

AVALIANDO O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SICOOB CONFEDERAÇÃO

Nelson Vilemar Lopes Ferreira Gomes¹

Victor Manuel Barbosa Vicente²

RESUMO: Este estudo teve como finalidade avaliar o alinhamento entre a área de tecnologia de informação (TI) de uma grande organização que administra um sistema de cooperativas de crédito do Brasil com presença na quase totalidade do território nacional em relação ao planejamento estratégico da instituição. O método de pesquisa empregado foi o de estudo de caso descritivo e a coleta de dados foi por meio de um questionário, usando como base o modelo de alinhamento estratégico proposto por Rezende (2002). Por meio das respostas analisadas, pôde-se identificar o nível de maturidade do alinhamento entre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e o Planejamento Estratégico de Negócios (PEN). Os achados contribuíram para o resgate da visão moderna do planejamento da TI alinhado ao negócio empresarial, por meio de uma visão sistêmica da organização, descartando os velhos planos diretores com foco direcionado apenas a TI. A conclusão do estudo ratifica a relevância do alinhamento do PETI ao PEN e ressalta a necessidade de os recursos sustentadores serem trabalhados em conjunto, de modo adequado e competente, a fim de contribuírem para gestão de uma organização mais competitiva e inteligente.

Palavras-Chaves: 1. Alinhamento Estratégico 2. Planejamento Estratégico de Negócios (PEN). 3. Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI).

¹ Graduação em Administração pela Universidade de Brasília. Funcionário do SICOOB - Confederação.

² Doutor em Administração pela Universidade de Brasília. Professor Adjunto A Nível 1 da Universidade Federal de Uberlândia.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio das atuais organizações, caracterizadas pela atuação num mercado bastante competitivo e globalizado, é, se dúvida, promover a sinergia entre os planejamentos estratégicos empresariais (PEE) e os de TI (PETI), de forma que alinhe as estratégias que deverão nortear na sua atuação futura como fornecedora de produtos e/ou serviço.³

Nesse sentido, torna-se imprescindível que a área de TI também construa seu planejamento estratégico, com o intuito de adequar seus recursos às necessidades das áreas de negócios da organização. Nos últimos anos, o alinhamento estratégico tem sido considerado um poderoso instrumento de gestão empresarial, determinante para a atuação integrada das áreas de negócios, consolidando e buscando o alcance eficaz de seus objetivos.⁴

Assim, os investimentos em TI tornaram-se vitais para o funcionamento das organizações em geral, e do setor financeiro em especial, com a automação constante visando tanto a melhorias no atendimento ao cliente quanto ao alcance de metas e objetivos estabelecidos. No caso das cooperativas de crédito, apesar de suas idiossincrasias, essas têm sido marcadas também pela utilização intensiva de TI como ferramenta importante no suporte ao processamento de seus sistemas de negócios.

Portanto, além da elaboração dos planos, as organizações precisam utilizar ferramentas que promovam a alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios

³ REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. Information technology and business strategies alignment — a model for its sustainability and analysis of the big Brazilian companies' practices. In: Information Resources Management Association International Conference, 2002, Seattle. *Proceedings...* Seattle, May 19-22, 2002.

⁴ MORAES, G. D. A. *Alinhamento da estratégia do negócio e da TI na pequena empresa: uma análise dos fatores facilitadores e inibidores*. 2011. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, 2011.

FREITAS, P. L. C. *Alinhamento estratégico entre planos de tecnologia de informação e os planos de negócio: uma análise dos fatores influenciadores*. 2007. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2007.

e o planejamento estratégico de TI, buscando melhor utilização possível de seus recursos para o alcance dos negócios maiores da organização.

Atualmente, o grande desafio para as empresas que querem continuar atuando de forma responsável no mercado é a busca do alinhamento entre PEN e o PETI. É com essa sinergia que a gestão empresarial consolida recursos e busca o alcance eficaz de seus objetivos.⁵

Dentro desse contexto é necessário verificar nas organizações em que medida os planejamentos de negócios e de TI estão alinhados, de forma que se percebam quais os fatores que precisam ser mais bem trabalhados e quais os que estão contribuindo em maior escala para a promoção dessa sinergia entre as áreas mais críticas da empresa. Tendo em vista o exposto, temos a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual o estágio atual de maturidade quanto ao alinhamento entre o Planejamento estratégico de negócios e o plano estratégico de TI no Sicoob Confederação?*

Definiu-se como objetivo geral identificar e avaliar o estágio de maturidade atual quanto ao alinhamento entre o Plano Estratégico de Negócios (PEN) e o Plano Estratégico de TI (PETI) no Sicoob Brasil.

2 MARCO TEÓRICO

É importante para qualquer pesquisa destacar algumas visões de cunho teórico acerca dos conceitos que envolvem as estratégias empresariais, estratégias competitivas e o planejamento estratégico de negócios e de TI, dentro de uma sequência lógica que facilite a familiarização com os termos e o embasamento do assunto.

Estratégia Competitiva

Além do aspecto genérico da estratégia, existe a necessidade na empresa de estabelecer estratégias para concorrer com outras empresas. Nesse caso aparece mais um conceito denominado de estratégia competitiva. Dentre várias definições de estratégia competitiva⁶, uma se destaca, que é aquela que destina especial atenção para as ações que a organização utilizará para ser bem sucedida em cada uma das áreas

⁵ FREITAS, 2007, Ibidem.

⁶ ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

estratégicas de negócio, quer seja visando à expansão da participação no mercado, ao crescimento, à diferenciação de mercado ou à diferenciação de produtos e serviços.

A definição de estratégia competitiva deve satisfazer alguns critérios. Em primeiro lugar⁷, ela deve ser singular, concorrendo para uma clara e maior diferenciação entre a empresa e seus concorrentes, destacando-a como única e singular. Deve orientar escolhas importantes no decorrer do tempo por causa das mutações de outros atores de cenário, como os concorrentes ou fornecedores. Deve valorizar o conhecimento e as pessoas que trabalham na empresa e, por último, empregar a tecnologia para gerar valor.

Para Mintzberg e outros autores⁸, as vantagens competitivas podem ser associadas a habilidades superiores, recursos superiores ou posição superior. Para Michael Porter⁹, “estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria.”

Planejamento estratégico empresarial

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.¹⁰ (OLIVEIRA, 2013).

Ao pensarmos no planejamento como estratégia, logo voltamos ao pensamento de autores como Peter Drucker, que conceitua planejamento como:

Processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam, organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução dessas decisões, e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com expectativas alimentadas.¹¹

O planejamento estratégico pode ser associado ao desempenho das organizações como um dos seus fatores básicos de sucesso. Sob essa ótica¹², as empresas que não

⁷ FERNANDES, J. M. *Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas*. Brasília: IPDE, 2003.

⁸ MINTZBERG, H. et al. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

⁹ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991. p.1

¹⁰ OLIVEIRA D. P. R. de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

¹¹ DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1999. p.133.

¹² CECATO, C. O. *Importante não é apagar incêndios e sim planejar*. Bannas Qualidade. São Paulo: Ed. Abril, 2002.

tiverem a capacidade de se planejar e de se diferenciarem uma das outras, nos próximos anos, serão facilmente eliminadas pela concorrência.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico é, em geral, dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, já que deve ser pautado nas formações dos objetivos e na seleção dos cursos a serem seguidos. Portanto, os diversos posicionamentos da organização são estruturados através do planejamento estratégico, que se dá pela técnica administrativa de análise do ambiente externo e interno, das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, viabilizando, dessa forma, a definição, por parte dos executivos de um rumo para a organização.¹³

Portanto, o planejamento estratégico empresarial é importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, já que, com ele, os gestores e equipe poderão ter ferramentas que os anuncie de informações para a tomada de decisão, auxiliando-os a operar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Planejamento estratégico da tecnologia de informação

O papel estratégico da TI nas organizações¹⁴ pressupõe seis conclusões: a) a TI viabiliza importantes mudanças nos processos do trabalho; b) a TI integra negócios dentro e fora das organizações; c) a TI é causadora de mudanças no ambiente competitivo de muitas indústrias; d) a TI proporciona novas oportunidades estratégicas para as organizações, obrigando-as a uma reavaliação de sua missão e operações, e) o sucesso das aplicações de TI exige alterações na gestão empresarial e na estrutura organizacional, f) para que prosperem no ambiente globalmente competitivo as organizações terão que realizar as transformações necessárias, sendo esse o maior desafio para seus gestores.

Nesse sentido, as empresas necessitam do PETI para auxiliar o PEN, na identificação das oportunidades e como forma de apoiar os negócios empresariais.

Portanto, o PETI pode ser definido como um processo que permite aprimorar a TI usando-a de modo inteligente. A TI pode aprimorar vastamente a sua qualidade, eficiência, efetividade e seu intempestivo esforço.¹⁵

¹³ REZENDE, D. A. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

¹⁴ MORTAN, M. S. *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press, 1991.

¹⁵ BOAR, B. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. São Paulo: Berkeley, 2002.

O PETI se desenvolve num ambiente dinâmico, portanto as suas estratégias devem ser constantemente ajustadas para que possam refletir as novas condições de negócios e de mercado, bem como questões referentes à evolução de tecnologias.¹⁶

Como benefícios, o PETI acrescenta à organização um conjunto de vantagens, tais como: (i) integridade, provendo um processo compreensivo para a execução de todas as tarefas referentes a cada etapa do plano, indo desde a elaboração até a implementação; (ii) integração, proporcionado a união entre visões tecnológicas diferentes, com perspectivas múltiplas; (iii) base analítica ultrapassando uma visão superficial do processo estratégico na área de TI; (iv) proporciona a participação de todos na empresa e não somente do pessoal da área de tecnologia; (v) foca a qualidade estabelecendo mecanismos para avaliar e medir a qualidade da área de TI.¹⁷

Alinhamento entre PETI e PEN

O conceito de alinhamento estratégico tem sido apresentado por alguns estudiosos sobre o assunto, e, apesar das diferenças, os mais significativos dizem que o alinhamento estratégico pode ser entendido como uma adequação da estratégia a ser implementada entre os ambientes interno e externo da organização de forma que se obtenha uma “integração funcional” em seu sistema.¹⁸

Assim, para que projetos elaborados para implementação da tecnologia da informação em determinado setor tenham sucesso, é necessário que se identifique com o ambiente. Sendo assim, é essencial que os projetos sejam personalizados e geralmente temporários visto que os processos de trabalho não são estáticos e sim estão em constante dinâmica transformacional¹⁹.

Assim, o uso eficaz de TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje o caminho para esse sucesso não está mais relacionado somente com hardware e software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua

¹⁶ LUTCHEN, M. D. *Managing IT as a business: A survival guide for CEOs*. Wiley, 2004.

¹⁷ BOAR, 2002, op. cit.

¹⁸ HENDERSON, J. C; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment leveraging information technology for transforming. *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, p.4-16, 1993.

¹⁹ ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas (ERA)*, São Paulo, v.41, n.3, jul/set. 2001.

estrutura organizacional²⁰. Sendo de importância vital o entendimento do papel estratégico da TI para a alavancagem de vantagens competitivas.

O alinhamento entre PETI e PEN, em razão da sua relevância como otimizador do desenvolvimento global da empresa, permite o equilíbrio necessário entre as funções consideradas cruciais para atingir o sucesso organizacional²¹. Assim, o entrosamento entre a área de informática e as demais áreas da empresa proporciona o alinhamento da TI com o negócio da empresa, aumentando a confiança da organização na contribuição da TI para agregação de valor aos serviços e produtos da empresa.

Graeml conclui:

O alinhamento da TI com o negócio ocorre na medida em que a tecnologia da informação passa a assumir o papel de suporte estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais, decorrente do entendimento por parte dos profissionais de informática, da natureza das mudanças exigidas na organização.²²

O alinhamento é o nível de quanto o plano estratégico de TI reflete o plano de negócio da organização. Ele pode ser medido com o número ou a qualidade das recomendações implementadas pelo PETI, os quais também refletem o plano de negócio da organização.²³

O alinhamento pode ser visto como o grau no qual o processo de planejamento resulta no plano estratégico de TI. Portanto, o alinhamento representa o cumprimento ou a realização dos objetivos, conceito muito utilizado para medir a efetividade do PETI. Assim uma maior implementação produz melhor alinhamento. Esses mesmos autores apresentam um conjunto de componentes que representam a teoria do planejamento estratégico de TI, que demonstrou que todos os componentes exercem uma atuação forte na efetividade do PETI²⁴. Sendo assim, não basta que haja estratégia de TI, ela deve estar em alinhamento com a estratégia de negócio da empresa ou instituição que lança mão de seu uso.

²⁰ LAURINDO et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão da Produção*, v.8, n.2, p.160-179, 2001.

²¹ FREITAS, P. L. C. *Alinhamento estratégico entre planos de tecnologia de informação e os planos de negócio: uma análise dos fatores influenciadores*. 2007. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2007. p.23.

²² GRAEML, A. R. *Sistemas de informações: o alinhamento de estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000, p.14.

²³ KING, W. R. Strategic planning for MIS. *MIS Quarterly*, v.2, n.1, mar 1978.

²⁴ LEDERER, A. L.; SALMELA, H. Toward theory of strategic information systems. *Planning Journal of Strategic Information Systems*, v.5, n.3, 1996.

Grau de intensidade do alinhamento entre PETI e o PEN

Vários estudiosos vêm tentando identificar a intensidade de relacionamento e alinhamento entre esses dois planos. No fundo, todos estão interessados em identificar o nível de colaboração e a efetividade dos esforços da TI para a consecução dos objetivos organizacionais. E, para auferir essa intensidade, muitos pesquisadores têm utilizado a categorização proposta por Reich e Benbasat que sugerem uma classificação em três níveis:

1) alinhamento alto, quando os dois planos existem e ambos, o plano de negócio e o plano de TI, possuem referências e objetivos de negócio comuns;

2) alinhamento parcial, quando os dois planos existem e o plano de negócios referencia projetos de TI ou o plano de TI referencia objetivos do negócio, porém falta referência em um dos planos; ou

3) alinhamento baixo, quando o plano de negócio não referencia projetos e envolvimento da TI e o plano de TI não referencia objetivos do negócio.²⁵

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Caracterização da pesquisa

O estudo caracteriza-se, quanto ao nível de investigação empírica, como descritivo, pois “propõe-se a investigar o ‘que é’, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal”.²⁶

O trabalho utilizou um estudo de caso de caráter descritivo para identificar e avaliar o estágio de maturidade atual quanto ao alinhamento entre o Plano Estratégico de Negócios (PEN) e o Plano Estratégico de TI (PETI) no Sicoob Brasil.

O estudo de caso é de corte seccional. A pesquisa foi realizada conforme as seguintes etapas, com a utilização dos métodos e técnicas que a seguir serão detalhados:

1) *bibliográfica*: revisão da literatura em livros, periódicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, e outras publicações pertinentes que contribuíram para a formação do marco teórico que fundamentou o trabalho e subsidiou a análise dos dados coletados.

²⁵ REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996.

²⁶ VALA, J. A Análise de Conteúdo. In: SILVA, Augusto S.; PINTO, José M. (Org.). *Metodologia das Ciências Sociais*. 8. ed. Porto: Afrontamento, 1986. p. 101-128.

2) *documental*: documentos gerados pelas unidades organizacionais pertencentes ao Sicoob Confederação: leis, portarias, instruções normativas, planos de negócios e de TI, relatórios gerenciais, atas de reunião, controle de projetos de TI, etc.

3) *de campo*: coleta de dados primários por meio de aplicação de questionário com respondentes diretamente envolvidos com a formulação e/ou implementação de planos estratégicos de negócios e de TI na organização analisada.

5) *observação de portais na internet*.

O modelo de análise adotado

O modelo adotado neste artigo foi o proposto por Rezende e é sustentado principalmente por quatro grandes grupos de fatores ou recursos sustentadores: a) Tecnologia da Informação (TI); b) sistemas de informação e do conhecimento (SI); c) pessoas ou recursos humanos (RH); d) contexto organizacional (CO).²⁷



Figura 1: Modelo proposto por Rezende (2008, p.114)

Fonte: Rezende (2008, p.114).

Pela Figura 1 verifica-se que o alinhamento estratégico entre PETI e o PEN ocorre quando é suportado pelos recursos sustentadores: tecnologia da informação, sistemas de informação e conhecimento, pessoas ou recursos humanos, e contexto organizacional. Ainda segundo Rezende (2008), nesse modelo não são levadas em conta as ameaças, oportunidades ou outras variáveis exógenas, assim como se os

²⁷ REZENDE, D. A. *A tecnologia de informação e o planejamento estratégico: Alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada e pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. p.114.

planejamentos ou as técnicas de gestão organizacional utilizadas são efetivas na organização, já que o objetivo está voltado para os recursos que sustentam a integração da tecnologia da informação aos negócios.

As dimensões do modelo foram desmembradas em constructos que compreenderam cinco partes: tecnologia da informação; sistemas de informação e sistemas de conhecimento; pessoas ou recursos humanos, contexto organizacional ou infraestrutura organizacional; e alinhamento estratégico entre PETI e PEN. As variáveis que formam cada constructo dão sustentação ao alinhamento estratégico.

A relação dos constructos propostos por Rezende e suas respectivas variáveis está representada na Tabela 1.²⁸

CONSTRUCTO	VARIÁVEIS
Alinhamento Estratégico	Sinergia das funções organizacionais Adequação das tecnologias disponíveis Gestão de PETI Inteligência competitiva e inteligência organizacional
Sistemas de informação e sistemas de conhecimento	Sistemas de informações operacionais Sistemas de informações gerenciais Sistemas de informação estratégicos Sistemas de conhecimento
Tecnologia da Informação	Hardware Software Sistemas de telecomunicações Gestão de dados e informações
Pessoas ou Recursos Humanos	Valores e comportamentos Competências e capacitação Comunicação e relação multiequipe e parcerias

²⁸ REZENDE, 2008, op.cit., p.115.

			Clima, ambiente e motivação
			Consciência e participação efetiva
Contexto organizacional	ou		Imagem institucional
Infraestrutura organizacional			Missão, objetivos e estratégias
			Modelos decisórios
			Estrutura organizacional
			Metodologia ou processo formal de planejamento
			Infraestrutura organizacional

Fonte: Rezende (2008, p.115).

Coleta e análise de dados

Os questionários foram aplicados nos seguintes tipos de atores, identificados nesta pesquisa (1): Gerentes e Analistas de TI da Diretoria de Tecnologia de Informação do Sicoob Confederação, (2) Executivos de nível gerencial. A escolha das pessoas foi feita com base na análise das atribuições de seus cargos – em nível estratégico ou gerencial ou operacional e de seu grau de interação/atuação em relação às ações de planejamento estratégico de negócios e de TI na organização estudada.

No total foram 25 perguntas fechadas divididas em cinco grupos que correspondem aos constructos do modelo Rezende. Há ainda duas perguntas abertas complementares. A escala das perguntas foi baseada na técnica de *Likert* também conhecida como de matriz.²⁹

O questionário foi elaborado de modo a mensurar os fatores que promovem alinhamento estratégico na empresa, permitindo investigar, dentro dos recursos sustentadores do modelo, o quanto as variáveis estão influenciando na integração entre seus planejamentos. Os questionários foram enviados via e-mail após concordância prévia de cada respondente.

Pela análise quantitativa das respostas do questionário, pretendeu-se categorizar, ordenar, manipular e sumarizar os dados. Foi observada a correlação entre as variáveis pesquisadas. Foi utilizada a técnica de análise de frequência para detectar as práticas

²⁹ GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

mais promovidas e o grau de maturidade quanto à promoção do alinhamento estratégico.³⁰

As aplicações dos questionários foram realizadas entre 21 de fevereiro e 4 de março de 2013 e contou com a participação de seis gerentes e seis analistas da área de TI do Sicoob Confederação.

Caracterização da organização estudada

A organização estudada foi o Sicoob Confederação (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil), que é o maior sistema cooperativo de crédito do País com mais de 1,7 milhão de associados. A instituição está presente em 21 estados e no Distrito Federal, por meio de uma rede de aproximadamente 1,7 mil pontos de atendimento.

A Sicoob Confederação surgiu com a finalidade de prestar serviços de representação, supervisão, padronização de procedimentos operacionais, implantação de sistemas de controle interno e de informações gerenciais, capacitação, coordenação do uso da marca Sicoob, apoio ao planejamento estratégico das cooperativas centrais de crédito, assessoria jurídica e de gestão operacional do Fundo Garantidor do Sicoob (FCS).

A confederação atua nas cooperativas de centrais de crédito, no sentido de uniformizar os serviços prestados aos associados das cooperativas singulares e de contribuir para a consolidação de padrão de qualidade homogêneo em todo o sistema. Tem por meta o cumprimento de sua missão, que é de contribuir para a consolidação do Sicoob, como sistema cooperativo de crédito sólido, solidário e autossustentado, visando a benefícios financeiros e sociais aos cooperados e suas comunidades.

O Sicoob Confederação possui sede própria em Brasília e atualmente conta com cerca de 500 colaboradores entre funcionários próprios da organização, sendo 80% desse contingente alocado na Diretoria de Tecnologia de Informação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao constructo TI, os dados revelam que os computadores e seus dispositivos têm um baixo índice-médio de adequação (26,6%). Os níveis de desenvolvimento de novos sistemas de informatizados têm sido altos, e o próprio crescimento de rede de cooperativos indica a constante necessidade de organização quanto ao aumento de seu parque de equipamentos.

³⁰ MALHORTA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

A TI e seu recursos apresentaram um bom índice de planejamento (60%). Isso reflete em parte o resultado prático do PETI do Sicoob, que tem como objetivo adequar todos os seus recursos do *hardware* e *software*, sistemas de telecomunicações e tecnologias para gestão as necessidade demandadas pelas áreas de negócios da empresa.

Os sistemas de informação (SI) da organização, como um todo, obtiveram um baixo índice-médio quanto ao seu planejamento (6,6%). Observa-se que o planejamento total deve ser mais bem trabalhado para o efeito do alcance do alinhamento estratégico baseado no recurso sustentador SI.

Pode-se observar também que os valores humanos da organização têm baixo índice de adequação (20%) relacionado às atividades coletivas e participativas da organização. E um baixo índice-médio de capacitação dos profissionais de TI ficou evidenciado (13,3%).

As atividades pertinentes ao PEN e PETI apresentaram baixo índice-médio de adequação (20%) quanto a serem totalmente elaboradas por equipes multidisciplinares que preservam os talentos internos. Os planos de ação relacionadas ao PEN e o PETI obtiveram baixo índice-médio de adequação (13,3%) quanto a estarem totalmente definidos, descritos e comunicados para todos envolvidos nessas atividades. Essa condição corrobora o fato de os processos das funções organizacionais ainda não estarem devidamente documentados, o que, por sua vez, reflete na definição e elaboração dos planos de ação.

Os investimentos em TI, em SI, em recursos humanos e em infraestrutura organizacional apresentaram baixo índice-médio de planejamento (46.6%) quanto a estarem totalmente previstos e precisamente quantificados no PEN. O planejamento efetuado para vários desses recursos muitas vezes é baseado em séries históricas de crescimento e nem sempre consegue prever com eficácia a expansão do sistema Sicoob como um todo.

As estratégias das funções empresariais de toda a organização receberam um baixo índice-médio de adequação (6.6%) quanto a estarem totalmente identificadas e integradas à organização. Esse resultado evidencia a falta de disseminação dessas estratégias no corpo funcional do Sicoob por meio de um veículo de comunicação interna mais eficiente.

A gestão do PETI recebeu um baixo nível-médio de adequação (20%) quanto ao seu total alinhamento à estratégia da organização. Essa atividade está sendo melhorada com a implantação de revisões trimestrais do PETI dentro da organização. Esse

exercício tem propiciado pontos de controle quanto à execução dos planos e, em muitos casos, tem resultado em ajustes de curso entre o planejado e o que está sendo executado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados coletados e analisados foram apresentados os resultados alcançados, a relação entre o objetivo proposto e a conclusão alcançada, as observações sobre resultados, a resposta sobre a pergunta da pesquisa e as contribuições do estudo.

Por todos os resultados verificados nas análises, pode-se concluir que o nível de maturidade do alinhamento estratégico da organização estudada é baixo e pode ser atribuído ao fato de a empresa ter realizado apenas um PEN, em 2009, enquanto a área de TI já possuía várias edições anteriores do PETI³¹. Outro problema identificado é o pouco espaço de tempo para que os processos de elaboração dos planejamentos estratégicos da organização sejam realizados de forma mais homogênea.

Um aspecto importante é estabelecer a relação entre a pergunta norteadora do estudo e as conclusões alcançadas. Pode-se afirmar que tal relação foi plenamente atingida e traz como conclusão que tanto o estágio de maturidade quanto o alinhamento estratégico são baixos. Essas evidências mostram que, apesar de o Sicoob estar numa boa posição no mercado financeiro nacional, poderá otimizar ainda mais seus resultados pela promoção de um melhor alinhamento entre o PEN e o PETI.

Assim, o presente estudo permitiu identificar onde a organização está situada e para onde deve ser direcionada, de modo a obter e sustentar o alinhamento estratégico. De modo empírico, não é fácil determinar com precisão em qual o estágio de maturidade a organização se encontra, já que, para cada um dos critérios utilizados para esta avaliação, um nível diferente pôde ser encontrado.

Este artigo procurou mostrar que as organizações com elevado nível de alinhamento estratégico têm condições de fazer um melhor uso estratégico da TI e de obter melhores resultados. Os resultados da pesquisa evidenciaram elementos que poderão embasar futuros estudos e mostraram a relevância da sinergia que deve existir entre as áreas da organização para o alcance dos resultados esperados.

³¹ GOMES, N. V. L. F. *Avaliando o alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios e o planejamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de caso no Sicoob Confederação*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)- Graduação a Distância em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas (ERA)*, São Paulo, v.41, n.3, jul/set. 2001.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BOAR, B. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. São Paulo: Berkeley, 2002.
- CECATO, C. O. *Importante não é apagar incêndios e sim planejar*. Bannas Qualidade. São Paulo: Abril, 2002.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERNANDES, J. M. *Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas*. Brasília: IPDE, 2003.
- FREITAS, P. L. C. *Alinhamento estratégico entre planos de tecnologia de informação e os planos de negócio: uma análise dos fatores influenciadores*. 2007. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2007.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, N. V. L. F. *Avaliando o alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios e o planejamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de caso no Sicoob Confederação*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)-Graduação a Distância em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- GRAEML, A. R. *Sistemas de informações: o alinhamento de estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.
- HENDERSON, J. C; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment leveraging information technology for transforming. *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, p.4-16, 1993.
- KING, W. R. Strategic planning for MIS. *MIS Quarterly*, v.2, n.1, mar 1978.
- LAURINDO et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão da Produção*, v.8, n.2, p.160-179, 2001.
- LEDERER, A. L.; SALMELA, H. Toward theory of strategic information systems. *Planning Journal of Strategic Information Systems*, v.5, n.3, 1996.
- LUTCHEN, M. D. *Managing IT as a business: A survival guide ofor CEOs*. Wiley, 2004.
- MALHORTA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINTZBERG, H. et al. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAES, G. D. A. *Alinhamento da estratégia do negócio e da TI na pequena empresa: uma análise dos fatores facilitadores e inibidores*. 2011. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, 2011.
- MORTAN, M. S. *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press, 1991.

OLIVEIRA D. P. R. de . *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996.

REZENDE, D. A. *A tecnologia de informação e o planejamento estratégico: Alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada e pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

_____. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Information technology and business strategies alignment — a model for its sustainability and analysis of the big Brazilian companies' practices. In: INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, 2002, Seattle. *Proceedings...* Seattle, May 19-22, 2002.

VALA, J. A Análise de Conteúdo. In: SILVA, Augusto S.; PINTO, José M. (Org.). *Metodologia das Ciências Sociais*. 8. ed. Porto: Afrontamento, 1986. p. 101-128.