

A PREVALÊNCIA DO MODELO DE CRITÉRIOS CONSTRUÍDOS COM STAKEHOLDERS PARA A AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Autoria

Heitor Nunes de Oliveira Sento-Sé
Programa de Pós-Graduaã/Universidade Salvador

Manoel Joaquim Fernandes de Barros
Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Salvador

Augusto de Oliveira Monteiro
Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Salvador

Joberto Sérgio Barbosa Martins
Programa de Pós-Graduação em Computação/Universidade Salvador

Resumo

O estudo analisou o modelo de alinhamento estratégico entre os processos de negócios e os processos de tecnologia de informação na EBAL ? Empresa Baiana de Alimentos à luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993). Para mensuração do nível de alinhamento da TI com o Negócio, considerou os modelos de Galas e Ponte (2005), Luftman, Papp e Brier (2002), além do modelo construído, que leva em consideração a perspectiva dos gestores da EBAL, promovendo a confrontação entre estes modelos. A estratégia documental foi adotada para análise do modelo de alinhamento, enquanto que a mensuração do seu nível foi operacionalizada com o uso de questionários ponderados, todos validados através de triangulação com grupo focal. O estudo demonstrou que o modelo delimitado apresentou um bom nível de alinhamento (3.21 e 3.60, respectivamente, numa escala de 5 pontos) para as métricas sugeridas pela literatura. Contudo, na métrica construída pelo estudo, o nível de alinhamento teve uma qualificação apenas regular (2.51 pontos), sugerindo a prevalência de modelos com ponderação interna para avaliação do fenômeno.

Área Temática – 11 – Tecnologia da Informação

A PREVALÊNCIA DO MODELO DE CRITÉRIOS CONSTRUÍDOS COM STAKEHOLDERS PARA A AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE OS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Resumo: O estudo analisou o modelo de alinhamento estratégico entre os processos de negócios e os processos de tecnologia de informação na EBAL – Empresa Baiana de Alimentos à luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993). Para mensuração do nível de alinhamento da TI com o Negócio, considerou os modelos de Galas e Ponte (2005), Luftman, Papp e Brier (2002), além do modelo construído, que leva em consideração a perspectiva dos gestores da EBAL, promovendo a confrontação entre estes modelos. A estratégia documental foi adotada para análise do modelo de alinhamento, enquanto que a mensuração do seu nível foi operacionalizada com o uso de questionários ponderados, todos validados através de triangulação com grupo focal. O estudo demonstrou que o modelo delimitado apresentou um bom nível de alinhamento (3.21 e 3.60, respectivamente, numa escala de 5 pontos) para as métricas sugeridas pela literatura. Contudo, na métrica construída pelo estudo, o nível de alinhamento teve uma qualificação apenas regular (2.51 pontos), sugerindo a prevalência de modelos com ponderação interna para avaliação do fenômeno.

Palavras-Chave: Alinhamento Estratégico, Tecnologia da Informação, Administração de Sistemas de Informação.

Abstract: The study analyzed the strategic alignment model between business and information technology processes at EBAL (Empresa Baiana de Alimentos) considering Henderson and Venkatraman's strategic alignment model (1993). In order to measure the level of IT alignment with the business, it considered Galas and Ponte's model (2005), Luftman, Papp and Brier's model (2002), as well as a constructed model that takes into account the perspective of EBAL managers, promoting the confrontation between these models. The documentary research was adopted to analyze the alignment model, while the measurement of its level was operationalized using weighted questionnaires, all validated through triangulation with focal group. The study showed that the delimited model presented a good level of alignment (3.21 and 3.60, respectively, on a 5-point scale) for the metrics suggested in the literature. However, in the metric constructed by the study, the level of alignment had only a regular qualification (2.51 points), suggesting the need to consider models with internal weighting to evaluate the phenomenon.

Keywords: Strategic Alignment, Information Technology, Information Systems Management.

1. Introdução

Mudanças significativas estão ocorrendo nas organizações públicas e privadas por motivos econômicos, sociais, tecnológicos e institucionais, e novas formas de gestão procuram melhorar os resultados nesse novo ambiente. Os setores público e privado, de maneira semelhante, são desafiados a aumentar seus esforços para o alcance de eficiência e eficácia.

Rockart e Short (1994) reconheceram, já no início dos anos 90, o acentuado impacto exercido pela tecnologia de informação sobre as organizações empresariais, destacando quatro principais categorias de impacto: a modificação da estrutura interna, afetando funções e a própria distribuição de poder; o fortalecimento dos grupos de trabalho, voltados para a solução de problemas coletivos; a crescente integração externa, com clientes e fornecedores, calcada nas novas possibilidades da informática; e o fortalecimento da integração dos processos organizacionais internos, permitindo acentuados ganhos de produtividade.

Um dos fatores críticos de sucesso nas organizações é o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI, onde se busca um processo de integração entre as estratégias de negócio com as estratégias de TI, e infraestrutura e processos organizacionais com a infraestrutura e processos de TI (ALBERTIN, 2001).

Para Rezende (2002), entretanto, a TI só desempenha esse papel estratégico quando as estratégias de TI, as estratégias empresariais e o planejamento empresarial estão alinhados, integrados e com sinergia entre si.

A importância do alinhamento da TI com o negócio das organizações, os impactos do alinhamento da TI no desempenho da empresa, os fatores que inibem e facilitam o alinhamento, e os modelos de avaliação e promoção do alinhamento são os fatores principais de investigação deste estudo.

O grande desafio enfrentado pelas organizações é a busca da vantagem competitiva e a superação de antigos modelos e práticas organizacionais, se preparando para um ambiente em frequente e constante mudança e turbulência, caracterizado por um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais, dentre as quais se destaca o incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, acelerando a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, processos e produtos.

As organizações que sobreviverem e melhor se desenvolverem neste processo são aquelas que têm a capacidade de reagir a estas situações e, ao mesmo tempo, anteciparem-se às mudanças a partir de estratégias adequadamente definidas, trazendo assim a necessidade da criação de novas ferramentas e mecanismos para práticas organizacionais.

O alinhamento da TI com o negócio, segundo Brodbeck (2001), tem sido um dos principais objetivos dos executivos de TI, porque pode identificar novas oportunidades de negócio e a ampliação de vantagens competitivas, por ser um fator crítico de sucesso da administração de TI.

Brodbeck et al (2005), ao avaliarem a aderência de uma solução de TI, às necessidades de determinado negócio e, por conseguinte, seu grau de alinhamento e valor agregado ao empreendimento, afirmam que, às vezes, neste processo, não encontram nenhuma distinção quanto à natureza da informação tratada. Um equívoco irreparável, porque tratar um acervo estruturado de dados é bastante diferente de lidar com dados não estruturados. Consequentemente, a solução requerida e que deve ser implantada pela área de TI, em apoio aos processos de negócio, deve ser direcionada por essa natureza de tratamento de dados, entre outros requisitos.

Outro ponto relevante para o alinhamento é não subestimar o comportamento da cadeia do negócio. Brodbeck et al (2005) afirmam que é um erro conceber soluções

informatizadas que não levem em consideração a conformação dos negócios aos quais se pretende subsidiar com informações consistentes à tomada de decisão. Assim, é importante, para a obtenção do alinhamento das soluções informatizadas às necessidades do negócio e, por extensão, da área de TI às estratégias empresariais, que seja realizado um diagnóstico sobre a cadeia de negócio que será tratada. Isso pode ser primordial à configuração de alternativas destinadas a atender a comportamentos de processos distintos (MORAES; GARCEZ; SILVEIRA, 2015).

Também, neste sentido, Porter e Millar (1985) destacaram a importância da tecnologia da informação como fator determinante da reconfiguração das estruturas setoriais de mercado e instrumental a serviço da revitalização da estratégia empresarial, possibilitando a reconfiguração das cadeias de valor e o aproveitamento de novas fontes de vantagens competitivas, além da viabilização de negócios fundamentalmente novos. Rezende e Abreu (2001), em relação à conciliação de interesses, considera que, como fator intrínseco para a existência de alinhamento, é preciso que a organização faça o seu dever de casa, pois pouco adiantará o esforço da área de TI, se não houver uma clara sinalização (refletida formalmente na estrutura organizacional, nas diretrizes estratégicas ou nos atos normativos da empresa) para as demais áreas organizacionais, quanto à pretensão do gestor de integrar as soluções de informação da empresa.

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

Segundo Boar (2002), o alinhamento estratégico é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial. Kaplan e Norton (2006) incluem as pessoas no conceito de alinhamento, quando existe a interligação dos objetivos e dos incentivos individuais, de equipes e departamentos para a realização dos objetivos estratégicos. Segundo Luftman, Papp e Brier (2002), o alinhamento enfoca as atividades organizacionais que a gerência executa para alcançar metas coerentes em toda a organização.

O alinhamento da TI com o negócio têm duas dimensões, segundo Reich e Benbasat (2000): intelectual e social. A primeira dimensão se concentra no exame das estratégias, estruturas e metodologias de planejamento nas organizações. As pesquisas nessa dimensão tratam da qualidade da ligação entre os planos de TI e de negócio. A dimensão social investiga os atores na organização, examinando seus valores, comunicações e relacionamentos; refere-se ao estado de preparo, que executivos de negócio e de TI possuem, no comprometimento com a missão de negócio e de TI, juntamente com seus objetivos e planos. Os estudos sobre o alinhamento, nessa perspectiva, enfocam as pessoas envolvidas na criação do alinhamento.

2. Revisão da Literatura

Desde as provocações promovidas pelo trabalho de Porter e Millar (1985), a discussão sobre as possibilidades de modelos para avaliar o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio vem sendo consideradas por muitos anos. Lederer e Mendelow (1989) já discutiam possibilidades de análise sobre a coordenação de planejamento de sistemas de informação com planos de negócio. Broadbent e Weill (1993) demonstraram as possibilidades de melhorar este alinhamento num estudo sobre o segmento bancário, enquanto que Henderson e Venkatraman (1993) lançaram seu trabalho seminal, apresentando um modelo bem estruturado para a análise do alinhamento. Uma perspectiva evolucionário-contingencial foi construída, em seguida, na busca de estabelecer alternativas para a orientação estratégica de negócios e sistemas num modelo

mais integrativo (LUFTAM; LEWIS; OLDACH, 1993; REICH; BENBASAT, 1996; CHAN, 1997; STRASSMANN, 1997; TEO; KING, 1997).

Os trabalhos mais recentes sobre o tema iniciaram por sugerir alguns desvios nos caminhos dos modelos de alinhamento, na medida em que faziam a revisão de perspectivas que apontavam para segmentos que promoviam ou criticavam as possibilidades dos modelos até então propostos (HIRSCHHEIM; SABHERWAL, 2001; SABHERWAL; CHAN, 2001; RESENDE; ABREU, 2001; PRAHALAD; KRISHNAM, 2002; BRODBECK; HOPPEN, 2003). Durante este período, Luftman (1999; 2000; 2004) emergiu com uma proposta de análise do alinhamento através de fatores ponderados por estudo lastreado em análise de grandes empresas, seguido por outros estudos de envergadura (RATHNAM, 2005; GARTLAN; SHANKS, 2007; GALAS; MARQUES, 2006; BUSANELO; ERDMANN; CARIO, 2007), que consideram os impactos destes modelos, principalmente sobre uma perspectiva cognitivista (KEARNS; SABHERWAL, 2006; TAN; GALLUPE, 2006). Um modelo, que avança no sentido estabelecer um grau maior de particularização dos fatores que influenciam o alinhamento, foi proposto por Galas e Ponte (2005), permitindo um maior nível de detalhamento na análise e medição do processo.

Atualmente, análises, promovidas por Chan e Reich (2007) e Luftman e Kempaiah (2007), dão conta de um maior aumento na noção de perspectivas e modelos que direcionam o domínio do processo de alinhamento, tanto na apreensão de um processo cada vez mais complexo, quanto mais contingenciado pelo crescente e representativo papel que a tecnologia da informação vem desempenhando na competitividade da economia contemporânea (RIGONI; HOPPEN, 2011).

Finalmente, Tallon et al (2016) produziram a melhor síntese sobre o estado-da-arte em relação ao tema. Desde sua proposição perspectiva, orientada a processos, sobre o alinhamento informação-negócios (TALLON, 2007), ele já sugeria que, após dez anos de pesquisas e discussões, o alinhamento estratégico de processos informacionais e empresariais ainda se revelava um grande desafio em nível mundial. Alguns anos mais tarde (TALLON; PINSONNEAULT, 2011), revelou que a questão tinha atingido o topo da prioridade dos executivos de TI, em função da alta volatilidade dos mercados, impondo maior grau de agilidade empresarial para responder a novas ameaças e oportunidades, embora a literatura consultada não fosse conclusiva sobre correlação agilidade-alinhamento. Na sua revisão de 25 anos sobre o tema (COLTMAN et al, 2015), realizou importante levantamento sobre a delimitação do constructo alinhamento e formas de sua mensuração, inclusive com destaque para os esforços de alguns estudos para a construção de uma medida direta. Em seu esforço mais recente (TALLON et al, 2016), reconheceu uma tendência na literatura em desenvolver a observação do alinhamento em nível das firmas, sugerindo sua superação através da conceptualização do alinhamento intelectual entre as estratégias de TI e negócios e seu impacto no êxito de ações impetradas neste sentido, analisando o fenômeno em nível de processos.

Associado ao caráter peculiar do campo de análise, qual seja, um programa de segurança alimentar do Governo do Estado da Bahia, operado pela Empresa Baiana de Alimentos (EBAL), que enriquece a avaliação de modelos de alinhamento pela complexidade organizacional de um ambiente tensionado por questões econômicas e políticas, este estudo se destaca pelo ensaio de verificação de um modelo contextualizado por atores do processo.

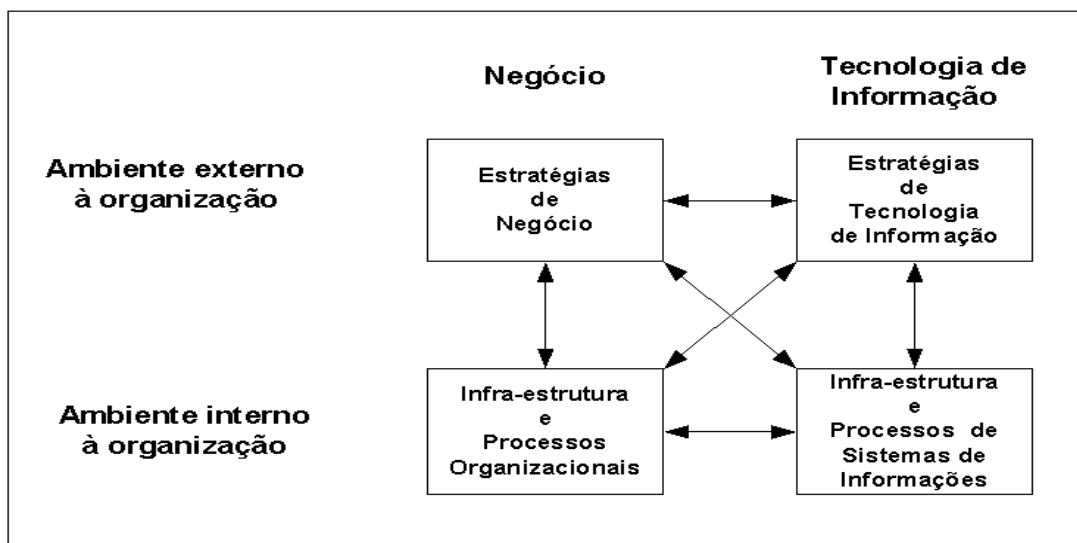
Entre os diversos modelos e concepções teóricas produzidas sobre o alinhamento entre a TI e negócio, optamos pelo modelo de Henderson e Venkatraman (1990; 1993), uma vez que é considerado, no levantamento de Tallon et al (2016, p.564,

tradução nossa), como “uma pesquisa seminal sobre as várias formas de ajuste e alinhamento entre a estratégia de negócios e de TI, bem como de suas infraestruturas e processos”. Este modelo se mostrou um instrumento facilitador do levantamento e análise dos processos de TI e dos processos de negócio da EBAL, a partir de pesquisa em documentos internos da organização, buscando propiciar uma melhor estruturação e compreensão dos dados disponibilizados, bem como, criando condições facilitadoras para a avaliação do nível de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da EBAL.

Para Henderson e Venkatraman (1993), um dos fatores, que mais contribui para a preocupação de executivos sobre o alinhamento, é a falta de uma definição estratégica, o que acaba por dificultar a percepção do valor de investimentos em TI. O conceito do modelo de alinhamento estratégico é baseado em duas suposições (SIQUEIRA; CRISPIM, 2012): (a) O desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento de criar uma adequação estratégica, ou seja, uma posição da organização no mercado competitivo, suportada por uma estrutura administrativa adequada. (b) A adequação estratégica é essencialmente dinâmica. Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. A estratégia de negócio influencia a TI, como a estratégia de TI pode influenciar o negócio. Isto nos conduz à importância dos processos de revisão contínua (avaliação) para a promoção do alinhamento.

Na figura 1, a seguir, é apresentado o modelo de alinhamento estratégico da TI e do Negócio de Henderson e Venkatraman (1993):

Figura 1- Modelo de Áreas de Decisão no Processo de Alinhamento Estratégico.



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) considera quatro áreas de decisão no processo, onde a estratégia de negócio posiciona a organização em relação a seu ambiente externo (mercado), a estratégia de TI posiciona a organização em relação ao ambiente externo de TI (tecnologia disponível, fornecedores, custos etc.) e as infraestruturas e processos organizacionais e de TI referem-se às adequações internas para a implementação das estratégias formuladas. O modelo estabelece, também, que a integração das áreas de decisão será a partir de: (a) Integração Estratégica: Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que os projetos de TI devem estar diretamente relacionados aos objetivos estratégicos, de forma a que possam implementar os sistemas e soluções que viabilizem o alcance desses objetivos.

Essa integração não é imediata ou tranquila, tendo em vista as inúmeras mudanças organizacionais decorrentes de projetos de tecnologia da informação, as quais envolvem questões de poder, política, cultura e várias outras. (b) Integração Funcional: Segundo os autores, trata da ligação entre a infraestrutura e processos organizacionais e infraestrutura e processos de TI. Ainda que a implementação de projetos estratégicos seja considerada prioridade, a relação da TI com outras pessoas, processos e infraestrutura de suporte, para as operações rotineiras do negócio, não pode colocar em perigo todo o conjunto da empresa. (c) Ajuste Estratégico: a clássica relação entre as fases da elaboração e implementação da estratégia corporativa. A estratégia geral da organização deve ser desdobrada nas diferentes unidades de negócio, alterando as diferentes estruturas administrativas, processos de negócio e influenciando mudanças comportamentais. Entretanto, este processo de desdobramento ou implementação precisa constantemente estar fornecendo um *feedback*, que permita a rápida detecção de necessidades de ajustes na estratégia corporativa.

Desta forma, o modelo de Henderson e Venkatraman (1993, 2004), sobre o alinhamento entre planejamento e as estratégias do negócio e da TI, constitui-se em relacionar verticalmente tanto o ambiente externo quanto o interno, provendo uma adequação estratégica e da estrutura interna para atender ao posicionamento de mercado da organização e, horizontalmente, os planejamentos das dimensões negócios e TI, através da integração dos diferentes relacionamentos funcionais da organização - pessoas, processos e infraestrutura.

No próximo item, apresentamos, como referência, para avaliação do nível de alinhamento entre a TI e o Negócio da EBAL, o modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), que identifica os fatores facilitadores e inibidores do alinhamento, estabelecendo a representatividade destes fatores através de diferentes graus de importância, e o modelo de Galas e Ponte (2005), que apresentaram 38 fatores de influência no alinhamento da TI e do negócio, porém, considerando o mesmo grau de importância dos fatores. A adoção destes modelos se deve à sua relevância na literatura consultada, bem como às possibilidades metodológicas que oferecem para construção de uma maior aproximação da capacidade de mensurar o alinhamento das abordagens estratégicas em estudo.

3. Modelo de Análise

O primeiro critério de avaliação do nível de alinhamento entre os processos de negócios e os processos de TI, adotado neste estudo, é o modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), identificado, entre itens de relevância, através de procedimento de levantamento bibliométrico, em mecanismos de buscas acadêmicos, a partir de filtros relacionando alinhamento, mensuração, negócios e tecnologia da informação. O modelo recebe destaque na literatura internacional por identificar os principais fatores facilitadores e inibidores do alinhamento da TI, com base em um estudo com mais de 500 empresas (COLTMAN et al, 2015).

Na tabela 1, a seguir, são apresentados os fatores de alinhamento da TI com o negócio, estabelecidos por Luftman, Papp e Brier (2002) e os respectivos graus de importância e peso.

Tabela 1 - Fatores de alinhamento estratégico da TI.

Fatores de Alinhamento	Importância	Peso
Apoio do executivo sênior à TI	1	4
Relacionamento entre TI e não TI	1	4
Envolvimento da TI na estratégia	1	4

Fatores de Alinhamento	Importância	Peso
Priorização de TI	1	4
TI cumpre compromissos	2	3
TI entende o negócio	2	3
TI demonstra forte liderança	2	3
TI alcança suas metas estratégicas	3	2
Problemas de orçamento e pessoal	4	1
Plano de TI ligado ao de negócio	4	1
Definição de visão de TI	4	1
Comunicação entre negócio e TI	4	1
Parcerias / Alianças	4	1

Fonte: Luftman, Papp e Brier (2002).

O segundo critério de avaliação do nível de alinhamento entre os processos de negócios e os processos de TI, adotado neste estudo, foi o modelo de Galas e Ponte (2005), que emergiu da literatura nacional, com base no levantamento bibliométrico anterior, pela sua capacidade de desagregar em 38, os fatores que influenciam o alinhamento da TI, sem ressaltar, no entanto, diferenças no grau de sua importância. São 38 fatores, divididos em quatro categorias: social, organizacional, planejamento e comportamental, que estabelecem o mesmo grau de importância entre eles. A seguir, apresentamos a tabela 2, que relaciona os fatores que influenciam o alinhamento entre a TI e o negócio.

Tabela 2 - Fatores do Alinhamento Estratégico da TI

Categoria	Fator do Alinhamento
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente social de confiança 2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI 3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos 4. Facilidade de acesso à alta gerência 5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI 6. Relacionamento entre alta gerência e TI 7. Apoio da alta gerência à TI 8. Relacionamento entre gerentes de TI e não TI 9. Valorização e motivação das pessoas
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação constante dos envolvidos 2. Cumprimento dos compromissos de TI 3. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI 4. Indicadores para objetivos, metas e estratégias 5. Disponibilidade de recursos 6. Alcance de metas estratégicas 7. Remuneração justa 8. Gestão da informação 9. Gestão de serviços de TI 10. Gestão de <i>stakeholder</i> 11. A estrutura organizacional

Categoria	Fator do Alinhamento
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias 2. Foco no negócio 3. Definição da visão e das estratégias de TI 4. Comunicação da visão e das estratégias de TI 5. Integração dos planejamentos de TI e de negócio 6. Priorização de projetos de TI 7. Qualidade e metodologia de planejamento 8. Sistemas de informação adequados às estratégias 9. Aceitação dos planos de TI pela alta direção 10. Padrões e políticas organizacionais para TI
Comportamental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI 2. Gerente de TI entende do negócio da empresa 3. Alta gerência conhece os recursos e o valor da TI 4. Alta gerência acredita no potencial da TI para oportunidades de negócio 5. Comprometimento dos colaboradores de TI 6. Atitudes de liderança do executivo de TI 7. Resistência à inovação e à mudança organizacional 8. Compartilhamento de riscos e recompensas

Fonte: Galas e Ponte (2005).

O primeiro critério, de Luftman, Papp e Brier (2002), quando da definição dos graus de importância e peso dos fatores de alinhamento, nos seus estudos, leva em consideração as percepções de empresas em determinado tempo e localização, refletindo e sendo limitado por aquela realidade. O segundo critério, de Galas e Ponte (2005), possui uma melhor estruturação dos fatores de alinhamento, porém leva em consideração o mesmo grau de importância dos fatores, desconsiderando a influência individual dos fatores, o que pode dificultar as escolhas e definições no planejamento das ações corretivas.

O terceiro critério de avaliação do nível de alinhamento entre os processos de negócios e os processos de TI, adotado neste estudo, é o modelo construído através de pesquisa com os *stakeholders* da EBAL, que estabeleceram o grau de importância dos fatores facilitadores e inibidores, propiciando a percepção dos mesmos no processo de avaliação do nível de alinhamento da empresa e contribuindo na verificação de aderência do modelo da pesquisa à realidade da empresa.

Optamos pela construção deste último modelo, por levarmos em consideração que os próprios gestores executivos das áreas da organização possuem o melhor conhecimento de seus processos e atividades e podem contribuir com uma avaliação mais consistente e mais próxima de sua realidade, através da identificação e graduação dos fatores mais críticos e prioritários. Portanto, consideramos que este terceiro critério, de um modelo construído no estudo, poderá contribuir com maior precisão na mensuração do grau de alinhamento, vis-à-vis os modelos anteriores.

A análise dos processos de TI e negócio da EBAL, à luz de modelos de alinhamento estratégico, representa um caso singular pelas contribuições práticas que emergiram de contexto organizacional diferenciado. A Empresa Baiana de Alimentos (EBAL) é uma organização do segmento de varejo supermercadista, pertencente ao Governo Estadual da Bahia, tendo, como papel principal, a regulação de preços de mercado e

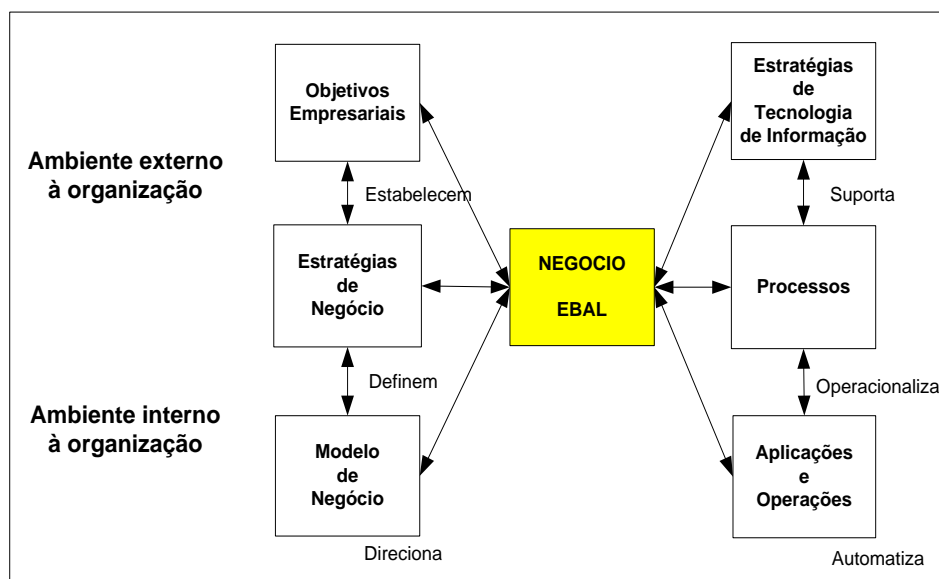
a atuação como um mecanismo auxiliar de execução de programas sociais no estado. Possui uma rede de 300 lojas, com perfil médio de cinco PDV (Ponto De Venda), cinco centrais de distribuição, faturamento, em 2012, de R\$ 652 milhões, 2.500 funcionários e um *mix* médio de 2.500 produtos por mês.

Este cenário, que agrega uma operação de atuação predominante de entes privados sob a perspectiva de controle do Estado, permite antever aportes epistemológicos que agregam ao campo de sistemas de informações condições singulares para a análise do fenômeno em tela. Na EBAL, com o crescimento das atividades, o desalinhamento entre os processos de TI e os processos de negócio ficou mais evidenciado diante do grande número de operações e o volume de dados processados, fazendo com que a tecnologia deixasse de ser apenas um suporte operacional para auxiliar no processo decisório, uma vez que os agentes transformadores podiam dispor de dados permanentemente atualizados e confiáveis para as tomadas de decisões.

A compreensão da estrutura dos processos de negócio e TI da EBAL, seus relacionamentos, impactos e condicionantes, foi realizada à luz do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993), instrumento facilitador de análise dos dados, disponíveis na pesquisa documental na EBAL.

Na figura 2, a seguir, apresentamos o modelo proposto de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da EBAL à luz do modelo de Henderson e Venkatraman (1993):

Figura 2 - Modelo Proposto de Alinhamento Estratégico TI e Negócio da EBAL.



Fonte: EBAL – Empresa Baiana de Alimentos. (2008).

O modelo empresarial da EBAL parte da premissa que os objetivos empresariais estabelecem as estratégias de negócio, que definem e direcionam o modelo de negócio, suportado pelas estratégias de TI. As estratégias de TI são operacionalizadas pelos processos sistêmicos e automatizadas por aplicações e operações de TI para atendimento ao modelo de negócio.

O ciclo do processo vai se compondo e recompondo de forma a permitir os ajustes dinâmicos e contínuos, a partir do acompanhamento das pressões do ambiente interno e externo.

4. Método

O estudo adota uma perspectiva ontológica nominalista de viés epistêmico anti-positivo. Seu caráter ideográfico considera a abordagem interpretativista, buscando fornecer explicações da realidade tal qual ela é; compreendida em nível das experiências

subjetivas dos sujeitos, através de seus valores compartilhados. A investigação adotou estratégias qualitativas (triangulação de grupos focais) e quantitativas (questionários estruturados em índices para mensuração do fenômeno) para a coleta em campo, tendo sido, anteriormente, suportada por análise documental para o mapeamento do processo, como orientado por Henderson e Venkatraman (1993).

A avaliação do nível de alinhamento foi realizada com base em três critérios. O primeiro critério (GALAS; PONTES, 2005), utilizando fatores com o mesmo grau de importância e peso, permitiu uma visão detalhada das categorias social, organizacional, planejamento e comportamental, devido ao intensivo número de indicadores adotados pelos autores. Em seguida, o alinhamento foi analisado pelo segundo critério de análise (LUFTMAN; PAPP; BRIER, 2002), que utilizou fatores com graus de importância e peso estabelecido pelos autores, agregando, portanto, uma visão mais ponderada dos indicadores adotados. Finalmente, ao último critério de análise, foram agregados indicadores, cujo grau de importância e peso, foram estabelecidos pelos respondentes da EBAL (2008).

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, sendo o primeiro, durante trinta dias, através de questionário encaminhado a 30 respondentes executivos da organização, buscando-se a avaliação individual sobre o nível do alinhamento entre a TI e o negócio.

O segundo momento da coleta foi realizado após 10 meses, através de grupo focal, composto por 23,33% dos mesmos respondentes dos questionários, tendo, por objetivo, explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos acerca dos impactos e da importância do alinhamento da tecnologia de informação com o negócio, além de validar os resultados obtidos com os questionários da pesquisa, através da análise comparativa entre os dados e opiniões dos respondentes.

Para a interpretação e avaliação dos dados relativos aos fatores de alinhamento, elaboramos uma escala nominal de cinco pontos, com conceitos e medidas de alinhamento (faixas com notas), conforme tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Critérios de Classificação dos Fatores de Alinhamento

Conceito	Alinhamento
Muito Bom	De 4,1 a 5,0
Bom	De 3,1 a 4,0
Regular	De 2,1 a 3,0
Ruim	De 1,1 a 2,0
Muito Ruim	De 0,1 a 1,0

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados dos fatores foram agrupados por categoria e o resultado da média aritmética das categorias estabeleceu o nível de alinhamento entre a tecnologia de informação e estratégia dos negócios da EBAL para cada um dos modelos de verificação do alinhamento.

Objetivando uma análise mais crítica e mais equilibrada da pesquisa, o quantitativo de respondentes selecionado foi proporcional à área de TI e à área de Negócio da EBAL.

Em relação ao perfil dos respondentes, buscou-se identificar a área de atuação, o cargo e o tempo de empresa de cada respondente. Pela visão estratégica, tática e operacional da empresa e para possibilitar a análise mais consistente do alinhamento entre a TI e o negócio, optamos pela seleção do quadro gerencial da empresa, composto por diretores, gerentes e assessores técnicos com abrangência em todas as áreas.

Foram encaminhados 41 questionários, sendo que 30 foram respondidos dentro do prazo previsto para encerramento da coleta (30 dias), representando 73,2% do total de questionários enviados. Os questionários foram enviados, no período de um mês. Em relação aos cargos que ocupam, 30,0% dos respondentes estavam no nível gerencial (Presidente, Diretor, Gerente) e 70,0% no nível de assessoria técnica (Analistas das Áreas de Negócio e Analistas de TI). Comparando a área de atuação dos respondentes, a área de negócio ficou com 70,0% dos respondentes e a área de TI com 30,0%.

Com os questionários devidamente criticados, codificados e verificados, ocorreu a fase de digitação e tabulação das respostas obtidas nos mesmos, a fim de que fosse possível a sua análise. Nesta etapa descritiva, os dados coletados foram analisados e tratados de forma quantitativa.

Para cada fator, somou-se a quantidade de respondentes optantes por proposição, em seguida, calculou-se a média aritmética da avaliação dos respondentes.

Para cada categoria, calculou-se, para o primeiro critério, a média aritmética, considerando o mesmo grau de importância e peso, isto é, importância e peso zero, com base no modelo de alinhamento estratégico entre a TI e negócio de Galas e Ponte (2005); para o segundo critério, calculou-se a média ponderada considerando o grau de importância e peso estabelecidos no modelo de alinhamento estratégico entre a TI e negócio de Luftman, Papp e Brier (2002); finalmente, para o terceiro critério, foi calculada a média ponderada considerando o grau de importância e peso estabelecidos pelos respondentes executivos da EBAL (2008) no questionário de pesquisa.

Para uma melhor análise comparativa, os resultados dos três critérios foram agrupados por categoria e fatores correspondentes. Na categoria “social”, com nove fatores do alinhamento, a coluna “Nº Respostas” indicava o número de respostas na opção avaliada pelos respondentes executivos da EBAL. A coluna “Média de Fator” indicava o resultado da média aritmética em cada fator.

No primeiro critério, com base no modelo de Galas e Ponte (2005), considerando o mesmo grau de importância e peso, isto é, importância e peso zero, calculou-se a média em cada categoria através do resultado da média aritmética entre os fatores de cada categoria correspondente.

No segundo critério, com base no modelo de Luftman, Papp e Brier (2002), considerando o grau de importância e peso estabelecidos no modelo, calculou-se a média ponderada, multiplicando o peso de cada fator pela média em cada fator, somando-se o resultado de todos os fatores e dividindo-se este resultado pelo somatório dos pesos no segundo critério.

No terceiro critério, com base no modelo construído neste estudo, considerando o grau de importância e peso estabelecidos pelos respondentes executivos da EBAL (2008) no questionário de pesquisa, calculou-se a média ponderada, multiplicando o peso de cada fator pela média em cada fator, somando-se o resultado de todos os fatores e dividindo-se este resultado pelo somatório dos pesos no terceiro critério.

A seguir, buscando-se verificar e comparar as médias obtidas nos três critérios de avaliação, calculamos a média geral entre os critérios, através da média aritmética.

5. Resultados

Os resultados, obtidos nesta pesquisa, sobre a avaliação do nível de alinhamento da TI e do negócio na EBAL, mostraram um BOM alinhamento no primeiro e segundo critérios, e um alinhamento REGULAR no terceiro critério, conforme tabela de resumo dos resultados do alinhamento, a seguir.

Tabela 1 - Média dos Resultados do Alinhamento nos três Critérios

Categoria	Galas e Pontes (2005)	Luftman, Papp e Brier (2002)	Respondentes EBAL
Social	3,50	3,80	3,50
Organizacional	2,85	3,21	2,36
Planejamento	3,07	3,31	2,75
Comportamental	3,42	4,07	3,29
Alinhamento	3,21	3,60	2,51
Farol	Verde	Verde	Amarelo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os três critérios e comparando as categorias, verificou-se que os fatores da categoria “social” foram os melhores avaliados, resultado coerente com o tipo de atuação da área de TI, uma vez que ela foi caracterizada, pelo grupo focal, como suporte que dá ênfase no atendimento ao cliente (REICH; BENBASAT, 2000). Nesse tipo de atuação, foi necessário ter um bom relacionamento com as diversas áreas da empresa.

Por outro lado, verificou-se que os fatores da categoria “organizacional” foram os que obtiveram os conceitos mais baixos nos três critérios, evidenciado, pelo grupo focal, que apontou que a empresa necessita melhorar seus processos de capacitação de pessoal, buscar maior comprometimento das pessoas, desenvolvendo instrumentos operacionais e, principalmente, gerenciais, necessários à tomada de decisão (TALLON; PINSONNEAULT, 2011).

Constata-se, também, a partir da análise dos fatores da categoria de “planejamento”, que os processos da EBAL não são integrados, explicado pelo grupo focal através da indicação de pouco planejamento das ações e pouca cooperação (RESENDE; ABREU, 2001). Importante, também, observar, nos fatores da categoria “comportamental”, a importância da liderança e do conhecimento dos processos de TI e do negócio, e das pessoas, como elemento impactante no processo de mudança organizacional (KEARNS; SABHERWAL, 2006).

Comparando-se os resultados do alinhamento do segundo critério com o primeiro critério, sendo a nota do segundo maior do que a nota do primeiro critério, é possível verificar a influência do grau de importância dos fatores no processo de avaliação do alinhamento.

No resultado comparativo do alinhamento do terceiro critério com o primeiro, sendo a nota do terceiro menor do que a nota do primeiro, e do terceiro critério com o segundo, com a nota do terceiro sendo bem menor do que a nota do segundo, é possível verificar a influência do grau de importância dos fatores no processo de avaliação do alinhamento, além de identificar o impacto da personalização da avaliação por parte dos gestores da EBAL.

Portanto, conclui-se que o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio da EBAL é BOM, considerando os modelos de Galas e Ponte (2005) e de Luftman, Papp e Brier (2002) e REGULAR, considerando a percepção dos executivos da empresa. Isso demonstra que há influência do grau de importância e peso dos fatores inibidores e facilitadores no processo de avaliação.

Com o cotejamento junto ao grupo focal, ficou, ainda, demonstrado que o modelo contextualizado no estudo, terceiro critério, possui vantagens em relação aos dois modelos referenciados no processo de análise do nível de alinhamento entre a TI e o negócio, pois possibilitou, na visão do grupo, retratar, com fidelidade, a realidade dos pro-

blemas setoriais e globais da empresa, a percepção do clima organizacional, a identificação dos fatores para posicionamento das prioridades nas iniciativas corretivas e a identificação dos elementos chaves para posicionamento das estratégias de mudanças, por considerar o conhecimento e a visão do gestor organizacional, na sua avaliação.

6. Conclusão

As percepções de Rockart e Short (1994) sugerem que uma expressiva transformação da estrutura organizacional da empresa, redefinindo as suas funções gerenciais, criando oportunidades de fortalecimento do trabalho cooperativo, permite o alcance de novas soluções para problemas antigos, e, sobretudo, ensejam uma crescente integração, por meio de processos informatizados, com clientes e fornecedores. Este pensamento corrobora também os argumentos originais de Porter e Millar (1985), na medida em que revelam o papel fundamental desempenhado pelos investimentos em tecnologia da informação para a implementação de uma estratégia empresarial bem-sucedida.

Tais medidas, associadas ao modelo de alinhamento referencial, viabilizam algumas contribuições significativas para as áreas de negócios e a área de tecnologia de informação, através da confirmação da importância da promoção do alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e de TI, da incorporação de novas metodologias para implementação de novas práticas e da necessidade de promoção e integração do processo de planejamento da tecnologia de informação ao planejamento estratégico como um todo.

O foco do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) passou a ser a promoção de alinhamento contínuo para todo o horizonte de planejamento, evidenciando a persistência do processo no ciclo de vida da organização. A dimensão alinhamento é tratada independentemente da dimensão planejamento estratégico, evidenciando a sua importância como processo único e não mais isolado para a área de negócios ou para a área de TI. A visão concebida pelo modelo passa a ser de gerenciamento das estratégias do negócio, tendo a tecnologia como um recurso obrigatório para o sucesso dos negócios.

Os resultados obtidos indicam que a operacionalização do alinhamento deve se efetivar através da modelagem de um conjunto informacional, composto por processos de TI e os processos de negócio, contendo os controles operacionais e gerenciais, consolidados em indicadores que reflitam os objetivos e estratégias organizacionais, bem como, suas metas. A geração ou introdução de novas tecnologias em qualquer empresa é um processo complexo e dinâmico, que requer mudanças na estrutura e forma de gerenciamento e planejamento, seja empresa pública ou privada. O importante é entender esse processo e as respectivas estratégias de gerenciamento e planejamento necessários para lidar com essa nova situação.

Enfim, para a realização do alinhamento, sempre haverá inúmeras dificuldades. Duas delas ficaram mais evidenciadas, como as questões comportamentais, que fazem parte dos valores pessoais dos profissionais envolvidos e a distância entre as teorias dos modelos acadêmicos e a realidade dos recursos das organizações (TALLON et al, 2016).

Em síntese, conforme demonstrado nesta pesquisa, o alinhamento estratégico das políticas de informatização mostra-se um desafio difícil de ser vencido. Em qualquer empresa, e na EBAL não seria diferente, na prática, o alinhamento é difícil de ser realizado. Existe um atraso na utilização e na gestão da TI de forma estratégica no cotidiano empresarial. Este é um processo contínuo e complexo, que considera uma combinação, adequação e integração de atividades e de diferentes fatores

de sucesso, principalmente, os organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos. Isto pode ser evidenciado pela adoção de uma abordagem para análise do alinhamento mais contextualizada, cotejada pelos próprios atores do processo no ambiente organizacional, repercutindo em uma perspectiva mais crítica vis-à-vis modelos que apelam para uma abordagem normalizada de forma mais abrangente. Ou seja, considerando-se os limites dessas conclusões, consubstanciadas pelas delimitações impostas Yin (2001) para estudos de casos únicos, entende-se que sua contribuição, na mensuração do fenômeno em tela, produziu importante *insight* para estudos posteriores, qual seja, o aprofundamento das verificações das condições de acuracidade de modelos ponderados por atores do estudo vis-à-vis modelos que utilizam a construção de ponderações *ex-ante*.

7. Referências

- ALBERTIN, A.L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, v.2, n.4, 2001.
- BOAR, B.H. **Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico**. São Paulo: Berkeley, 2002.
- BROADBENT, M.; WEILL, P. Improving Business and Information Strategy Alignment. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.162-179, 1993.
- BRODBECK, A.F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para a implementação**. Tese (Doutorado), UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.
- BRODBECK, A.F. et al. Práticas de alinhamento estratégico promovidas em organizações do Estado do Rio Grande do Sul. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p.9-33, 2003.
- BUSANELO, E.C.; ERDMANN, R.H.; CARIO, S.A.F. Quatro décadas de estudos sobre alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação – evolução, modelos e instrumentos. In: EnADI, 1, 2007, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CHAN, Y. Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organizational structure. **MIS Quarterly Executive**, v.1, n.2, 2002.
- CHAN, Y. et al. Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. **Information Systems Research**, v.8, n.2, p-125- 150, 1997.
- CHAN, Y.; REICH, B. IT Alignment: What Have we Learned? **Journal of Information Technology**, v. 22, p.297-315, 2007.
- COLTMAN, T. et al. Strategic IT alignment: Twenty-five years on. **Journal of Information Technology**, v.1, n.10, p.1-10, 2015.
- EBAL - Empresa Baiana de Alimentos. **Modernização Tecnológica da TIC**. Salvador, (Documento interno 14 Slides), 2008.
- EBAL - Empresa Baiana de Alimentos. **Respostas dos Gestores ao Questionário de Pesquisa**. Salvador, (Documento interno), 2008.
- GALAS, E.S.; MARQUES, E.V. Impactos do grau de importância dos fatores na avaliação do nível de alinhamento da tecnologia de informação com o negócio. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- GALAS, E.S.; PONTE, V.M.R. Impactos do balanced scorecard no alinhamento da TI. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2005.

- GARTLAN, J.; SHANKS, G. The alignment of business and information technology strategy in Australia. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 14, n. 2, 2007.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: a model for organizational transformation via information technology. **Working Paper**. Cambridge, MA: Sloan School of Management; Massachusetts Institute of Technology, 1990.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, 1993.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Cinco princípios para tirar o máximo da TI. In: DAVENPORT, T.A.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, N.T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HIRSCHHEIM, R.; SABHERWAL, R. Detours in the path toward strategic information systems alignment. **California Management Review**, v.44, n.1, p.87-108, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar estratégias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006
- KEARNS, G. S.; SABHERWAL, R. Strategic Alignment between Business and Information Technology: a Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome and Consequences. **Journal of Management Information Systems**, v.23, n.3, p.129-162, 2006.
- LEDERER, A.; MENDELOW, A. Coordination of information systems plans with business plans. **Journal of Management Information Systems**, v.6, n.2, p.5-19, 1989.
- LUFTMAN, J.N. Assessing business: IT alignment maturity. **Communications of AIS**, v.4, p.1-49, 2000.
- LUFTMAN, J. **Managing the Information Technology Resource**. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2004.
- LUFTMAN, J.N.; BRIER, T. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. **California Management Review**, v.42, 1999.
- LUFTMAN, J.; KEMPAIAH, R. An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn. **MIS Quarterly Executive**, v.6, n.3, 2007.
- LUFTMAN, J.N.; LEWIS, P.R.; OLDACH, S.H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.198-221, 1993.
- LUFTMAN, J.N.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. **ABInsight**, 2002.
- MORAES, H.R.O.C.; GARCEZ, M.P.; SILVEIRA, F.F. Maturidade em gestão de portfólio de projetos e o alinhamento estratégico de TI: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.
- PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, July-August, 1985.
- PRAHALAD, C.K.; KRISHNAM, M.S. The dynamic synchronization off strategy and information technology. **MIT Sloan Mangement Review**, v.43, n.4, p.24-33, 2002.
- RATHNAM, R. et al. Alignment of Business Strategy and IT Strategy: A Case Study of a Fortune 50 Financial Services Company. **Journal of Computer Information Systems**, Winter, 2005.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v.20, n.1, p.55-81, 1996.
- REICH, B.H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension alignment between business and information technology objectives. **Management Information Systems Quarterly**, v.24, n.1, p.81-113, 2000.

- RESENDE, D.A.; ABREU, A.F. Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao empresarial: análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras. In: EnANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. 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: EnANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- RIGONI, E.H.; HOPPEN, N. Instrumentos de mensuração dos tipos estratégicos: uma análise comparativa no contexto do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação. In: EnANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ROCKART, J.F.; SHORT, J.E. Information technology in the 1990s: managing organizational interdependence. **Strategic Information Management**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994
- SABHERWAL, R.; CHAN, Y. Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. **Information Systems Research**, n.1, p.11–33, 2001.
- SILVA, M.C.M.; DORNELAS, J.S. Percepções distintas sobre alinhamento estratégico de tecnologia da informação em empresas de tecnologia: “casa de ferreiro espeto de pau”. In: EnANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- SIQUEIRA, L.D.; CRISPIM, S.F. Alinhamento de projetos de TI ao modelo de negócios das organizações. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 27, 2012, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- STRASSMANN, P.A. **The Squandered Computer**: Evaluating the Business Alignment of Information Technologies. New Canaan, CT: The Information Economy Press, 1997.
- TALLON, P. A process oriented perspective on the alignment of information technology and business strategy. **Journal of Management Information Systems**, v.24, n.3, p.227-268, 2007.
- TALLON, P. et al. Business process and information technology alignment: Construct conceptualization, empirical illustration, and directions for future research. **Journal of the Association of Information Systems**, v.17, n.9, p.563-589, 2016.
- TALLON, P.; PINSONNEAULT, A. Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. **MIS Quarterly**, v.35, n.2, p.1-24, 2011.
- TAN, F.; GALLUPE, R. Aligning Business and Information Systems Thinking: A Cognitive Approach. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.53, n.3, 2006.
- TEO, T. S. H.; KING, W. R. Integration between business planning and information systems: planning an evolutionary-contingency perspective. **Journal of Management Information Systems**, v.14, n.1, p-185-214, 1997.
- YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Bookman, 2001.