construída entre o passado em 1990 e o ano de 2002 possa ser passível de erros, dado a falta de documento que confirmem as conclusões com fidelidade, a sensibilidade dos diretores e supervisores é bastante confiável tendo em vista a media de tempo na organização que é de 16 para a diretoria e 12 anos para a supervisão. Desta forma a pesquisa demonstra uma escala crescente de alinhamento, fato que nos da segurança para afirmar que a Lojas Insinuante saiu de um modelo de alinhamento menos intenso e chegou a um modelo de maior proximidade entre a área TI e a área de Negócios. Os modelos, que explicam o caso foram os definidos por Teo & King, tratando dos Níveis de Integração e o de Henderson & Venkatraman tratando do Alinhamento Estrutural.

De acordo com os dados extraídos da tabulação, segundo o modelo sugerido por Teo & King, a Lojas Insinuante evoluíram de um Nível de Integração Administrativo para uma Integração Recíproca. As perguntas referentes a restrições quanto a aproximação entre a área de TI e a área de negócio assim como a freqüência de participação da TI no planejamento estratégico reforçam uma perspectiva de aproximação parcial devido a algumas falhas de comunicação, contudo fica evidente a tendência de aproximação no presente. Quanto à visão do passado, embora não se possa ter certeza quanto ao Nível de Integração, sabe-se pelas respostas, que era inferior ao atual. Uma vez que o atual ficou bem caracterizado como Integração Recíproca, poderíamos concluir que o nível de Integração seria Seqüencial ou Administrativo, como numericamente as respostas concentraram-se mais no Nível Administrativo este foi adotado como padrão.

Para o modelo de Henderson & Venkatraman, ficou evidenciado, a partir das perguntas que tratam dos fatores que justificariam a mudança de postura da organização em relação a área de TI e na questão que trata da relevância da TI para a formação de novas estratégias que a área de TI está cada vez mais próxima da área de negócios, contudo a estratégia de negócio tem prioridade sobre a TI, o que nos apontaria para a perspectiva de

alinhamento classificada como Transformação Estratégica onde a estratégia de negócio impulsiona a estratégia de TI que por sua vez determina a infra-estrutura de TI. Nesta perspectiva a infra-estrutura de negócio é secundária.

Por fim, as conclusões acerca do alinhamento estratégico, a partir das respostas acima, necessitam ser completados com as referências já apresentadas nos tópicos 4.2 – Estrutura de Negócio e 4.3 - Estrutura de TI. De fato, além de se descrever o processo de alinhamento pelos modelos estudados neste trabalho, achou-se prudente aprofundar na estratégia da organização, melhor dizendo, no processo de formação da estratégia da organização mediante comparação do comportamento da organização com as escolas do pensamento estratégico. Os dados que fundamentaram as análises macro-estratégicas, pela sua natureza subjetiva em uma organização que não documenta suas decisões e ações estratégicas, vieram das entrevistas semi-estruturadas realizadas com sete (incluindo o diretor de TI) dos oito membros da diretoria, dez supervisores além da consulta a quatro técnicos de informática e oito gerentes de loja.

Portanto, as escolas do pensamento estratégico, as estratégias (de negócio e de TI) assim como os modelos de alinhamento de Teo & King (1997) e Henderson & Venkatraman (1993), alicerçados nas investigações documentais e entrevistas, formarão um grande quadro que possibilitará uma interpretação mais precisa acerca do processo de alinhamento estratégico no grupo IN.

O capítulo a seguir está reservado para as conclusões onde serão desenvolvidas as correlações entre os diversos níveis de percepção da estratégia: Negócio, TI, Alinhamento e Escola do Pensamento estratégico. Por fim serão feitas considerações gerais sobre o perfil estratégico definido para a organização.

5. CONCLUSOES

Nos parágrafos a seguir, serão apontados elementos, fatos e ações da organização que permitirão verificar o grau do alinhamento estratégico no Grupo IN, bem como associar suas características de elaboração de estratégias às escolas do pensamento estratégico. O confronto com os modelos apresentados no Capítulo 3 será fundamental para a compreensão do alinhamento.

5.1 PADRÕES ESTRATÉGICOS DE NEGÓCIO

As características gerais da organização, e a condução dos negócios ao longo da década de noventa, sugerem para o Grupo IN, um padrão estratégico apoiado em três pilares básicos: (a) Expansão intensificada de lojas – Perceptível, sobretudo pelo salto quantitativo no número de pontos de venda, passando de aproximadamente 30 lojas no início dos 90's para 140 no ano de 2002 além da busca de firmar posições nas regiões onde se encontra presente. (b) Ganho de eficiência através da especialização das atividades meio, sobretudo com vistas a redução de custos – A política de formar empresas para atividades de suporte como logística, gestão patrimonial e informática indicam uma tendência à descentralização da gestão (embora as decisões estratégicas continuem centralizadas) mas reflete, segundo a fala dos diretores, uma preocupação em aumentar a eficiência destas áreas ocasionando uma redução nos custos de operação. (c) Busca de oportunidades negócios que agreguem valor à atividade principal do varejo ou que lhe sejam complementares formando uma rede de atendimento mais ampla, aproveitando as competências desenvolvidas pela empresa ou a sua penetração no mercado, como exemplo tem-se a formação da empresa de assistência técnica, a constituição da Insinuante.com e do Balcão BPN para crédito pessoal.

As entrevistas com a diretoria deixaram claro o papel do líder empreendedor, desempenhado pelo diretor presidente da empresa, como o principal idealizador e articulador das ações estratégicas. Até certo ponto, pode-se perceber, através da busca de ganho de eficiência e da descentralização das atividades de suporte ao negócio que o executivo principal pretende desobrigar-se do controle e das estratégias de áreas específicas da organização para dirigir o seu foco à ampliação dos empreendimentos do Grupo.

Como parte do padrão observado de busca de ganho de eficiência e descentralização, a instauração de uma empresa especializada em gestão tecnológica (IN-Dados) deixou explícita a percepção da relevância da TI

para a organização, o que pode ser percebido nos depoimentos da diretoria. Existem quatro justificativas básicas para esta afirmação: Primeiro porque os diretores atrelam, claramente, a constituição de novas estratégias e ações de negócio à viabilidade tecnológica. Segundo, pelo status de diretoria atribuída a área – fato que não ocorreu em outras empresas do grupo. Terceiro, pela participação desta em todas as reuniões estratégicas (o diretor de TI está presente em todas as reuniões de diretoria, mas não em todas as reuniões de supervisão, conforme identificado nos questionários). Quarto, sobretudo pelo aumento dos investimentos que quadruplicaram em um espaço de cinco anos. Na tabela 22 a seguir é apresentado um resumo das principais estratégias de negócio identificadas e as observações que levaram à conclusão de que estas seriam de fato as estratégias da Lojas Insinuante.

Tabela 22: Resumo das Estratégias de Negócio

Estratégia	Observações que fundamentam as conclusões acerca das estratégias.
Expansão.	Marketing intensivo; Aumento de 30 para 140 lojas em dez anos; Desenvolvimento de um “pacote-padrão” para implantação de novas lojas;
“Economia de escala”.	Instauração dos Lojões; Estoque centralizado; Especialização das atividades meio através da descentralização da gestão: <ul style="list-style-type: none">• Coluna – Empresa de gestão patrimonial;• DTL – Empresa de Logística;• IN-Dados - Empresa de Informática; Gestão em tempo real mediante monitoramento de indicadores; Grande Compartilhamento de Informações; Sistema Performance: Mensuração de índices de retrabalhos e erros gerenciais;
Diversificação – Mantendo o foco no varejo.	Criação do Balcão BPN; Criação da Apoio – Assistência Técnica; Criação da Insinuante.com; Forte comunicação interna; Líder empreendedor;

Na tabela 22 são descritas as três principais estratégias identificadas e as características observadas que justificariam as conclusões acerca das estratégias.

Quanto à estratégia de Expansão, o marketing agressivo que a empresa realiza mediante promoções, chamadas na televisão, encartes em jornais entre outros demonstra a intenção de ser “lebrada” pelo consumidor garantindo um cliente fiel tanto para as novas quanto para as lojas já instaladas. Outro forte indicador mais diretamente ligado à expansão é o aumento no numero de lojas, que quase quintuplicou em dez anos passando de 30 para 140 lojas e ocupando um total de nove estados brasileiros entre as regiões nordeste e sudeste. A abertura, em média, de quase uma loja por mês gerou um grau de eficiência na instalação da infra-estrutura que permite a empresa contar atualmente com “pacotes” de lojas pré-definidos e adequados aos diversos tipos de imóveis e mercados que possam vir a ocupar. Esta estratégia, cronologicamente, dentro do período estudado foi a primeira a ser desenvolvida, de fato a expansão das lojas e a ação do marketing intensificaram-se no inicio dos anos 90.

Quanto à estratégia denominada “Economia de Escala”, percebe-se, através de um processo de compra, estocagem e distribuição centralizados que a Lojas Insinuante busca reduzir custos e aumentar sua margem de negociação com fornecedores ao mesmo tempo em que mantém um elevado volume de vendas junto aos segmentos consumidores A, B e C. A aquisição e gestão de imóveis através da Coluna Patrimonial, bem como as criações de empresas de TI e logística demonstram a busca da Organização em reduzir custos e concentrar

tarefas em empresas que sejam do mesmo grupo, porém especializadas, aumentando o grau de eficiência ao tempo em que sustentam um crescimento contínuo. Esta estratégia apareceu, cronologicamente em segundo lugar na organização, principalmente para manter a competitividade de uma empresa em expansão.

Ainda dando suporte a estratégia de “Economia de Escala”, os sistemas de informação trazem grande contribuição na medida em que permitem o acompanhamento constante de indicadores de desempenho e viabilizam o compartilhamento de informações. Através destes elementos a Lojas Insinuante procura manter preços competitivos, com margens de ganho menores, mas com alto giro de mercadorias.

Vale uma observação sobre a denominação de “Economia de Escala” que visa fazer uma alusão a economia de escala nas indústrias, onde com aumento no volume da produção há uma redução nos custos unitários de fabricação. Certamente não se pode aplicar diretamente este conceito no caso de uma empresa do varejo, contudo a expressão colocada entre aspas busca representar a analogia com a indústria, neste caso a Insinuante busca reduzir seus custos operacionais ainda que ampliando seu volume de vendas.

Quanto à estratégia de Diversificação, o maior suporte para esta estratégia é a postura empreendedora do líder, conforme mencionado nas entrevistas realizadas com a diretoria e a supervisão. Nesta organização o líder é o principal catalisador das inovações e está sempre identificando novas oportunidades. Além das declarações da diretoria e supervisão, a criação de empresas como Balcão BPN, Insinuante.com e Apoio Assistência Técnica demonstram a busca de oportunidades. A comunicação interna é fundamental para reforçar o caráter empreendedor do líder, pois é através da identificação das competências internas que os novos empreendimentos tem surgido. Esta estratégia aparece cronologicamente em terceiro lugar como sendo fruto de uma estrutura que está atingindo um grau de eficiência em diversas áreas como logística, gestão de imóveis e crédito. Com o desenvolvimento destas competências surgem as oportunidades de diversificar o negócio.

Embora tenha sido indicada uma cronologia na formação das estratégias, sem que tenha sido possível precisar datas, é importante destacar que no período final da análise deste caso as três estratégias estavam coexistindo simultaneamente.

Como a organização em questão não possui planejamento estratégico documentado, as estratégias definidas acima são fruto de uma observação sistematizada. A coleta de fatos, casos, narrativas e ações, ao serem agrupadas passaram a indicar fortes tendências e ajudaram a vislumbrar alguns padrões. Destes padrões observados é que emergiram as estratégias listadas na tabela 22, tendo sido checados posteriormente com alguns membros da diretoria.

Contudo, é importante destacar que não se pode afirmar que a estratégia da Lojas Insinuante seja completamente emergente, pois algumas ações estratégicas são deliberadas, ou seja, impostas intencionalmente pelo líder. Por outro lado, o líder lança visões macro sobre o mercado e permite ou incentiva um certo grau de liberdade para que os diversos agentes da organização, dentro de suas experiências modelem ou proponham novas estratégias, com isto adiciona-se características descentralizadas e portanto emergentes no processo de formação de estratégia. Assim a denominação de estratégia “Deliberadamente Emergente” (Mintzberg, 1985) poderia ser empregada no contexto de formação da estratégia na Lojas Insinuante (ver tabela 3 na seção 2.1).

5.2 PADRÕES ESTRATÉGICOS DE TI

A área de TI vem apresentando um crescimento significativo nos últimos dez anos, o que pode ser confirmado por aumentos no investimento, criação de uma empresa de informática (IN-Dados), manutenção do status de diretoria para a área e o mais evidenciado nos questionários: o reconhecimento da impossibilidade de desenvolvimento de novos negócios sem a área de TI.

Partindo-se das entrevistas realizadas na área de TI e de negócio, junto à diretoria, foi possível identificar três padrões estratégicos básicos: (a) Aumento do desempenho e da segurança das redes. O projeto de expansão da rede é amplo e envolve a busca de tecnologias de ponta para garantir uma comunicação eficaz entre os diversos centros de negócio da empresa. (b) Integração de Sistemas – O aumento da eficiência dos sistemas de informação está atrelado, sobretudo, à possibilidade de compartilhamento dos dados gerados em cada área, evitando redundâncias e inconsistência entre as informações ao tempo em que busca ampliar o poder de planejamento e decisão dos usuários. (c) Qualidade e rapidez na condução dos projetos de TI – A In-Dados tem investido na implantação de certificações de qualidade em *software*, implantação de metodologias para desenvolvimento de sistemas e implantação de políticas de capacitação do profissional de informática e na adoção de ferramentas que propiciam ganho de produtividade no desenvolvimento de sistemas.

Embora estes elementos tenham sido percebidos pontualmente através de ações já implementadas, a área de TI possui projetos de mais longo prazo para aperfeiçoamento destes recursos, conferindo-lhes caráter estratégico.

A visão estratégica de redes de alto desempenho está apoiando fortemente a estratégia de negócio de Expansão geográfica. Não seria possível controlar, em tempo real, cento e quarenta lojas distribuídas, até o presente momento, por nove estados brasileiros sem que houvesse um foco de investimentos em redes de dados.

A integração dos sistemas tem dado suporte a especialização da organização. A estratégia de “Economia de Escala”, exige, sistemas mais cooperativos, possibilitando uma visão de negócio única, embora a gestão possa estar distribuída.

Por fim, o padrão estratégico de negócio que diz respeito à busca de novas oportunidades, identificação de novos nichos, assume grande complexidade quando se trata de uma organização com uma certa capilaridade. Conforme os resultados da entrevista fica evidente que a diretoria, juntamente com a supervisão necessitam do apoio da TI para desenvolverem novos negócios e novas promoções, contudo o processo de implementação de sistemas é custoso e consome muito tempo, que é um “luxo” o qual o segmento do varejo não possui dada a competitividade da área e as margens de ganho apertadas. Portanto, para que se tenha um tempo de resposta satisfatório no desenvolvimento e implantação de novos projetos de TI que dêem suporte a oportunidades de negócio é preciso investir na requalificação dos

profissionais, definir padrões de qualidade e adotar ferramentas de produtividade para desenvolvimento de *software*. Estes fatores assumem, desta forma, valor estratégico para a área de TI. Na tabela 23 a seguir estão rotuladas as principais estratégias de TI identificadas na organização e ao lado são apresentadas as ações adotadas pela empresa, que levaram à caracterização da estratégia.

Tabela 23: Estratégia de TI X Ações Estratégicas no Grupo IN

Estratégia de TI	Observações que fundamentam a caracterização das estratégias
Acessibilidade;	Rede de dados, voz e imagem do tipo Frame Relay; Rede Back-up das lojas; Contratação de consultoria para segurança de rede;
Conectividade e Interoperabilidade;	Integração do sistema de SCM à Extranet; Sistema Performace – Monitoramento de qualidade no serviço; Definição de padrões tecnológicos; Contratação de empresa terceira para apoiar a Integração; Rede heterogênea;
Responsividade;	Padronização de metodologias para desenvolvimento de projetos de sistemas; Implantação de selos de qualidade em <i>software</i> ; Plano de capacitação de colaboradores da área de TI em novas ferramentas de desenvolvimento e suporte; Formação de equipe mais especializada; Suporte de empresas terceirizadas.

Na tabela 23 estão caracterizadas três estratégias básicas de TI. A estratégia de Acessibilidade diz respeito a preocupação da organização em manter disponível e em condições de operação a sua rede de dados, além de dispor de uma capacidade ociosa para atender tanto a imprevistos quanto a situações de expansão programada. A acessibilidade ganha contornos estratégicos, pois está em alinhamento com a estratégia de negócio definida como Expansão uma vez que permite o controle integrado e a assegura rapidez na instalação de redes em novas unidades.

A estratégia definida como Conectividade e Interoperabilidade refere-se à capacidade que os diferentes sistemas de gestão e as diferentes plataformas de rede tem de se integrar. A heterogeneidade do ambiente é necessária para atender a necessidades específicas, contudo, se não houver integração (conectividade e interoperabilidade) o controle torna-se inviável. Dentro da estratégia de negócio, entendida com “Economia de

escala” que visa o ganho de eficiência interno, especializando as atividades meio, a Conectividade e a Interoperabilidade passam a ter valor estratégico.

A estratégia definida como Responsividade trata da capacidade e do tempo de resposta que a área de TI pode apresentar frente a um novo projeto de negócio. Quanto mais capacitada, e operando de acordo com padrões elevados de qualidade mais rápido e eficaz serão os produtos e serviços da In-Dados. Esta Responsividade ou presteza no atendimento encontra alinhamento com a estratégia de negócio definida como Diversificação, pois a cada novo negócios novas integrações e novos sistemas são exigidos.

A partir da visualização das três estratégias de TI e de sua relação com as estratégias de negócios, identificadas na seção anterior, será possível estabelecer o alinhamento estratégico nas Lojas Insinuante. É importante destacar que embora neste processo de identificação das estratégias tenha sido feita uma relação direta de uma estratégia de TI para uma estratégia de negócio para fins didáticos e interpretativos, na realidade, existe um imbricamento entre todas as variáveis estratégicas, sendo muitas vezes difícil separar ações estratégicas de ações operacionais sejam elas relacionadas a TI ou aos negócios. Neste trabalho, portanto foram focadas as relações mais diretas e mais fortes.

5.3 ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGOCIO E A ESTRATÉGIA DE TI.

Ante o exposto nos itens anteriores, assim como nos dados da pesquisa de campo, em se falando de alinhamento, ficou evidenciado uma interação entre os contextos de TI e de negócios, que pode ser identificada na tabela 24 a seguir:

Tabela 24: Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de TI no Grupo IN.

Estratégia de Negócio	Estratégia de TI
Expansão.	Acessibilidade.
“Economia de Escala”.	Conectividade e Interoperabilidade.
Diversificação.	Responsividade.

A tabela 24 guarda uma forte aproximação do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) a partir do momento em que descreve, através da causalidade, a relação entre estratégia de TI e estratégia de negócio. Esta causalidade parte da estratégia de negócio, que motivaria a estratégia de TI e uma vez definida, buscar-se-ia a infra-estrutura de TI necessária para sua implementação. Desta forma chega-se ao modelo de alinhamento apresentado na seção 3.1.4 deste trabalho, que os autores caracterizam com Transformação Tecnológica (Henderson e Venkatraman, 1993). A figura 24 sintetiza o modelo de alinhamento Transformação Tecnológica, indicando as estratégias e as infra-estruturas bem como a seqüência de implementação.

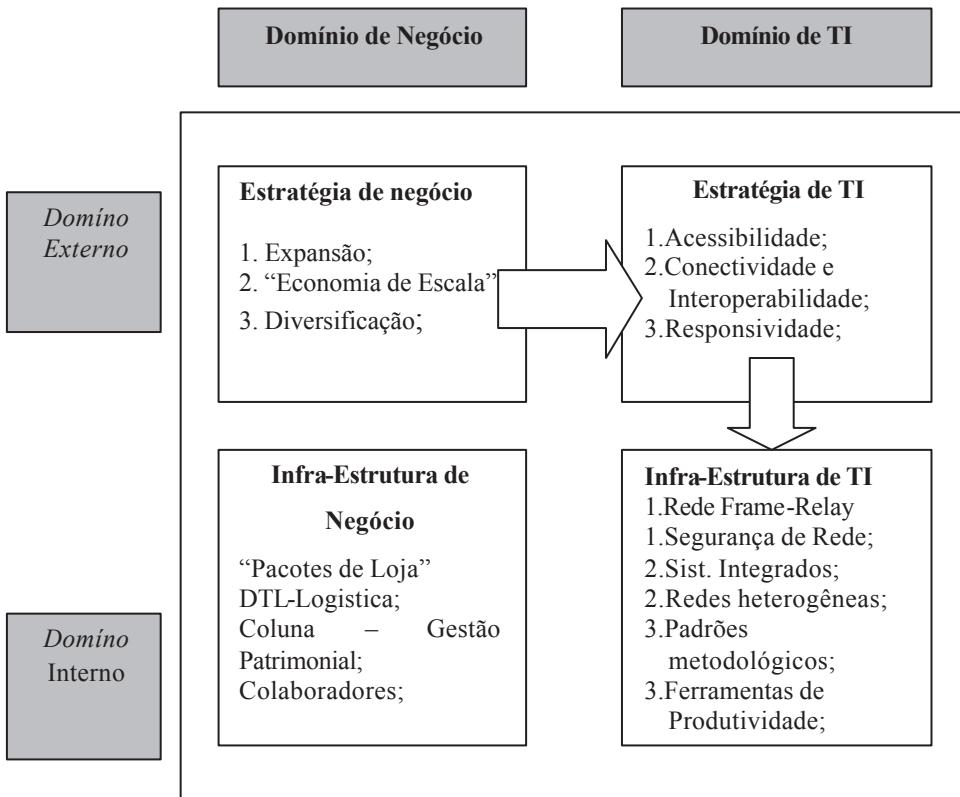


Figura 24:
Alinhamento do tipo

Transformação Tecnológica das Lojas Insinuante ano 2002. Fonte: Adaptado Handerson & Venkatraman (1993).

O modelo explicitado na figura 24 traz contribuições na medida em que permite identificar um padrão de comportamento que descreve a interação entre o domínio externo da organização (estratégia de TI e estratégia de negócio) e o domínio interno (infra-estrutura de TI e infra-estrutura de negócio). À Luz deste modelo tem-se então, segundo as entrevistas, a emergência de um padrão definido pelos autores como Transformação Tecnológica, esta perspectiva assume que a Estratégia de Negócio motiva Estratégia de TI que por sua vez, através do "ajuste estratégico" (relação entre estratégia e infra-estrutura) molda a infra-estrutura de TI.

Ainda sobre a figura 24, a seqüência dos números indica uma cronologia de criação das estratégias, ao mesmo tempo em que indica uma equivalência na integração estratégica (relação entre as estratégias de domínios diferentes), assim como a equivalência no ajuste estratégico (relação entre a estratégia e sua respectiva infra-estrutura).

Neste modelo a infra-estrutura de negócio ou administrativa tem papel secundário se comparada à de TI. A atenção dispensada a montagem de uma infra-estrutura de TI passa a ter prioridade sobre a estrutura do negócio. No caso Insinuante, como já foi listado anteriormente, os investimentos quadruplicados nos últimos cinco anos, a presença de uma diretoria de TI no organograma das Lojas e a dependência total de um aval da área de TI para a implantação de novos negócios e promoções ratificam a precedência da infra-estrutura de TI sobre a infra-estrutura de negócios.

O modelo de Handerson e Venkatraman, porém, fornece uma visão de causalidade linear onde Estratégia de Negócio define a Estratégia de TI, tal perspectiva serve para prescrever a natureza do alinhamento após ter-se investigado suas características detalhadamente, não dispondo de uma visão de processo, deixando

escapar nuances da formação da estratégia. De fato, o processo de construção da estratégia não ocorre partindo-se exclusivamente de metas do negócio, pois o diretor de TI do Grupo é também diretor da empresa prestadora de serviços de TI (IN-Dados) para a Lojas Insinuante, o qual participa ativamente (conforme dados tabulados das entrevistas) das reuniões estratégicas da diretoria e das reuniões com o segundo nível de gestão da empresa (os supervisores de lojas). Para descrever o processo de interação e integração entre a área de TI e a área de Negócios quando da definição das estratégias, o modelo de Níveis de Integração, definido por Teo & King, seria mais adequando, pois permite captar nuances da formação da estratégia.

Sabe-se, no caso da Lojas Insinuante, que o debate para construir as estratégias ocorre com plena participação das diretorias de negócio, de TI, parte dos supervisores e eventualmente gerentes de TI. Embora se tenha sempre como objetivo maior atender-se às demandas do negócio, a área de TI tem o “poder” vetar certos projetos estratégicos quando da inviabilidade tecnológica. Como exemplo o projeto de expansão no estado do Ceará foi adiado por restrições no alcance e tempo de resposta da rede de computadores. Por outro lado certas vantagens tecnológicas são transformadas em estratégias de negócio, neste caso pode-se citar a existência previa de um ótimo sistema de análise de crédito para as lojas que permitiu a rápida implantação do Balcão BPN. Percebe-se então que o processo de formação das estratégias é interativo, alcançando um nível de integração, entre as diferentes áreas, definido como Recíproco (TEO & KING, 1997).

O Nível de Integração, definido como Recíproco, aponta que a construção das estratégias ocorre em comum acordo entre as áreas de negócio e a área de TI, contudo a formalização e a condução das estratégias ocorre de forma independente. Embora não existam documentos formais sobre estratégias, existe uma formalização mais operacional de objetivos, metas e ações de curto prazo e estas são definidas, de maneira geral, distintamente.

Em síntese, o Nível de Integração classificado como Recíproco (TEO & KING, 1997) definiria o processo de formação da estratégia nas Lojas Insinuante, no momento atual, pois caracteriza um planejamento integrando a área de negócios e a área de TI gerando, contudo ações distintas.

Por outro lado, uma vez definidas as estratégias de negócios, de forma consensual com a área de TI, as estratégias e ações de TI serão desenvolvidas com vistas a atender as estratégias de negócio. Assim o modelo de Henderson & Venkatraman classificado como Transformação Tecnológica prescreveria a dinâmica de interação entre as estratégias e sua interação com a infra-estrutura da Lojas Insinuante no presente momento.

Para que seja possível responder finalmente à pergunta inicial que motivou este trabalho: “Como ocorreu o processo de alinhamento estratégico na Lojas Insinuante no período de 1990 2002” faz-se necessário desenvolver uma perspectiva histórica e processual do alinhamento, desta forma buscou-se identificar, segundo os modelos de Teo & King e Henderson & Venkatraman como era o alinhamento na Lojas Insinuante no inicio dos anos 90. Estes dados foram tabulados a partir das entrevistas e questionários, não sendo possível analisar documentos. Contudo, uma vez que a diretoria tem em média quinze anos de trabalho na organização, onde o diretor mais velho tem 26 anos de organização e o mais jovem tem 8 anos na empresa, as conclusões baseadas apenas na percepção dos diretores, supervisores e gerentes mostram-se confiáveis.

Segundo a percepção da área de negócio o nível de integração (TEO & KING, 1997) no início dos anos 90 era do tipo Administrativa – TI sem planejamento e meramente reativa. Já o padrão de alinhamento

(HENDERSON & VENKATRAMAN) obedecia à perspectiva de Execução Estratégica, seguindo a seqüência: Estratégia de Negócio, Infra-estrutura de Negócio e Infra-estrutura de TI. Naquele contexto não se trabalhava perspectivas estratégicas de TI, e a infra-estrutura administrativa tinha precedência sobre a de TI.

A partir das análises feitas, chegamos ao modelo de alinhamento estratégico intergrado, mesclando os níveis de integração propostos por Teo & King (1997) e os domínios e integração funcional de Henderson & Venkatraman (1993) apresentados na figura 25 a seguir.

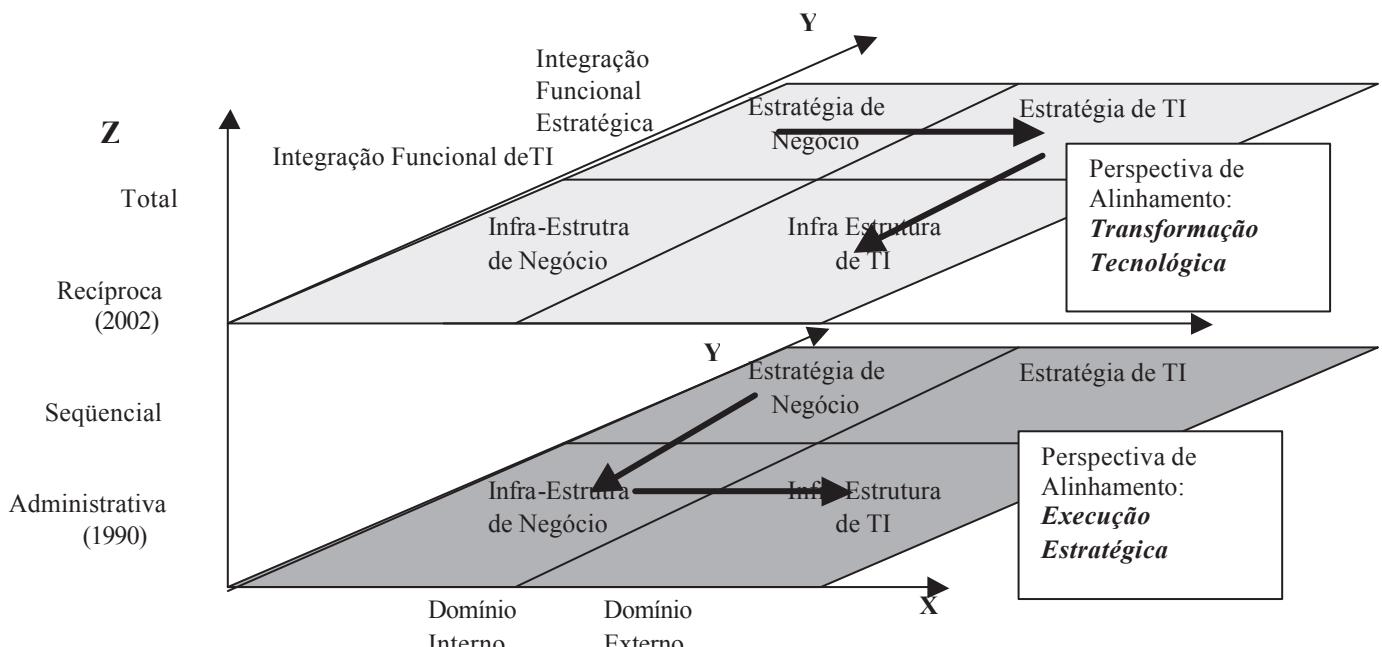


Figura 25: Alinhamento estratégico integrado multiplanar – Grupo IN:
Modelo de Teo & King X Henderson e Venkatraman.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

A figura 25 sintetiza o processo de alinhamento na Lojas Insinuante, demonstrando que em um estágio inicial em 1990 o Nível de Integração era do tipo Administrativa, com uma grande distância entre a gestão de TI e a gestão de Negócios. Já a perspectiva de alinhamento, era caracterizada como Execução Estratégica, onde a prioridade estava na área de negócio e na definição da infra-estrutura de negócio, a qual tinha precedência sobre a infra-estrutura de TI.

No estágio final, em 2002 o Nível de Integração pode ser classificado como Recíproco, onde o planejamento das estratégias ocorre conjuntamente entre as diversas áreas, gerando, contudo estratégias e ações independentes. A perspectiva de Alinhamento pode ser definida como Transformação Tecnológica, onde a estratégia de negócio recebe suporte da estratégia de TI e a infra-estrutura de TI tem prioridade sobre a infra-estrutura de negócio. De acordo com a representação do modelo é possível perceber a perspectiva evolutiva, que vai do “plano” situado no nível “administrativo - 1990” no eixo Z do gráfico ao “plano” situado no nível “recíproco - 2002” também no eixo Z do gráfico.

Como a intenção deste modelo é fazer uma analogia a um eixo ordenado em três dimensões (X, Y, Z) e sendo cada um dos eixos representantes de um conjunto R (números reais) afirma-se que existiriam infinitas possibilidades de rearranjos estratégicos tanto do ponto de vista dos níveis de integração (TEO & KING) representados no eixo Z assim como infinitos rearranjos dos planos (HENDERSON & VENKATRAMAN) representados na intersecção dos eixos X e Y. Os pontos destacados, os quais foram utilizados para descrever os estágios da empresa em estudo foram baseados nos modelos de maior ênfase dos autores utilizados como referência, contudo, estes também afirmam a possibilidade de existirem um número indefinido de variações intermediárias dos seus modelos. Desta forma a analogia com as coordenadas X, Y, Z ganha maior sustentação.

O processo de alinhamento estratégico, assim como o de definição da estratégia são dinâmicos, sabe-se, embora não tenha sido aprofundado neste trabalho, que a IN-Dados está investindo na aquisição e desenvolvimento de um conjunto de sistemas de informação inovadores, portanto espera-se novos arranjos de alinhamento.

No item a seguir, a partir das estratégias e do alinhamento identificado, será feita uma correlação com o último item da “relação ternária” (apresentada no tópico sobre metodologia desenvolvida no capítulo introdutório): O processo de formação da estratégia, ou a escola do pensamento estratégico, logo a seguir as considerações finais do trabalho serão expostas.

5.4 O ALINHAMENTO E AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS – ANÁLISES E CONTRIBUIÇÕES.

A partir da análise das características gerais da organização e do seu padrão estratégico, seria possível estabelecer uma relação com as escolas do pensamento estratégico. Inicialmente, percebemos que de modo geral não há identificação de características das escolas prescritivas definidas por Mintzberg – Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento, pois a Lojas Insinuante não adota metodologias formais para definição de estratégias e não costuma a documentar padronizadamente as estratégias definidas. As estratégias formadas nas reuniões da diretoria, não são, de maneira geral, intencionais e sim fruto de uma percepção e análise do ambiente que os cercam, originando-se muitas vezes de uma tempestade de idéias.

Os modelos descritivos, explicariam melhor o processo de formação de estratégia na empresa em estudo, pois a visão estratégica se delineia em paralelo com as ações operacionais, muitas vezes, sendo difícil distinguir uma decisão operacional de uma decisão estratégica. Assim, foi possível identificar três escolas descritivas para explicar o padrão Insinuante de definição de estratégias.

A Escola Empreendedora marcaria o primeiro padrão verificado na Lojas dada as seguintes características: Forte influência do líder, a estratégia forma-se como intuição, uma visão de futuro na mente do líder e, neste caso, a empresa mobiliza-se para segui-la. Desta forma a estratégia ganha contornos mais flexíveis, maleáveis. Tais características se adequam perfeitamente aos depoimentos da diretoria que destacam a visão de negócio do Diretor Presidente bem como se dá o processo decisório que é centrado em sua figura.

Vale destacar que embora o líder tenha o “controle estratégico”, esta não é a postura preponderante. Percebe-se que existem contextos em que sua intervenção é mais incisiva como em situações de crise iminente ou em grandes cenários de oportunidades. Na maior parte do tempo este atua como um “catalisador de idéias”, expressão usada por alguns diretores e técnicos, apontando caminhos e alternativas, mas deixando a cargo do grupo o desenvolvimento das estratégias e implementação das ações.

A Escola Ambiental seria a segunda escola de formação de estratégia que poderia ser utilizada para descrever a Lojas Insinuante. Ficou bastante explícito tanto no discurso dos profissionais da área de negócio, quanto no discurso dos profissionais da área de TI o quanto é relevante a interferência das variáveis ambientais do mercado do varejo, sua oscilação, sua imprevisibilidade, na definição das estratégias e ações a serem tomadas. A ausência de registro de estratégias seria justificada, em parte, segundo os entrevistados, pela forte influência do ambiente. Dentre as principais características desta escola nos temos os agentes estratégicos vistos como “leitores do ambiente”, respondendo às contingências e buscando novos nichos. É importante destacar que na Lojas Insinuante, a perspectiva estímulo-resposta não predomina exclusivamente ao longo de todo o processo, mas oscila entre momentos de maior ou menor relevância.

Uma terceira escola descritiva a ser utilizada na fundamentação do processo de formação estratégica da Lojas Insinuante seria a Escola do Aprendizado. Nesta categoria, a estratégia emerge a partir da interação do grupo, do compartilhamento de informações e experiências, não há imposição de estratégia e sim um consenso, a comunicação é um fator crítico para a existência deste padrão de formação de estratégia. De fato a comunicação na empresa em estudo é intensa, existem reuniões semanais envolvendo a diretoria, mensais da diretoria com os supervisores de loja e anual envolvendo diretores supervisores, gerentes e até vendedores. Os supervisores reúnem-se periodicamente com as lojas (gerentes e vendedores) as quais supervisionam. Além das reuniões, toda a malha de comunicação operacional é costurada a partir da Intranet, que é tida, entre os profissionais da área de negócio, como um dos mais importantes serviços prestados pela área de TI. Este sistema juntamente com o Sistema Performance para acompanhamento de desempenho de lojas formam uma rede de serviços voltados para o compartilhamento de informações e experiências. Outra ferramenta para comunicação é a TV-IN: Existe um canal interno de vídeo para a transmissão de comunicados institucionais da empresa, ações e promoções deliberadas.

A Escola do Aprendizado, utilizada para a interpretação da Lojas Insinuante, aparece como um contraponto à Escola Empreendedora, onde ora percebe-se a predominância das idéias do líder sobre um dado contexto, ora o grupo autonomamente aponta caminhos e estratégias que são acatadas pelo líder. Por outro lado, o ambiente, embora com papel preponderante sobre o mercado do varejo, também pode ser modelado, por ações deliberadas da organização, sejam elas oriundas do líder ou da equipe, fato que pode ser ilustrado por manobras de mercado que visam erguer barreiras a entradas de concorrentes (ampliação de pontos de venda e intensificação de propaganda e promoções).

Com as alternâncias entre padrões de formação estratégia: ora ambiente, ora líder, ora aprendizado, percebe-se a complexidade em se descrever qual o padrão estratégico que melhor caracterizara a empresa e mais complexo ainda definir a interação destes com a TI. Na verdade a partir dos dados coletados nas entrevistas, percebe-se que o processo de formação de estratégia na área de TI possuí o mesmo perfil que o da área de negócio, já que esta participa diretamente de todas as reuniões estratégicas da área de negócio, portanto, neste

caso pode-se concluir que existe um alinhamento entre o processo de formação de estratégia da área de negócios e o processo de formação de estratégia na área de TI, ou seja, estes processos são os mesmos.

A oscilação entre os padrões de formação de estratégia, que assumem predominância a depender de um contexto, nos remete a uma quarta escola do pensamento estratégico, que responde a este modelo de alternância: A Escola da Configuração. Esta escola aponta que a organização assume diversos padrões comportamentais influenciados pelo ambiente externo, pelo estágio de desenvolvimento, pelo tempo no mercado entre outros indicadores. O que percebemos na Lojas Insinuante, é que certas configurações (mais ou menos responsivo ao ambiente, maior ou menor influência do líder, maior ou menor influência da equipe) também se dão para certos contextos: De acordo com a narrativa da diretoria, bem como dos supervisores, em períodos de estabilidade na Empresa tem-se o predomínio da formação da estratégia pela interação do grupo, quando em situações de crise o líder torna-se predominante na formação da estratégia, por outro lado, quando o ambiente torna-se mais hostil, surgem, estratégias mais passivas, atendendo às contingências do meio e quando este encontra-se menos hostil, a estratégia pode vir a ser deliberada, considerando o ambiente em menor grau.

Na tabela 25 a seguir, são apresentadas as escolas do pensamento identificadas no estudo de caso, obedecendo à classificação de Mintzberg et al (2000). Para cada escola foi apontado o contexto da Lojas Insinuante onde as características da escola seriam mais bem evidenciadas. Na terceira coluna da tabela 25 descreve-se o comportamento predominante da empresa para o referido contexto.

Tabela 25: Escolas do Pensamento Estratégico: Contexto e Comportamento – Grupo IN

Escola do Pensamento Estratégico que se alternam.	Escola do Pensamento Estratégico que se alternam.	Contexto	Comportamento
Escola da Configuração	<i>Aprendizado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Situações de Estabilidade; • Expansão controlada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de Novas Oportunidades; • Diversificação; • Compartilhamento de Informações; • Espaço para propor estratégia;
	<i>Ambiental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hostilidade do ambiente; • Fortes oscilações econômicas; • Ações da concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reatividade passiva e imediata; • Descentralização da organização;
	<i>Empreendedora</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Situações de crise ou mudança interna; • Grandes Oportunidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Figura do Líder Empreendedor; • Decisões Centralizadas; • Políticas de Expansão;

Na Figura 25, demonstra-se as três principais escolas do pensamento que descreveriam o padrão insinuante de elaboração de estratégia e envolvendo estes três teríamos a Escola Configuracional que seria o padrão final pois descreve a alternância contextualizada entre diversas configurações. Sobre a visualização da estratégia como uma alternância configuracional das diversas escolas Mintzberg et al (2000) escreve:

Isto indica como é importante apreciar cada escola do pensamento a respeito do processo de estratégia, assim como combina-las em algum tipo de estrutura abrangente. Por exemplo, a escola cognitiva procura nos dizer como pensam os estrategistas, a escola empreendedora como eles saltam e a escola cultural como aterrissam. A escola da configuração sugere a seqüência. (MINTZBERG et al 2000)

O texto acima sintetiza a compreensão que se deseja alcançar no caso Insinuante. Através da identificação das alternâncias entre as escolas do pensamento estratégico (empreendedora, ambiental e aprendizado) e os contextos que lhe são favoráveis (orientados pela escola da Configuração), é possível construir um grande quadro do processo de formação da estratégia na empresa em estudo.

A partir deste quadro, busca-se estabelecer uma relação com as estratégias de negócio e as estratégias de TI já identificadas e por fim com os modelos de alinhamento estratégico.

Agora que se tem identificado as estratégias de negócio e as estratégias de TI, assim como com as escolas do Pensamento Estratégico, seria de grande valia estabelecer uma inter-relação entre estes três elementos à luz Escola da Configuração. Hust (apud MINTZBERG et. al., 2000) propõe um modelo de “Ecociclo” de crise e

renovação. O seu modelo, descreve através de um ciclo infinito, uma seqüência de ações estratégicas. Baseado neste modelo, para interpretar a alternância entre as escolas e a sua relação com as estratégias de negócios identificadas, foi construída a figura 26 a seguir.

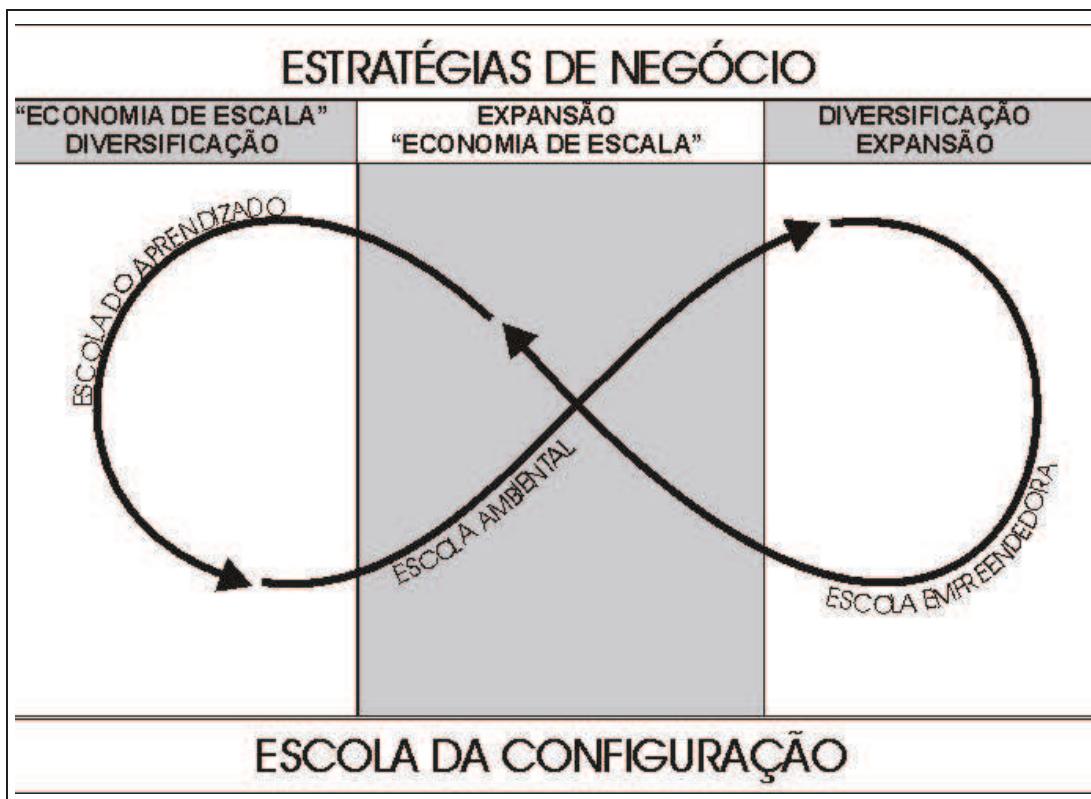


Figura 26. Modelo do “Ecociclo” das Escolas do pensamento estratégico na Lojas Insinuante. Fonte: Adaptado de Hust (apud Mintzberg et al., 2000).

Da figura pode ser interpretado, que a Escola Empreendedora tem forte influência nas estratégias de Expansão e Diversificação, pois nascem da característica visionária do líder, muitas vezes de forma imposta.

Da escola empreendedora parte-se para Escola do Aprendizado, quando o líder abre espaço para uma participação mais efetiva do grupo na formulação das estratégias, voltando-se para o interior da organização. Quando as características desta escola predominam as estratégias de “Economia de Escala” e de Diversificação tem maior destaque favorecendo as melhorias incrementais, ganhos de eficiência e a identificação de oportunidades latentes.

Por fim a Escola Ambiental, quando predominando, favorece o surgimento e desenvolvimento de estratégias de Expansão e “Economia de Escala”. A estratégia de expansão se da quando grandes mudanças no ambiente favorecem a Lojas Insinuante ou desfavorecem um concorrente seu. A estratégia de “Economia de Escala” é favorecida quando a organização enfrenta reveses ambientais e, por conseguinte necessita aumentar sua eficiência.

Não seria prudente afirmar que esta é uma seqüência linear de acontecimentos, sabe-se que a alternância no predomínio das escolas pode, em alguns momentos ser imperceptível dado o grau de interpenetração dos

fatores estruturais, políticos e ambientais. Contudo este modelo fornece a visão da regularidade dos acontecimentos, a seqüência mais constante e a inter-relação entre estratégias e Escolas do Pensamento mais diretas. Além de referendar um ciclo infinito de interação.

Para explicar do processo de alinhamento estratégico, tem-se então cumpridas duas etapas: A primeira foi a identificação do processo de formação da estratégia (seja ela de negócio de TI ou a concatenação das duas). A segunda foi identificar se existe alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI.

O cumprimento da primeira etapa, ficou evidenciado, a partir das entrevistas, que o processo de formação de estratégia na Lojas Insinuante, que é conduzido principalmente por membros da diretoria – inclusive de TI – é alinhado, estando ambas as estratégias (TI e negócio) sujeitas às mesmas oscilações e alternâncias de configurações.

No cumprimento da segunda etapa, o alinhamento entre as estratégias, de acordo com os depoimentos colhidos em entrevistas e questionários, aponta para um forte alinhamento nos níveis hierárquicos mais altos, e à medida que descemos na hierarquia, percebe-se um afastamento da área de TI e da área de negócio conforme figura 27. Tal distanciamento pode se dever a três justificativas:

- A primeira pela inexistência dos planos formais, onde, apesar das fortes linhas de comunicações, a não visualização das estratégias, dificulta a permanência do alinhamento.
- A segunda justificativa aponta para uma barreira vocabular. Embora o profissional de negócios reconheça importância de TI para sua área, na pesquisa ficou evidenciado que um dos principais impulsionadores desta aproximação entre as áreas seria os profissionais de TI entenderem mais do negócio da empresas, por outro lado os profissionais de TI assinalaram a importância da área de negócio entender mais de TI.

Organograma Fictício

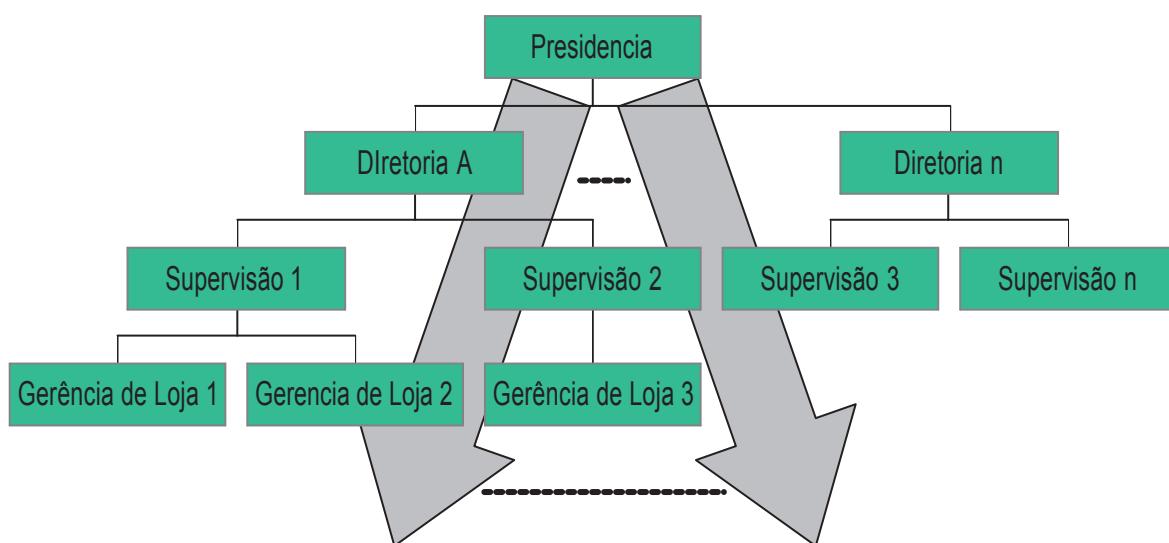


Figura 27: Intensidade do alinhamento estratégico na lojas Insinuante em função do nível hierárquico.

- A terceira justificativa está fundada na percepção de que à medida que se desce na escala hierárquica da organização a influência na estratégia e principalmente na área de TI diminui. O usuário final, pouco interfere para a modelagem dos sistemas de informação. Na figura 27, as setas largas muito próximas no nível da presidência e afastando-se a medida em que descem no organograma ilustram o progressivo distanciamento entre a visão de TI e a visão de negócios quando se parte das funções estratégicas para as funções operacionais.

É importante perceber, contudo, em um quadro evolucionário mais amplo, que a Lojas Insinuante, partiu de um modelo centralizado para uma estrutura descentralizada em um espaço de dez anos, quintuplicando o número de lojas (de 30 unidade para 140) e quadruplicando os investimentos em TI nos últimos cinco anos. Vê-se também ênfase no aprendizado e participação cooperativa, inclusive apoiada em TI. Segundo a escola configuracional, a empresa, apesar de ter aproximadamente 43 anos de mercado está experimentando dentro da suas mudança incrementais um salto quântico (MINTZBERG & QUINN, 2001), atingindo um ponto limite que a levará a um novo patamar de negócios e de TI.

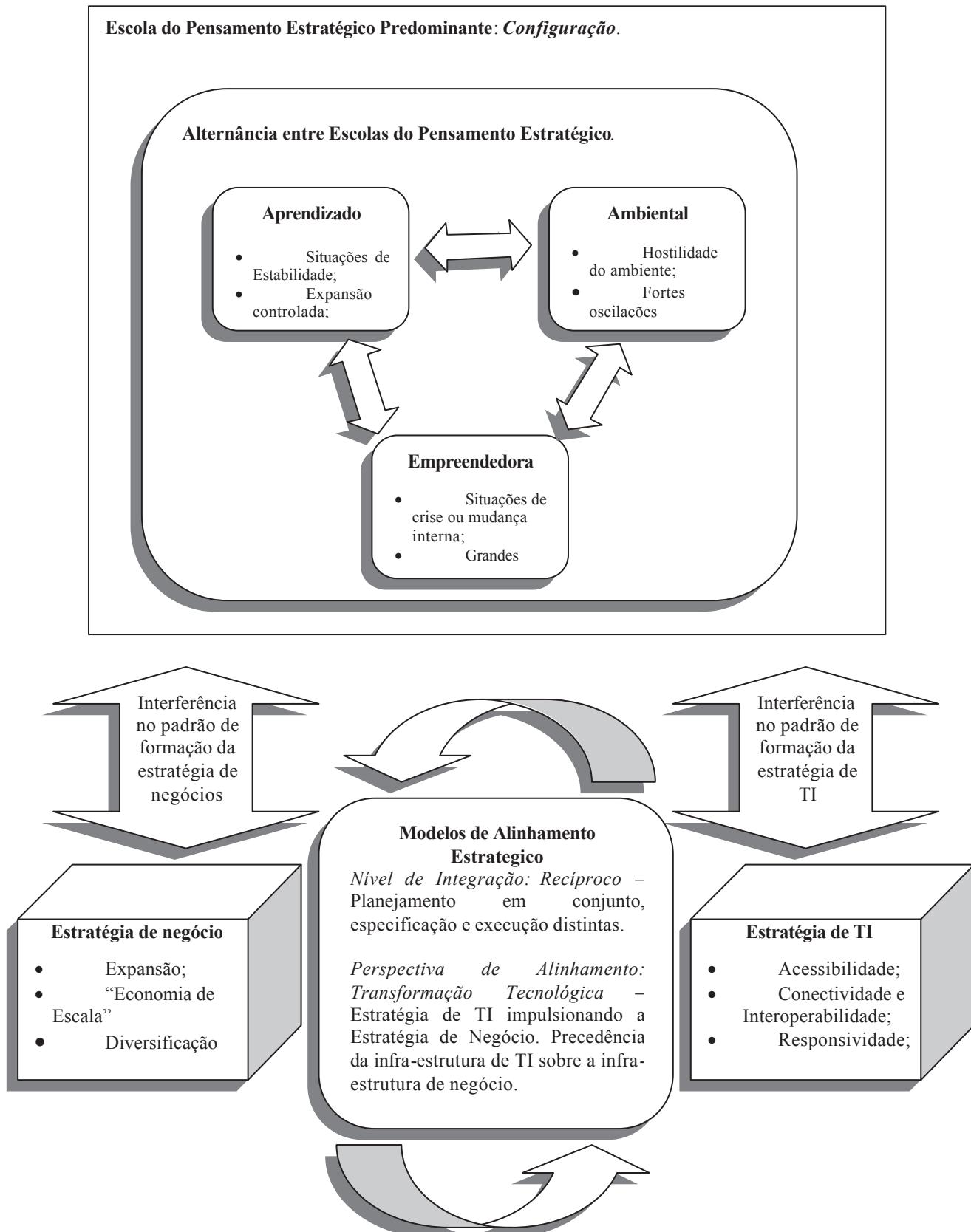
Neste trabalho então, procurou-se descrever como se deu o alinhamento estratégico entre a área de TI e de negócio ao longo dos dez últimos anos, a análise se deu à luz de modelos já consagrados de alinhamento. Neste caso, os que explicaram foram os modelos de Teo e King, tratando dos Níveis de Integração entre a área de negócios e a área de TI e a Matriz de Alinhamento de Henderson & Venkatraman que aborda dois grupos de domínios: Negócio & TI e Estratégia & Infra-estrutura.

Os modelos de alinhamento, contudo, mostraram-se insuficientes para descrever processos estratégicos (seja de TI seja de negócio) fazendo uma análise meramente pontual, o que não condiz com um estudo temporal. Por outro lado, a peculiaridades da estrutura do negócio em questão: a instabilidade do varejo, ausência de planos formais, a influência do líder e a sua coexistência com um modelo participativo e de aprendizagem exigiram explicações não apenas sobre o alinhamento, mas também sobre a compreensão do processo de formação da estratégia, tópico que não é abordado nos modelos de alinhamento tradicionais.

Este trabalho traz uma contribuição significativa para os estudos sobre alinhamento, a partir do confronto que estabelece entre os modelos de análise de alinhamento estratégico (TI e negócio) e as Escolas do Pensamento Estratégico de características Descritivas, apontando relações e criando bases para a fixação de modelos mais ricos em detalhes. Portanto tem-se nesta pesquisa a proposição três elementos para análises posteriores de alinhamento estratégico: A definição da Escola de Pensamento Estratégico predominante na organização, definição da Estratégia de TI e definição da Estratégia de Negócio, e o(s) tipo(s) de alinhamento que permeia(m) esta relação, conforme a figura 28 a seguir:

Figura 28: Quadro Estratégico Ternário: Escolas do Pensamento Estratégico, Estratégias de Negócio e TI e o Alinhamento Estratégico na Lojas Insinuante.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.



Na figura 28, o diagnóstico de alinhamento compreende a identificação do processo de formação da estratégia, partindo-se da Escola do Pensamento Estratégico (neste caso a Escola da Configuração que descreve a alternância entre as escolas ambiental, empreendedora e aprendizado), identificando-se a sua interferência na formação das estratégias propriamente ditas de negócio e de TI e por fim na identificação dos modelos de alinhamento que descreverem as relações entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI. Com isto tem-se um quadro estratégico mais amplo, contemplando não só os modelos de alinhamento estratégico, mas também o processo e o padrão de formação da estratégia na organização.

Com o modelo “Ternário”, apresentado na figura 28, juntamente com o “Ecociclo” da figura 26 tem-se respondida a questão desta pesquisa, descrevendo como ocorreu (e tem ocorrido) o processo de alinhamento estratégico na Insinuante. Já a confirmação da hipótese, de que a empresa migrou de um modelo menos alinhado para um modelo mais alinhado estrategicamente, esta explicitada na figura 25 através modelo “Multiplanar”.

Para a empresa estudada, a confirmação da hipótese indica que ela está propensa a extrair melhores resultados da TI, na medida em que segue a tendência de maior alinhamento. Por outro lado, vale a observação que o desafio para o futuro seja desenvolver o alinhamento também nos níveis operacionais. A compreensão do padrão de formação das estratégias, através das escolas do pensamento estratégico, ganha valor prático para a organização em questão a medida em que a torna consciente seu processo de desenvolvimento de estratégias e permite uma ação catalisadora para o desenvolvimento e criação de novas oportunidades.

Os modelos gerados para alcançar os objetivos da pesquisa representam a maior contribuição deste trabalho a qual se deu no âmbito metodológico, propondo uma abordagem “Configuracional” para tratamento do tema Alinhamento. Esta abordagem, desenvolvida ao longo do estudo, concatenou os modelos de alinhamento com as Escolas do Pensamento Estratégico, formando um arcabouço teórico para interpretar os dados empíricos e descrever um quadro de alinhamento estratégico mais completo. Assim além de tratar dos tradicionais fatores estruturais e de organização da TI, os modelos de alinhamento poderão vir a considerar aspectos cognitivos, políticos, empreendedores, ambientais, de aprendizado, culturais em fim configuracionais.

De fato, o aspecto fundamental deste trabalho foi verificar a trama que se desenrola ao longo da história da estratégia do negócio, seus contextos e configurações os quais podem assumir uma infinidade de gradações e que escapam às matrizes e modelos escalares convencionais de alinhamento, devendo ser complementados por um estudo mais denso alicerçado nos padrões estratégicos da organização, caracterizados aqui pelas Escolas do Pensamento Estratégico.

A partir do modelo apresentado neste trabalho, para próximos estudos que abordem o tema alinhamento, recomenda-se uma pesquisa do tipo multicaso que investigue à luz da teoria das Escolas do Pensamento Estratégico e dos modelos de alinhamento, as características e configurações de um segmento de mercado. Este estudo visaria verificar se há um padrão específico de alinhamento para organizações da mesma área de negócios, em caso afirmativo poder-se-ia propor um modelo mais amplo de interpretação do alinhamento.

Segundo Mintzberg, a compreensão da estratégia se dá mediante uma eterna luta entre análise e síntese, a observação das partes e a observação do todo. O autor relata que a descrição das partes não é a estratégia, por outro lado, a estratégia formada completa e documentada também é insuficiente. A estratégia verdadeira reside nas ações da organização, nas atitudes das pessoas, na sua interação com o meio e, sobretudo na sua história. Analogamente, o alinhamento estratégico só será verificado em sua plenitude, se observado em ação, em movimento, na postura das pessoas, na história da organização, na história da estratégia da organização e na história do próprio alinhamento estratégico da organização.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS K. R. Directors' Responsibility for Corporate Strategy. *Harvard Business Review* V.56, n.6, 1980.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova Estratégia Empresarial*. Atlas, SP, 1990.
- AUDY, J.; BEKER, J.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- AVENIER, M. J. *La Strategie "Tatonnante": Des Interactions Recursive Entre Vision Et Action Strategiques*. Note de Recherche. Aix em Provence: GRASCE, 1996.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação*. Ed. Atlas, SP, 1998. 2^a Edição.
- BOAR, B.H. *Aligning Information Technology with Business Strategies*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1994.
- BRINJOLFSSON, E. & HIIT, L. Paradox Lost? Firm-Level evidence on returns to information system spending. In WILLCOCKS, L. *Beyond the IT Productivity Paradox*. New York: John Wiley, 1999.
- _____. The Productivity Paradox of Information Technology. *Comunications of the ACM*, V36, n.12, Dec.1993.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Alinhamento entre os Planos de Negócio e de Tecnologia da Informação: Um modelo Operacional para Implementação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- _____; HOPPEN, N. Modelo de Alinhamento Estratégico para Implementação dos Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- _____. *Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: Um Modelo Operacional para a Implementação*. Tese de Doutorado, 2001, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA.
- BUCHANAN, R. & LINOWES, G. Making distributed data processing work. *Harvard Bussiness Review*, V58, n.5 Sept/Oct 1980.
- _____. & LINOWES, G. Understanding distributed data process. *Harvard Bussiness Review*, V58, n.4 Jul/Aug 1980.
- CABRAL, A. C. A. *A Evolução da Estratégia: Em Busca de um Enfoque Realista* In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CIBORRA, C. De profundis ? Deconstructing the concept of strategic alignment. In: IRIS CONFERENCE, 20., 1997, Norway. *Proceedings...* Norway: Department of Informatics, University of Oslo, 1997.
- DAVENPORT, Thomas. H.; **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. *Ecologia da Informação*. Ed. Futura, São Paulo, 2000. 3^a Edição
- DONOVAN, J. Beyond chief information System officer to network manager. *Harvard Business Review*. V. 66, 1988.
- DRUCKER, Peter. The Camming of New Organization. *Harvard Business Review* 66, Jan/Fev 1988.
- EPSTEIN, Isaac. *Teoria da Informação*. Ed. Ática, SP, 1988. 2a Edição.

- FARBEY, B.; LAND, F. & TARGETT, D. A taxonomy of information system application: the benefits evaluation ladder. *The European Journal of Information System*. 1995.
- FARINA, Lizabeth M. M. Querido & AZEVEDO, Paulo Furquim & SAES, Sylvia Macchione. *Competitividade: Mercado Estado e Organizações*. Ed Singular. SP 1997.
- FERNANDES, A Aragon e ALVES, M. Maia. *Gerencia Estratégica da Tecnologia da Informação*. Ed LTC, RJ, 1992.
- GRAEML, A. R. *Sistemas de Informação: O Alinhamento da Estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- GRAJEW, J. & OLIVEIRA, C. O enfoque do valor adicionado: Informática e aumento de competitividade. In: XX Congresso Nacional de Informática. São Paulo, 1987. Anais, São Paulo, SUCESU, 1987.
- HANDERSON, J. C. & VENKATRAMAN. Strategic Alignment: A model for organizational transformation via Information Technology. Oxford University Press. 1994.
- _____ e VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM System Journal*, 1993, 32(1), pp. 4-16.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. Ed. Campus SP, 1997.
- LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. *Management Information System: a contemporary perspective*. New York: MacMillan, 1996.
- LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da Informação: Eficácia nas Organizações*. Ed Futura, SP, 2002.
- LEVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência - O futuro do pensamento na era da informática**. Ed 34. 4ª edição. São Paulo - 1997.
- LUFTMAN, J. N.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, Berkeley, v. 42, p. 109-122, Fall 1999.
- MARCOVITCH, Jacques. *Tecnologia da Informação e Estratégia Empresarial*. Ed. Futura, SP, 1996. 2ª Edição.
- McFARLAN, F.W. Information Technology Changes the way you compete. *Harvard Business Review*, v. 62, n.3, p-98-103, 1984.
- MEIRELLES, F. S. *Informática, novas aplicações com microcomputadores*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MILLER D.; FRIENSE, P. *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- MINTZBERG, Henry. & QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____ & WALTERS. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* (6, 1985:257:272)
- _____. *Strategy Formation: Schools of Thought*. In: Frederichom, J.W. *Perspectives in Strategies Management*. Harper Business. Harper&Row, USA, 1990.
- _____. ; AHLSTAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- _____. A criação artesanal da estratégia. *Harvard Bussiness Review*, 1987.
- MORTON, M. S. *Information Technology and Corporate Strategy*. Planning Review, Sept/Oct. 1998.
- NOLAN R. L. *Managing the crisis in data processing*. *Harvard Business Review* V.57, n.2, Mar./Apr. 1979

- _____. Note on information technology and strategy. Boston: Harvard Business School, 1993.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1992) The duality of technology: rethinking the concepts of technology in organizations. *Organization Science*, no. 3
- PEARSON, G. J. Strategic Thinking. Prentice-Hall, London, 1990.
- PORTER, Michael.E. e MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Jul-Aug 1985.
- _____. Vantagem Competitiva. Ed. Campus, RJ, 1984.
- PRAHALAD, C. K., HAMELL, G. Competindo para o futuro. Ed. Futura, SP 1998.
- _____,; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May-June 1990.
- PRUSAK, L. e McGEE, J. Gerenciamento Estratégico da Informação. Ed Campus, RJ, 1995.
- QUINN, J. B. Managing Strategies Incrementally. Omega, The international Journal of management science.,V.10, n.6, p 102-137, 1982.
- REICH, B.H. *Investigating the Linkage between Business Objectives and Information Technology Objectives: A multiple case study in the Insurance Industry*. PhD. Dissertation, 1992, University of British Columbia.
- REZENDE, D.; ABREU, A. Recursos Sustentadores do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Negócio Empresarial – Proposta de um Modelo e Verificação da Prática em Grandes Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- ROCKART, J. F. Chiefs Executives define their own data needs. Boston: Harvard Business Review, V.57, n.2, p.81-92, 1979.
- _____,; EARL, M. & ROSS, J. Eight Imperatives for the new IT Organization. Sloan. Management Review. v.38, n.1, p43-55, 1996.
- STAIR, Ralph . Princípios de Sistemas de Informação. Ed. Makron Books, SP, 1998
- STRASSMAN, P) **The Squandered Computer**. New York: Information Economics Press. 1997
- TEIXEIRA, Francisco.L C. **O paradoxo de Solow e o debate sobre tecnologia e produtividade no Brasil**. In: Encontro anual ANPAD. Foz do Iguaçu, 1998. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- TEO, T. S. H. & KING, W. R. Integration between business planning and information systems planning: An evolutionary contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, Summer, vol 14, n. 1, p.184-214. 1997.
- _____. *Integration between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective*. PhD. Dissertation, 1994, University of Pittsburgh.
- TOFFLER, Alvin. A terceira onda. Rio de Janeiro. Editora Record, 1982, 2^a edição.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- WALTON, Richard. Tecnologia da Informação. Sao Paulo: Atlas, 1998.
- WIENER, Norbert. Cibernetica e Sociedade. Ed. Cultrix, SP, 1978. 2^a Edição.
- YIN, Robert K. Case Study Research. Londres: Sage, 1991.