

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA PROMOVER O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Pedro Henrique Camargo de Abreu – Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga

Fernando Rodrigues de Amorim – Universidade Estadual de Campinas

Leonardo Augusto Amaral Terra – Universidade de São Paulo

RESUMO

A tecnologia da informação representa uma grande aliada das organizações modernas, sendo necessária a implantação da governança de TI com o intuito de promover o direcionamento das estratégias de negócio e verificar a conformidade com os objetivos e necessidades administrativas. O objetivo do presente trabalho é promover uma análise dos fatores críticos para a redução de riscos que envolvem o alinhamento estratégico de TI no âmbito de governança corporativa. A metodologia adotada consiste em uma pesquisa exploratória, que foi conduzida para promover a abordagem e análise do tema estudado. Com relação aos resultados alcançados, foi evidenciado que o alinhamento estratégico de TI afeta diretamente o sucesso da governança corporativa, além de que o envolvimento estratégico e a capacitação de todos os envolvidos com as boas práticas de condução deste processo, são necessários para que a organização alcance os resultados esperados.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Governança de TI.

CRITICAL SUCCESS FACTORS TO PROMOTE BUSINESS-IT ALIGNMENT IN CORPORATE GOVERNANCE

ABSTRACT

Information technology represents a great ally of modern organizations, and it is necessary to implement IT governance in order to promote the direction of business strategies and verify compliance with administrative objectives and needs. The objective of the present work is to promote an analysis of the critical factors for the reduction of risks that involve the strategic alignment of IT in the scope of corporate governance. The adopted methodology consists of an exploratory research, which was conducted to promote the approach and analysis of the studied object. With regard to the results achieved, it was evidenced that the business-IT alignment directly affects the success of corporate governance, besides that the strategic involvement and training of all those involved with the good practices of conducting this process are necessary for the organization to reach the expected results.

Keywords: Strategy. Planning. IT Governance.

1. INTRODUÇÃO

A informação pode ser compreendida como o maior influenciador de uma organização, tanto para a tomada de decisão em meio a novos projetos, quanto para o controle e execução dos processos existentes. A posse de informações acerca do mercado, e principalmente, do próprio negócio, não representa um diferencial, e sim uma necessidade, pois uma estratégia adotada de forma equivocada, pode acarretar em prejuízos inestimáveis para os objetivos organizacionais.

Com base nesse cenário, a criação de um setor de Tecnologia da Informação (TI) e a adoção de sistemas informatizados para abranger as diferentes perspectivas de uma organização, se tornou um mecanismo para consolidar as necessidades empresariais encontradas pelas organizações no século passado, sendo que os avanços foram constantes, do ponto de vista da estratégia organizacional e com surgimento de boas práticas para conduzir a TI de forma alinhada aos objetivos de negócio.

Com o passar do tempo, a TI se consolidou como um elemento determinante para o sucesso das organizações. A grande variedade de recursos tecnológicos disponíveis, aliado aos frequentes avanços desses recursos, têm demandado atenção por parte dos gestores, que estão buscando cada vez mais estabelecer uma relação eficiente entre os custos necessários e os retornos desejados (LAURINDO et al., 2001). De acordo com Molinaro e Ramos (2011), além da constante exigência por um acesso adequado à informação, as pressões regulatórias de mercados nacionais e internacionais propiciaram uma grande influência para a criação de boas práticas de governança da TI.

É necessário que se leve em consideração as reais necessidades dos processos de coordenação de atividades que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, ao invés de enxergá-los apenas como fluxos de trabalho contínuos, pois somente assim, será possível identificar e analisar os processos não industriais como ativos determinantes para o sucesso do negócio (GONÇALVES, 2000). A TI se consolidou como um elemento de transformação e reformulação de negócios nas organizações privadas, e possui o grande desafio de colaborar com o estabelecimento da visão estratégica no contexto das organizações públicas (SCHEBELESKI; PERIOTTO, 2013).

Segundo Laurindo et al. (2001), a TI progrediu a partir de uma orientação tradicional de suporte administrativo, e se consolidou como um elemento essencial no contexto estratégico das organizações, sendo que a perspectiva da TI como ferramenta estratégica competitiva passou a ser frequentemente debatida e enfatizada, pois ela não é capaz apenas de sustentar as operações de negócio existentes, mas também de contribuir para que novas estratégias empresariais sejam estabelecidas e tratadas. Segundo Teo e Ang (1999), a inovação e as ideias criativas muitas vezes podem ser uma fonte de vantagem competitiva, e podem tornar certos processos desnecessários. Dessa forma, ao tratar as ideias criativas para o uso estratégico da tecnologia da informação, o gerenciamento de TI evidencia a relevância e a necessidade estratégica da TI para minimizar os riscos das organizações.

O problema de pesquisa proposto consiste em responder: “qual a importância que o alinhamento estratégico de TI desempenha no contexto organizacional, e quais as práticas a serem desempenhadas pelos gestores a fim de minimizar os riscos e consolidar a governança corporativa nas organizações?”. Tendo esta questão como um direcionador da pesquisa, é possível apresentar os objetivos e a justificativa da escolha do tema.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho consiste em caracterizar e estabelecer os aspectos que estão diretamente relacionados com a governança de TI nas organizações

contemporâneas, a fim de promover uma análise dos fatores críticos para a redução dos riscos que envolvam o alinhamento estratégico de TI no âmbito de governança corporativa.

2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), a estratégia pode ser definida com um “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”, pois uma estratégia bem formulada, faz com que as decisões relacionadas ao gerenciamento e alocação de recursos de uma organização, sejam encaradas com uma postura singular e adequada, baseado em competências internas e relativas ou mudanças no ambiente.

Uma organização pode alcançar benefícios promovendo a administração estratégica de forma adequada, sendo que a tendência de aumentar os seus níveis de lucro, talvez seja o que mais se destaca em um primeiro momento. Apesar de alguns estudos apontarem que o aumento da lucratividade, geralmente não é acompanhado da aplicação da administração estratégica, um número significativo de pesquisas indica que a eficiência e eficácia do sistema de administração estratégica é capaz de proporcionar o aumento da lucratividade da organização (ALDAY, 2000).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a competitividade de uma organização seria definida com base na inter-relação dinâmica que ocorre entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa forma, a abordagem dos recursos contribui para que o processo de formulação da estratégia e a formação de competências, componham um ciclo constante que se retroalimenta, de acordo com os objetivos do negócio. Hamel (2007) afirma que a inovação é um fator que as empresas devem proporcionar a análise e investimento adequados, sendo que a motivação dos colaboradores representa um importante mecanismo para consolidar o sucesso na implantação e manutenção do plano estratégico nas organizações, em razão das diversas ideias elaboradas pela equipe de trabalho e a sinergia que é aplicada ao ambiente organizacional.

Dessa forma, Serra et al. (2008) afirmam que os estudos estratégicos têm se desenvolvido com o intuito de esclarecer e direcionar as organizações, para que as mesmas alcancem as vantagens competitivas pretendidas, levando em consideração que não existe uma teoria única e particular para promover a criação de estratégias empresariais. Sendo assim, a organização é responsável por definir o seu rumo e formular a administração de seus pontos estratégicos.

2.1. Planejamento Estratégico

Maximiano (2006) afirma que o Planejamento Estratégico (PE) é realizado no nível institucional da organização, como um conjunto de decisões tomadas de forma deliberada e sistemática, levando em consideração os empreendimentos que afetam ou que deveriam afetar a empresa por um período de tempo prolongado.

Segundo Kotler (1992, p. 63), o planejamento estratégico pode ser definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico consiste em orientar e reorientar os negócios e processos da organização, para que

os mesmos gerem lucros e proporcionem o crescimento esperado e desejado pelos tomadores de decisão.

2.2. Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

O Planejamento Estratégico de TI (PETI) relaciona-se com a estratégia de tecnologia da informação, pois consiste em um conjunto de ferramentas e técnicas empregadas para possibilitar a identificação de elementos na área de TI, que sustentam os negócios empresariais e o desenvolvimento de arquiteturas de informação, objetivos, estratégias e aplicações estratégicas (AFFELDT; VANDI, 2009).

Segundo Rezende (2003), o PETI corresponde ao processo dinâmico que ocorre de forma interativa, a fim de estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações necessárias para a organização, a TI e seus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informações (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para satisfazer todas as decisões, ações e os seus respectivos processos desempenhados pela organização. Affeldt e Vandi (2009) afirmam que as ferramentas e técnicas empregadas, devem ser definidas de acordo com as necessidades dos usuários de TI, sendo que o resultado do processo corresponde a um plano formal.

De acordo com Schebeleski e Periotto (2013), o PETI se apresenta como uma ferramenta fundamental para que o uso de tecnologia da informação seja cada vez mais otimizado nas organizações, a fim de contribuir com os custos, diferenciação, inovação, crescimento, alianças ou até mesmo para a sobrevivência no mercado.

3. CONCEITO E OBJETIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Paxon e Wood (2001, p. 128), a governança corporativa contempla as “regras, procedimentos e administração dos contratos de uma empresa com seus acionistas, credores, empregados, fornecedores, clientes e autoridades governamentais”.

Um dos principais objetivos da governança corporativa limita-se a proteger o valor da empresa por meio de políticas de controle e divulgação da informação. A melhoria dos controles internos deve ser realizada com o intuito de potencializar a confiabilidade nas informações contábeis, e contribuir para o cumprimento das normas e das obrigatoriedades legais da organização. Com base neste cenário, podemos citar um exemplo onde o foco da Contabilidade nas organizações que, até então, consistia apenas no controle e gerenciamento contábil, mudou o enfoque para o entendimento do risco do negócio e do ambiente de controle da empresa, evidenciando que um único setor está atrelado aos diversos processos existentes no ambiente organizacional (FRANCO, 1999).

De acordo com essas necessidades, os sistemas de governança corporativa, compreendem regras formais e informais, tanto públicas quanto privadas, vinculadas a práticas aceitas e mecanismos eficientes, para conduzir e consolidar a sua execução. Portanto, o desafio consiste em proporcionar a transformação dos arranjos políticos e econômicos de governança de sistemas fundamentados, em relacionamentos para sistemas alicerçados a partir de regras claras e que apresentem efetividade em sua aplicação (OMAN; BLUME, 2005).

4. METODOLOGIA

De acordo com a proposta e o objetivo geral, o presente trabalho foi conduzido por meio de uma pesquisa exploratória, com o intuito de proporcionar o levantamento de informações que contribuíssem com a investigação e análise do tema proposto. Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios são comumente utilizados para diagnosticar situações, explorar possibilidades ou descobrir novos conceitos. Esses trabalhos são conduzidos no decorrer do estágio inicial de um processo de pesquisa mais abrangente, em que se objetiva o esclarecimento e a definição da natureza de um problema, juntamente com a obtenção de mais informações para a realização de futuras pesquisas conclusivas.

Dessa forma, sucedeu-se uma revisão da literatura, com a finalidade de consolidar a aproximação e o questionamento do objeto de estudo. Segundo Tomasi e Medeiros (2008), além de contribuir com a definição dos objetivos da pesquisa científica, a revisão bibliográfica também colabora com as construções teóricas, análises, comparações e validação dos resultados obtidos.

5. GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Weill e Ross (2006, p. 8) afirmam que Governança de Tecnologia da Informação (GTI), pode ser definida como “a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI”.

A gestão de recursos de TI contribui com os objetivos de negócio, sendo que uma governança de TI eficaz, é capaz de proporcionar benefícios para a organização, tais como: credibilidade, referência em produtos, qualidade na prestação de serviços e diminuição dos custos (BOWEN et al., 2007). Segundo Fernandes e Abreu (2008), a partir da década de 80, vários modelos e padrões de boas práticas voltados para a gestão dos recursos de TI, passaram a ser desenvolvidos e disponibilizados, tais como: COBIT, ITIL, CMMI, Prince 2 e Six Sigma, sendo que alguns são originais e outros são derivados e/ou adaptados de outros modelos.

De acordo com Lunardi (2008), é possível que os processos de TI estejam alinhados e ajustados conforme os objetivos, mas, mesmo assim, devido a divergências de relacionamento entre a TI e o negócio, a área de TI pode não conseguir exercer suas responsabilidades de forma satisfatória. Dessa forma, os métodos de relacionamento são fundamentais para o sucesso da governança, tendo em vista a importância que a comunicação e o feedback desempenham na organização.

Com base no contexto das organizações, é evidente que as responsabilidades dos diretores com relação a TI, estão progredindo e se tornando cada vez mais complexas. Conforme a TI se estabelece como um aspecto central em grande parte das organizações, a responsabilidade dos diretores se modifica, pois, em um momento inicial, os mesmos tentavam avaliar questões específicas sobre o impacto de uma determinada tecnologia no negócio, e com o passar do tempo, eles passaram a incorporar a TI como recurso primário a ser utilizado para alcançar os objetivos do negócio (TRITES, 2004).

6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI NAS ORGANIZAÇÕES

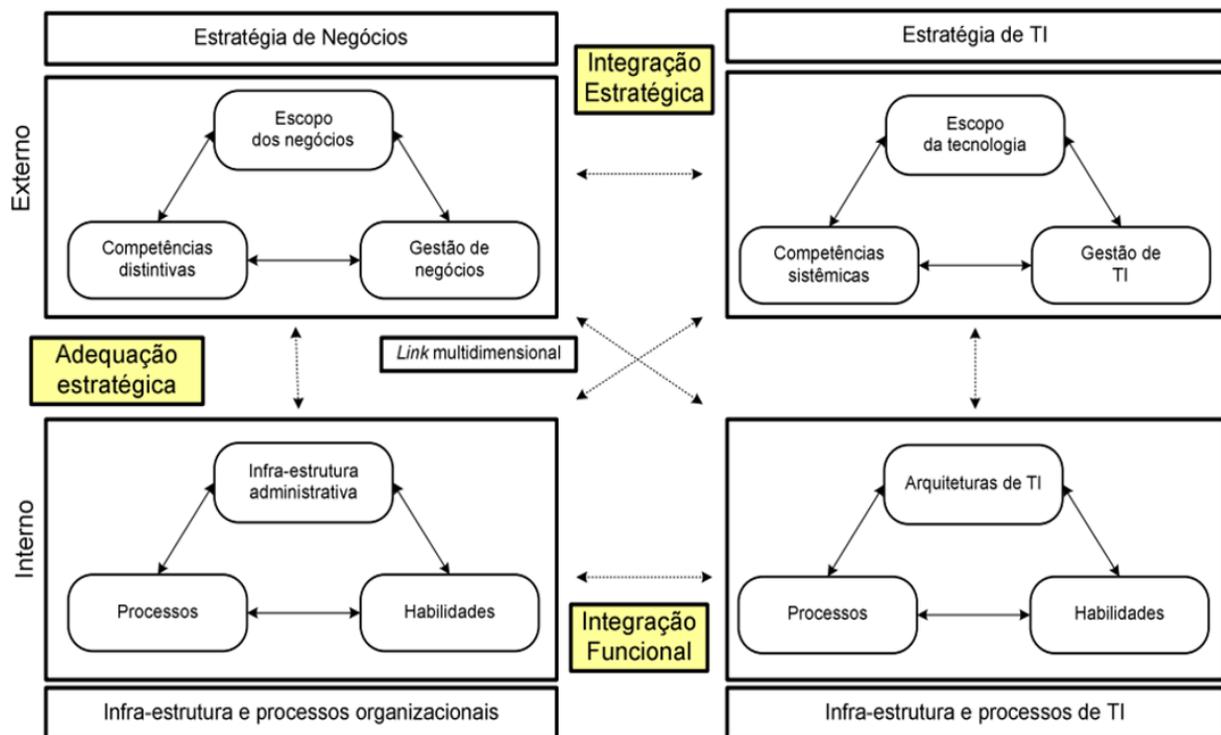
Segundo Benz (2008), o alinhamento estratégico envolve a conformidade dos recursos organizacionais diante das ameaças e oportunidades que podem ser encontradas no ambiente

de negócios. De certa forma, este processo pode ser compreendido como a ação de unir os aspectos internos da organização aos aspectos externos, como uma forma de auxiliar o alcance das metas organizacionais. De acordo com Mietriz (2007), a estratégia do alinhamento de TI, não resulta apenas em uma dependência, pois contribui para a evolução e desenvolvimento do setor de TI e da empresa como um todo.

Diversos modelos foram propostos com o intuito de contribuir com o alinhamento entre a estratégia da TI e a estratégia do negócio, sendo que o objetivo desses modelos consiste em estabelecer o relacionamento entre o planejamento estratégico do negócio e o planejamento da TI, para que os objetivos organizacionais sustentados por tais tecnologias sejam facilmente alcançados.

No modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993), o conceito de alinhamento estratégico é alicerçado a partir de dois grandes eixos: a adequação estratégica e a integração funcional. A adequação estratégica enfatiza que é necessário que a estratégia esteja diretamente relacionada com os domínios interno e externo, fazendo a ligação entre os mesmos, evidenciando que as decisões devem ser tomadas com o propósito de posicionar a empresa no mercado externo, mas sem se esquecer que os fatores internos devem ser estruturados para concretizar a estratégia de posicionamento no mercado traçada, conforme é representado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Modelo de Alinhamento de Estratégias de Negócio e Estratégias de TI



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993, p. 476).

Por meio de uma análise do modelo apresentado na Figura 1, é possível identificar a existência de uma integração cruzada, onde os elementos (quatro) dos ambientes interno e

externo precisam estar dispostos para formar o alinhamento cruzado ou multidimensional. Dessa forma, a estratégia de TI pode estar simultaneamente alinhada à estratégia de negócios e à infraestrutura de negócios. Esse alinhamento multidimensional pode instituir várias formas para a formulação e implementação estratégica, de acordo com o mercado em que a organização está inserida e a sua orientação em relação à TI.

De acordo com Affeldt e Vanti (2009), o alinhamento representado na Figura 1 pode ser implementado a partir da liderança estratégica do negócio, o que ocasionaria uma reestruturação da estrutura organizacional e da infraestrutura de TI. Por exemplo, se uma organização possui facilidade na reestruturação dos processos de negócios e de TI, os executivos podem delegar a realização dessas tarefas a terceiros, e se focarem apenas no estudo da dinâmica do mercado. Outra forma de alinhamento, pode ocorrer a partir da consolidação de um ambiente onde a estratégia de negócio determina os caminhos da empresa, enquanto que a estratégia de TI estabelece a estrutura de sistemas e tecnologia a serem utilizadas.

A exploração de capacidades tecnológicas também pode ser responsável pelo alinhamento, onde a TI seria responsável por coordenar os aspectos estratégicos da organização, motivando os elementos-chave dos negócios e aprimorando novas formas para promover a relação entre tecnologia e estratégia. Por fim, também é possível instituir uma perspectiva, onde a área de TI exerceria o papel de um centro de excelência de serviços para os negócios. Em ambos os casos, a estratégia de TI seria uma direcionadora de recursos, sendo que a infraestrutura de TI deveria ser capaz de suportar a estrutura do negócio de forma ágil e eficaz (AFFELDT; VANDI, 2009).

Nenhuma aplicação de TI pode ser considerada isoladamente, por mais sofisticada que esta seja, pois não seria possível promover uma vantagem competitiva. Esta só pode ser alcançada, por meio da capacidade que a empresa possui em explorar a TI de forma integrada e contínua (LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

Dentre as ferramentas que contribuem para o alinhamento estratégico, uma das mais utilizadas é o *Balanced Scorecard* (BSC), que de acordo com Lobato et al. (2012), consiste em uma ferramenta através da qual é possível elaborar medidas, a fim de auxiliar o desdobramento das estratégias a serem implementadas pela organização. Dessa forma, os estrategistas podem regular melhor o desempenho corporativo e das unidades estratégicas de negócios, para que o processo de aprendizado de toda a cadeia de valor seja constante.

Segundo Araujo (2012), o BSC pode ser compreendido como uma tecnologia relativamente recente, capaz de envolver: a sensibilização do pessoal envolvido, a definição de metas, a análise e avaliação dos processos organizacionais internos, assim como a elaboração de indicadores de performance para a implementação e o controle das atividades.

De acordo com Kaplan e Norton (2003), grande parte das organizações não promovem um forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de recursos humanos e de tecnologia da informação, o que ocasiona a perda de eficiência em seus investimentos.

7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser vistos como uma forma de contribuir para que os gestores de TI e de negócio imponham melhorias nos processos organizacionais, sendo que estes efeitos são determinantes dentro das etapas do processo de execução (SOMERS; NELSON, 2001).

De acordo com Teo e Ang (1999), uma premissa fundamental dos sistemas de informação nas organizações, é que eles devem atender às necessidades dos usuários. Sendo assim, a comunicação frequente entre os departamentos de usuário e TI é necessária em grande parte dos casos, a fim de garantir que os aplicativos de TI sejam desenvolvidos de acordo com os requisitos dos usuários. Os sistemas que não atendem às necessidades dos usuários, são muitas vezes ignorados e esquecidos, representando um desperdício de recursos valiosos por parte das empresas.

Segundo Audy e Brodbeck (2003), as atividades que auxiliam na identificação de FCS são: proporcionar uma compreensão integrada da organização, do negócio, das operações e informações; requerer a participação, envolvimento e comprometimento do CEO e CIO para facilitar o alinhamento; coordenar e sincronizar recursos de TI de acordo com os demais recursos e necessidades da organização; promover a elaboração e análise de indicadores para os resultados da gestão; formular políticas de incentivos e cobrança de resultados; elaborar métodos para condução e implementação do planejamento.

De acordo com Teo e Ang (1999), a falta de conhecimento e cultura de TI por parte dos executivos empresariais, dificulta a avaliação dos investimentos em TI. Os executivos precisam entender que a TI não representa uma cura para todos os problemas organizacionais. Em vez disso, a TI deve ser vista como um recurso para ser implantado de forma eficaz, a fim de apoiar ou influenciar as estratégias empresariais em termos de racionalização de operações comerciais, reengenharia de processos de negócios, criação de vínculos junto aos seus fornecedores e clientes, etc.

Definições claras e coerentes dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas, são cruciais e constituem um pré-requisito para promover uma governança de TI eficaz no ambiente organizacional. O conselho e a gerência executiva possuem a responsabilidade de disseminar esses papéis, com o propósito de assegurar que sejam claramente compreendidos por todos os indivíduos (HAES; GREMBERGEN, 2004). Weill e Ross (2006) afirmam que a influência da TI no desempenho empresarial, continuará a crescer, a fim de proporcionar vantagens na eficiência, na inovação, no crescimento, na responsabilidade dos clientes, e principalmente, na integração dos negócios. Isso evidencia que a TI passou a representar um elemento fundamental e determinante para a competitividade e abrangência do negócio diante do mercado.

Dessa forma, é possível afirmar que a estratégia de TI deve voltar as suas atenções, não apenas sobre as escolhas tecnológicas, mas também para o relacionamento da tecnologia com as estratégias adotadas para os negócios. Sendo assim, os executivos de tecnologia da informação, devem considerar o alinhamento entre essas estratégias, como um dos principais objetivos da área de TI, em razão da possibilidade de identificação de novas oportunidades para os negócios e pela obtenção de vantagens competitivas baseadas em soluções de TI (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

Luftman et al. (1999) descrevem alguns fatores promotores e inibidores de alinhamento. Os fatores promotores são: apoio constante dos indivíduos da alta gestão aos assuntos de TI; envolvimento da TI na criação das estratégias de negócio, a fim de definir seus próprios objetivos estratégicos e proporcionar a cooperação mútua e o relacionamento na formulação da estratégia; necessidade da TI em entender o negócio da empresa, como o conhecimento sobre clientes, concorrentes e a comunicação com base em termos de negócio; projetos de TI priorizados para serem incorporados na estratégia de forma eficaz; liderança em TI, levando em consideração a sua capacidade para promover a inovação.

Por outro lado, dentre os fatores inibidores, destacam-se: dificuldade e retrabalho para promover a comunicação e o feedback entre o pessoal de negócios e de TI; falta de prioridade em TI, fazendo com que os executivos de negócio tenham que definir as políticas de aquisição, uso ou abandono de recursos nas organizações; falta de comprometimento dos profissionais de TI com os objetivos e metas da organização; os profissionais TI não compreendem ou não assimilam o ambiente de negócio; falta de apoio de TI por parte da alta administração, pois estes costumam encarar a TI como um custo que dificulta a obtenção de vantagens competitivas (LUFTMAN et al., 1999).

Do ponto de vista do alinhamento, é importante que os funcionários de TI estejam equipados com habilidades e conhecimentos "adequados" para resolver problemas de negócios. No entanto, os funcionários das empresas devem possuir a proficiência adequada para efetivamente usar os sistemas de informação já implantados. Além disso, alguns conhecimentos básicos sobre TI do lado comercial, são valiosos para facilitar uma comunicação eficaz e permitir que os gestores estejam cientes das oportunidades que surgem dos sistemas de informação atuais e futuros (SCHLOSSER et al., 2012).

8. CONCLUSÃO

De acordo com o que foi apresentado, é evidente que o contexto das organizações modernas, exige a consolidação de um planejamento das estratégias de TI, a fim de promover o alinhamento com as demais perspectivas da organização. Entretanto, este não é um processo fácil, pois exige um alto nível de comprometimento e envolvimento dos profissionais para que o sucesso e a viabilidade dos processos organizacionais não sejam afetados.

O âmbito de TI está inserido no ambiente das organizações, desempenhando um papel determinante para o sucesso de todas as áreas envolvidas, pois as aplicações de TI devem ser consolidadas para sustentar e contribuir com o planejamento, gerenciamento e redução de riscos dos demais processos e domínios da organização. Dentre as atividades desempenhadas pela organização, é necessário que seja constantemente repensado e considerado se a TI está alinhada às exigências e necessidades de negócio, a fim de alcançar a inteligência competitiva e proporcionar a análise de informações internas e externas em relação ao mercado.

Em meio a crescente importância da TI nas organizações, muitas vezes a equipe de TI assumirá um papel de liderança no planejamento e implementação de novas tecnologias e sistemas. Ao acompanhar os avanços, a equipe será cada vez mais apta a sugerir aplicativos pertinentes para suportar aos objetivos e estratégias de negócio.

Mesmo que as melhores estratégias forem adotadas pelos tomadores de decisão, é necessário promover o feedback eficiente com os integrantes da equipe de TI, pois o alinhamento entre os envolvidos só será alcançado se os objetivos forem definidos de forma clara e coerente com as necessidades encontradas pelos gestores. A reengenharia dos processos e operações representa um fator a ser considerado para que o planejamento seja realizado da forma mais eficiente possível, pois o gerenciamento de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) exerce grande influência para o sucesso e viabilidade de qualquer projeto.

Como sugestão para trabalhos futuros, a realização de estudos aprofundados com base nos diferentes frameworks utilizados para a gestão e governança de TI, se mostra uma alternativa atrativa para ramificar o conhecimento dos paradigmas e boas práticas para a condução da estratégia nas organizações.

REFERÊNCIAS

- AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v6n2/05.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- AUDY, J. L. N.; BRODBECK, A. F. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BENZ, K. H. **Alinhamento estratégico entre as políticas de segurança da informação e as estratégias e práticas adotadas na TI: estudos de caso em instituições financeiras**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/12905>>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- BOWEN, P.; CHEUNG, M.; ROHDE, F. Enhancing IT governance practices: a model and case study of an organization's efforts. **Accounting Information Systems**, n. 8, p. 191-221, 2007.
- BRODBECK, A. F; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 9-33. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a02.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2017.
- FRANCO, H. **A Contabilidade na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2017.
- HAES, S. D.; GREMBERGEN, W. V. IT governance and its mechanisms. **Information Systems Control Journal**, v. 1, p. 27-33, 2004. Disponível em:

<<https://pdfs.semanticscholar.org/bfba/4d861caecc29f1a53c218534944e9deeff0d.pdf>>.
Acesso em: 07 jun. 2017.

HAMEL, G. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston, MA: Harvard Business School, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAURINDO, F.; SHMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

_____; ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. communications of association for information systems. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 1, n. 3, 1999. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2490&context=cais>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

LUNARDI, G. L. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional**. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13248>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIETRIZ, L. Introduction to performance management and benchmarking. In: Gartner Symposium ITxpo, 2007, Orlando. **Proceedings...** Stanford: Gartner, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLINARO, L. F. R.; RAMOS, K. C. **Gestão de tecnologia da informação: governança de TI, arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e o negócio.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

OMAN, C.; BLUME, D. Corporate governance: the development challenge. **Economic Perspectives**, v. 10, n. 1, p. 16-19, 2005.

PAXON, D.; WOOD, D. (Org.). **Dicionário enciclopédico de finanças.** São Paulo: Atlas, 2001.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática.** São Paulo: Atlas, 2003.

SCHEBELESKI, M.; PERIOTTO, A. J. Características de um planejamento estratégico da tecnologia da informação para uma universidade pública. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 8, p. 73-94, 2013.

SCHLOSSER, F., WAGNER, H.T.; COLTMAN, T. Reconsidering the dimensions of business-IT alignment. In: Hawaii International Conference on System Sciences, 45., **Proceedings... HICSS**, 2012. Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2012/4525/00/4525f053.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; LISSONI, J. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 1, p. 39-56, 2008.

SOMERS, T. M.; NELSON, K. The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. In: Hawaii International Conference on System Sciences, 34., 2001. **Proceedings... HICSS**, 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.107.6418&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

TEO, T. S.; ANG, J. S. Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. **International Journal of Information Management**, v. 19, p. 173-185, 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.6714&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação científica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRITES, G. Director responsibility for IT governance. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 5, p. 89-99, 2004.

WEILL, P.; ROSS, W. J. **Governança de TI**: Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.