

ERNANI CARPENEDO BUSANELO

**UM ESTUDO SOBRE O ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE
NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI – EM
EMPRESAS DO POLO DE NAVIRAI-MS**

MARINGÁ
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ERNANI CARPENEDO BUSANELO

**UM ESTUDO SOBRE O ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE
NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI - EM
EMPRESAS DO POLO DE NAVIRAI-MS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá e da Universidade Estadual de Londrina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro José Periotto.

MARINGÁ
2005

ERNANI CARPENEDO BUSANELO

**UM ESTUDO SOBRE O ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE
NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI - EM
EMPRESAS DO POLO DE NAVIRAI-MS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração, da
Universidade Estadual de Maringá, em
parceria com a Universidade Estadual de
Londrina, como requisito à obtenção do título
de Mestre, sob avaliação da seguinte Banca
Avaliadora:

06 de abril de 2005.

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA-UEM)
(Presidente)

Prof. Dr. Marcelo Farid Pereira (PME-UEM)
(membro)

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA-UEM)
(membro)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa, pelo apoio e incentivo em mais esta etapa de minha vida, que com dedicação e paciência, esteve sempre presente buscando contribuir e acompanhar de forma incondicional, para que este projeto se consolidasse.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelas suas dádivas e presença, fonte de fé, perseverança e força necessária para esta caminhada.

À minha esposa, Mariléia, pela compreensão em minhas ausências e pela contribuição para a realização deste trabalho.

À minha família, em especial a meus pais, pelo estímulo e desejo de que este objetivo fosse alcançado.

Ao professor Dr. Álvaro, orientador e amigo, pela dedicação, conhecimento e apoio, fundamentais para a concretização deste trabalho.

Ao Bruhmer, pela atenção e presteza, sempre voltado ao bom andamento do curso e desempenho dos mestrados.

À Finav, na pessoa da Dra. Ively, pelo apoio e incentivo à formação.

E aos amigos e colegas, que contribuíram de alguma forma para que esta meta fosse atingida.

RESUMO

As organizações, de maneira geral vivem em um ambiente de mudanças frequentes e de competitividade acentuada. Tal cenário exige orientações estratégicas que buscam crescimento e condições que as conduzam a um desempenho satisfatório de seus negócios. As estratégias focam atividades de valor nestas organizações, perspectiva que analisa a empresa em suas principais funções produtivas e de gestão, assumindo cada uma suas alternativas para operacionalizar tais estratégias e viabilizar suas metas e objetivos. A TI aparece como recurso para processar, armazenar e disponibilizar informação para consecução destes processos. Contudo, a utilização da TI como elemento voltado à obtenção de melhoria de desempenho, competitividade e efetividade organizacional somente poderá se concretizar se seus recursos intrínsecos oferecerem suporte efetivo às estratégias de negócio da organização. Assim, com base em um estudo de casos múltiplos, desenvolveu-se o presente trabalho com o objetivo de analisar o possível alinhamento entre as orientações estratégicas de negócio e de TI e suas repercussões frente ao desempenho de empresas do pólo de Naviraí-MS. A pesquisa sustenta-se por base teórica envolvendo estratégia, competitividade, tecnologia da informação e alinhamento estratégico. A metodologia é norteada pelo uso de instrumentos adaptados dos modelos de mensuração STROBE e STROIS desenvolvidos e validados por Chan (1992). Dentre os resultados obtidos pode-se considerar, inicialmente, o êxito na adequação do instrumental para estudos desta natureza e, objetivamente, destacar a identificação de efetivo alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI em nível médio para dois casos estudados, além da ocorrência de um alinhamento de nível alto para um terceiro caso.

Palavras-chave: Orientação Estratégica, Tecnologia da Informação, Alinhamento Estratégico.

ABSTRACT

The organizations, in general, live in an atmosphere of frequent changes and accentuated competitiveness. Such scenery demands strategic orientations, which look for growth and conditions, which can drive them to a satisfactory business performance. The strategies focus value activities in these organizations, a perspective which analyzes the company in its main productive functions and administration, assuming each one of its alternatives to operate such strategies and make its goals and objectives possible. The IT appears as a resource to process, store and make information available for these processes attainment. However, the use of the IT as element focused to the performance improvement, competitiveness and effectiveness organization will only be real if its intrinsic resources offer effective support to the organization business strategies. Thus, based on a multiple cases study, the present work was developed with the objective of analyzing the possible alignment between the strategic business orientations and IT and its repercussions front to the companies performances in the region of Naviraí -MS. The research is supported by theoretical base involving strategy, competitiveness, information technology and strategic alignment. The methodology is guided by the adapted models for measure instruments STROBE and STROIS and developed and validated by Chan (1992). Among the results obtained it can be considered, at first, the success with the instrumental adaptation for studies of this nature and, objectively, to stand out the effective identification alignment between the business strategies and IT in a medium level for two studied cases, besides the occurrence of a high level alignment for a third case.

Key-words: Strategic orientation, Information Technology, Strategic Alignment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Contribuições para o Conceito de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	32
Quadro 2	Alguns Conceitos de Estratégia	34
Quadro 3	Alguns Conceitos de Dados e Informação	45
Quadro 4	Atributos da Informação Valiosa	47
Quadro 5	Conceitos de Sistemas de Informação	53
Quadro 6	Tipos de Sistemas de Informação	54
Quadro 7	Habilitadores e Inibidores do Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI	66
Quadro 8	Descrição dos Construtos de Chan et al	68
Quadro 9	Descritores do Planejamento da Pesquisa.....	73
Quadro 10	Roteiro para a Condução das Entrevistas com os CEOs.....	84
Quadro 11	Roteiro para a Condução das Entrevistas com os CIOs.....	86
Quadro 12	Protocolo dos Instrumentos de Coleta de Dados	90
Quadro 13	Estrutura Operacional – COPASUL.....	95
Quadro 14	Estrutura Operacional – GRUPO VIMA.....	98
Quadro 15	Estrutura Operacional – NAVIMIX.....	104
Quadro 16	Diagnóstico Geral das Variáveis Organizacionais dos Casos	130
Quadro 17	Resumo Geral de STROBE e STROIS dos Casos estudados	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	As cinco forças competitivas de Porter	28
Figura 2	Três estratégias Genéricas de Porter	38
Figura 3	Cadeia de Valores Genérica	40
Figura 4	Estrutura Conceitual dos Sistemas ERP.	57
Figura 5	Cadeia de Valor e os SI	60
Figura 6	Modelo de Alinhamento Estratégico	65
Figura 7	Modelo Conceitual da Pesquisa de Chan <i>et al.</i>	67
Figura 8	Cálculo do Alinhamento Estratégico de TI.....	83
Figura 9	Protocolo das Etapas da Pesquisa.....	89
Figura 10	Faturamento dos Últimos 3 Anos – COPASUL	95
Figura 11	Recursos da TI na Cadeia de Valor da COPASUL.....	96
Figura 12	Faturamento dos Últimos 3 Anos – GRUPO VIMA	98
Figura 13	Recursos da TI na Cadeia de Valor da NAVIMIX	99
Figura 14	Faturamento dos Últimos 3 Anos – NAVIMIX	101
Figura 15	Recursos da TI na Cadeia de Valor da NAVIMIX.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE).....	78
Tabela 2	Dimensão de Desempenho de Negócio	79
Tabela 3	Dimensão de Efetividade de TI.....	80
Tabela 4	Dimensão da Estratégia de TI Realizada (STROIS)	81
Tabela 5	Resultados dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada (STROBE) – COPASUL	106
Tabela 6	Resultado dos Elementos – Desempenho do Negócio – COPASUL.....	108
Tabela 7	Resultado dos Elementos – Estratégia de TI Realizada (STROIS) – COPASUL.....	109
Tabela 8	Resultado dos Elementos – Efetividade de TI – COPASUL.....	111
Tabela 9	Resultados dos Elementos do Alinhamento Estratégico de TI – COPASUL	112
Tabela 10	Resultados dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada (STROBE) – GRUPO VIMA.....	114
Tabela 11	Resultado dos Elementos – Desempenho do Negócio – GRUPO VIMA.....	116
Tabela 12	Resultado dos Elementos – Estratégia de TI Realizada (STROIS) – GRUPO VIMA	117
Tabela 13	Resultado dos Elementos – Efetividade de TI – GRUPO VIMA.....	118
Tabela 14	Resultados dos Elementos do Alinhamento Estratégico de TI – GRUPO VIMA.....	119
Tabela 15	Resultados dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada (STROBE) – NAVIMIX.....	122
Tabela 16	Resultado dos Elementos – Desempenho do Negócio – NAVIMIX.....	123
Tabela 17	Resultado dos Elementos – Estratégia de TI Realizada (STROIS) – NAVIMIX.....	124
Tabela 18	Resultado dos Elementos – Efetividade de TI – NAVIMIX.....	126
Tabela 19	Resultados dos Elementos do Alinhamento Estratégico de TI – NAVIMIX	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
ERP:	Enterprise Resource Planning
SPT:	Sistema de Processamento de Transações
RBV:	Resource-Based View
SCP:	Structure-Conduct-Performance
SCA:	Sustainable Competitive Advantage
SIG:	Sistemas de Informações Gerenciais
SAD:	Sistemas de Apoio à Decisão
CRM:	Customer Relationship Management
SSD:	Sistemas de Suporte à Decisão
SSE:	Sistemas de Suporte Executivo
MRP:	Material Requirements Planning
SCM:	Supply Chain Management
BI:	Business Intelligence
PEN:	Planejamento Estratégico de Negócios
PETI:	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
STROBE:	Strategy Orientation of a Business Enterprise
STROIS:	Strategy Orientation of Information Systems
CNC:	Controle Numérico Computadorizado
LAN:	Local Area Network
VPN:	Virtual Private Network

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1 QUESTIONÁRIO DE CHAN (1992) TRADUZIDO E ADAPTADO POR FERNANDES FILHO (2003) – INSTRUMENTO DE PESQUISA
- ANEXO 2 QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS DE TI UTILIZADOS NA CADEIA DE VALOR
- ANEXO 3 ORGANOGRAMA COPASUL
- ANEXO 4 ORGANOGRAMA NAVIMIX
- ANEXO 5 TELA PRINCIPAL DO SISTEMA COOPERATE – COPASUL
- ANEXO 6 TELA PRINCIPAL DO SISTEMA SAPIENS – GRUPO VIMA
- ANEXO 7 TELA PRINCIPAL DO SISTEMA W-EMPRESA – NAVIMIX
- ANEXO 8 ENTREVISTA: CEO COPASUL
- ANEXO 9 ENTREVISTA: CIO COPASUL
- ANEXO 10 ENTREVISTA: CEO GRUPO VIMA
- ANEXO 11 ENTREVISTA: CIO GRUPO VIMA
- ANEXO 12 ENTREVISTA: CEO NAVIMIX
- ANEXO 13 ENTREVISTA: CIO NAVIMIX

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização do Tema e Definição do Problema	16
1.2	Justificativa e relevância	20
1.3	Objetivos	21
1.4	Estrutura da Dissertação	21
2	ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE.....	24
2.1	Competitividade: Referencial do Atual Ambiente Globalizado e Dinâmico	24
2.2	Vantagem Competitiva	26
2.2.1	Modelos de Abordagem	27
2.2.2	Vantagem Competitiva Sustentável	31
2.3	Estratégia Competitiva: Conceitos e Delineamentos	33
2.4	Cadeia de Valor e Competitividade	38
3	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA VISÃO ESTRATÉGICA.....	43
3.1	Informação e Vantagem Competitiva	43
3.2	A Tecnologia da Informação (TI) em Perspectiva	48
3.3	Sistemas de Informações Empresariais	51
3.3.1	Conceitos e Classificações	52
3.3.2	ERP x Sistemas Integrados	55
3.4	TI e a Cadeia de Valor	58
3.5	Alinhamento Estratégico: Estratégia de Negócios x TI	62
4	METODOLOGIA: PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DA PESQUISA	70
4.1	Definição do Método	70
4.2	Seleção dos Casos	74
4.3	Coleta de Dados	75
4.4	Instrumentos de Pesquisa	77
4.4.1	Estratégia de Negócio Executada	78
4.4.2	Desempenho do Negócio	79
4.4.3	Efetividade de TI	79

4.4.4	Estratégia de TI Realizada	80
4.4.5	Alinhamento Estratégico de TI	81
4.4.6	Roteiro das Entrevistas com os CEOs e CIOs	83
4.5	Protocolo para o Estudo dos Casos	88
4.6	Análise dos Dados	90
5	DETALHAMENTO DOS ESTUDOS DE CASO	93
5.1	Caso 1: Copasul – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense	93
5.1.1	Histórico e Caracterização da Copasul	93
5.1.2	Recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor da Copasul	95
5.2	Caso 2: Grupo Vima	97
5.2.1	Histórico e caracterização do Grupo Vima	97
5.2.2	Recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor do Grupo Vima	99
5.3	Caso 3: Navimix Suplementos Minerais e Rações	100
5.3.1	Histórico e caracterização da Navimix	100
5.3.2	Recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor da Navimix	102
6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105
6.1	Análise do Caso Copasul – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense	105
6.1.1	Resultados dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada	105
6.1.2	Desempenho do Negócio	108
6.1.3	Resultados dos Elementos – Estratégias de TI Realizada	109
6.1.4	Efetividade de TI	110
6.1.5	Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI	112
6.1.6	Considerações Complementares sobre o Caso 1 ..	113
6.2	Análise do Caso Grupo Vima	114
6.2.1	Resultados dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada	114
6.2.2	Desempenho do Negócio	116
6.2.3	Resultados dos Elementos – Estratégias de TI Realizada	117
6.2.4	Efetividade de TI	118
6.2.5	Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI	119
6.2.6	Considerações Complementares do Caso 2	120
6.3	Análise do Caso Navimix Suplementos Minerais e Rações.....	122

6.3.1	Resultados dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada	122
6.3.2	Desempenho do Negócio	123
6.3.3	Resultados dos Elementos – Estratégias de TI Realizada	124
6.3.4	Efetividade de TI	126
6.3.5	Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI	127
6.3.6	Considerações Complementares sobre o Caso 3 ..	128
6.4	Análise Geral dos Casos	130
7	CONCLUSÃO	132
	REFERÊNCIAS	137
	ANEXOS	144

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente em constante mudança e isso tem estimulado que sejam desenvolvidos novos hábitos e formas de atuação. Sob o efeito da dinamicidade do mercado global, as empresas são levadas a reverem suas atividades, suas linhas de produtos e suas maneiras de fazer negócios. Conseqüentemente, os gestores se vêem diante da necessidade de desenvolverem novas habilidades e utilizarem ferramentas que facilitem seu trabalho e que conduzam ao nível desejado de competitividade.

Perceber como a Tecnologia da Informação (TI) pode contribuir para aumentar a performance decisória e operacional das empresas representa um diferencial que alavanca seu desempenho e impulsiona seu potencial competitivo.

A TI está sendo, cada vez mais, objeto de uso das organizações que buscam acompanhar os avanços e as exigências do mercado competitivo. Este, por sua vez, está propenso a premiar aqueles que conseguem unir agilidade e padrão elevado de qualidade em suas ações.

As empresas voltadas à readaptação e sobrevivência em mercados competitivos adotam práticas de gestão e estratégias com vistas a atender às exigências destes cenários. McGee e Prusak (1994) afirmam que a estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes. Uma das mudanças da base em que se apóia a vantagem competitiva é um subproduto natural da mudança de uma economia industrial, em que o crescimento efetivo do capital era a chave para o sucesso, para a economia da informação, em que a chave é a informação.

É vasta a gama de possibilidades oferecidas pela TI para agregar seus recursos como elementos estratégicos voltados a ampliar o potencial competitivo das organizações. Assim, é senso comum a necessidade do planejamento empresarial e planejamento de TI acontecerem de forma integrada e sinérgica. Sob tais considerações é que ficam criadas as motivações para o presente estudo, ou seja, identificar a ocorrência de alinhamento entre as orientações estratégicas de negócio e de TI presentes nas empresas estudadas e suas repercussões frente a realidade em que estas empresas estão inseridas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O ambiente globalizado, estabelecido especialmente nas últimas duas décadas, tem levado as organizações a uma busca incessante por aumento de competitividade. Tapscott (1977 *apud* TACHISAWA; REZENDE, 2002, p.10) já afirmava que a abertura dos mercados mundial provocava significativas mudanças para inúmeras organizações, induzindo os seus gestores a efetivarem maciça reestruturação em todos os setores econômicos. Logo, elevar o potencial competitivo é condição *sine qua non* para a sobrevivência das firmas que estão sendo compelidas a rever seus conceitos e a quebrar os paradigmas das formas de gestão. Sob esta nova realidade, procuram-se meios para que os recursos sejam racionalizados e seu uso obedeça a critérios rigorosos de aproveitamento e alocação.

A competitividade pode ser vista como a performance que uma empresa tem para competir e disputar clientes com seus concorrentes (PORTER, 1998a) e obter vantagem competitiva pode ser traduzido por ações que objetivam aumentar as possibilidades de sobrevivência e crescimento do negócio. Neste sentido, todo o esforço deve voltar-se para a identificação dos elementos que possam guiar as organizações rumo a este patamar de desempenho.

Segundo Porter (1986, p. 13), “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita” e é com base nela que procura obter vantagens. Para o autor (1989, p. 3), “a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria”.

Estratégias bem definidas e que sintonizam a utilização dos recursos aumentam as possibilidades de êxito das organizações dentro de ambientes dinâmicos e dotados de complexidade. Para Bauer (1999, p. 19), a “complexidade não é, de forma alguma, completude; ao contrário, ela diz respeito à impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento ‘completo’”. Sendo a informação e a TI também recursos organizacionais (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 33), deve-se estimular a consonância entre as estratégias de negócio e a utilização da TI.

Da mesma forma que tantas outras, as empresas do pólo de Naviraí-MS sentem, no dia-a-dia, os desafios da participação em mercados turbulentos e extremamente ágeis no que tange às mudanças, nível de exigência, novos entrantes, padrão de qualidade e inovação. Parte

destas empresas trabalham com exportação, disputando participação mercadológica com organizações de outras partes do mundo. Outras distribuem seus produtos ao longo do território nacional, concorrendo, portanto, em mercados de outras regiões do país e, ainda, há aquelas cujo mercado é local, onde a seletividade ocorre pelo valor que agregam aos seus clientes. Conduzir tais empresas de forma que estejam em constante adaptação a este ambiente é a atribuição de seus gestores, passando pela necessidade de otimizarem a utilização de seus recursos, inclusive a TI. Isto torna-se determinante sob o risco de não atingir os níveis necessários de competitividade e comprometimento de desempenho.

Percebe-se que, para estas empresas atingirem seus objetivos, devem dar importância à análise das várias atividades de valor que compõem seu processo produtivo. Porter (1989) ressalta que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa: no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. A cadeia de valor passou a ser citada por inúmeros autores no campo dos estudos das organizações.

Ao fazer referência à estrutura da cadeia de valor, Beuren (1998) relata que:

A estrutura da cadeia de valor é um método para se dividir a cadeia, desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais, em atividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação (SHANK; GOVINDARAJAN, 1977 *apud* BEUREN, 1998, p. 57).

Para Laudon e Laudon (1999), o conceito da cadeia de valor pode ser usado, em particular, para identificar as atividades específicas em cada organização nas quais os sistemas de informação podem ser usados mais eficazmente para melhorar a posição competitiva da empresa. O estudo da TI utilizada nos elos dessa cadeia passa a ser relevante, tendo em vista que a soma dos benefícios que podem ser obtidos com o uso dos recursos tecnológicos em cada atividade de valor tende a proporcionar para a organização, resultando em vantagem competitiva necessária para sua efetividade. Segundo esses autores, um sistema de informação pode ter um impacto estratégico se ele ajudar a empresa a executar suas atividades de valor a um custo mais baixo que o de seus concorrentes ou se proporcionar aos clientes da empresa valor agregado ou serviços adicionais. As empresas devem, portanto, buscar soluções, em termos de sistemas de informação, que sejam estratégicas para as atividades e que agreguem o maior valor possível em sua cadeia de valor.

Boa parte da TI absorvida pelas empresas relaciona-se com a Internet. Entretanto, conhecimentos sobre sistemas empresariais básicos ou SPTs, conforme são tratados por Stair e Reynolds (2002), sistemas de suporte gerencial, voltados a subsidiar os processos decisórios (LAUDON; LAUDON, 2004) e sistemas ERP - *Enterprise Resource Planning* -, discutidos por vários autores (CORREA; GIANESI; CAON, 2000; SOUZA; SACCOL, 2003), são indispensáveis para a eficiência e eficácia das organizações.

Entretanto, a TI não se resume apenas à Internet, sistemas gerenciais e ERP, conforme alerta McNealy em entrevista à HSM (2001):

[...] estamos no começo da era pós-computador pessoal: outros aparelhos que não o computador, como telefones celulares, *paggers* bidirecionais, *palmtops* e demais aparelhos portáteis estão ganhando cada vez mais importância. Eles são os microcomputadores do futuro, comunicadores pessoais que estão sempre com você, sempre ligados, sempre conectados (McNEALY, 2001, p. 54).

O uso de equipamentos *wireless* (sem fio) é que definirá o futuro, afirma Chen (2001)¹: soluções como *Wi-Fi* (rede local sem fio) vêm para amenizar a limitação de comunicação dos celulares 3G² com tecnologia *WAP*, *bluetooth*, que é a tecnologia *wireless* de baixo custo e curto alcance que permite conexões de rádio sem fios entre computadores de tipo *laptop* ou *notebook*, telefones celulares e outros aparelhos portáteis, localizados a poucos metros de distância; e a família de especificações *Wireless IEEE 802.11*, desenvolvida para conectar computadores com a Internet e em redes locais sem fio. Portanto, as organizações também devem dar atenção à inovação dos veículos de comercialização e de divulgação de produtos e serviços.

Inúmeras são as atividades que a TI pode realizar nas organizações para desempenhar papel estratégico e agregar valores aos produtos e/ou serviços, auxiliando a promoção da sua inteligência competitiva e empresarial (LUFTMAN; BRIER, 1999; MEADOR, 1997; TOIVONEN, 1999 *apud* REZENDE; ABREU, 2002). É necessário, portanto, que as organizações tenham seu planejamento empresarial e da TI integrados, coerentes e em sinergia.

¹ CHEN, John: é presidente da Sybase, empresa norte-americana destacada no desenvolvimento de tecnologia sem fio e banco de dados.

² 3G: significa terceira geração de celulares e que se diferencia das demais por ter a capacidade de receber dados conteúdos da Internet.

Na visão de Batista (2004), a falta de planejamento tende a levar as empresas a ter problemas no mercado que participam. O plano estratégico consiste na definição dos objetivos e metas que guiarão as ações da organização a longo e curto prazo, respectivamente, em busca do seu desenvolvimento. Para ser bem sucedido, este plano deve definir como serão executadas as tarefas do dia-a-dia, sendo este desdobramento definido como planejamento operacional.

No que tange aos sistemas de informação, suas atualizações também demandam um planejamento alinhado ao plano estratégico da empresa, uma vez que as necessidades de informações mudam de acordo com as mudanças de objetivos. Para isso, o autor propõe a utilização de um PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação), que visa ao planejamento dos recursos necessários aos sistemas de informação, tendo como principal característica seu alinhamento com o plano estratégico e operacional da empresa.

Em um pré-levantamento, observou-se que entre as empresas consideradas para o desenvolvimento deste estudo, que fazem parte do pólo de Naviraí-MS, ficou evidente uma decisão comum de investirem em TI e fazerem deste recurso um forte aliado. Contudo, cabe ressaltar que a utilização da TI por si só não é suficiente para torná-la um diferencial competitivo. É crucial que haja o alinhamento entre as estratégias de negócios e a utilização da TI. Esta perspectiva é que suscita especial interesse para ser investigada.

Desta forma, tem-se a proposta deste estudo, que é analisar o alinhamento entre as orientações estratégicas de negócio e de TI das empresas do pólo de Naviraí-MS. Como opção de direcionamento do estudo, adotaram-se instrumentos que induzem o entendimento do contexto organizacional destas organizações e de seus recursos de TI, utilizados nas atividades de valor. Os principais instrumentos utilizados permitiram analisar as estratégias de negócio executadas, o desempenho do negócio, a efetividade de TI e as estratégias de TI realizadas.

Considerando as características das empresas, de sua realidade e de suas estratégias, somadas às perspectivas interpostas pela TI, a pergunta da pesquisa pode assim ser formulada:

As orientações estratégicas de negócio das empresas do pólo de Naviraí-MS estão tendo suporte satisfatório pelas soluções de TI que tem sido adotadas?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A TI, com seu arcabouço de recursos, apresenta-se para contribuir nos processos decisórios de controle e de gestão de negócios. É relevante, portanto, desenvolver estudos que busquem identificar suas potencialidades e as formas pelas quais pode contribuir nos processos de valor adicionado. A respeito disso, Stair (2002, p. 33) destaca que “nesta perspectiva, o sistema de informação é interno e desempenha um papel essencial no processo, seja fornecendo entrada, ajudando a transformação do produto ou produzindo saídas”. Isso ajuda a organização a aumentar sua produtividade, dinamizar sua comunicação e aguçar sua competitividade.

Segundo Sleight (2000), para que uma empresa alcance êxito num ambiente altamente competitivo, tornam-se vitais o conhecimento dos potenciais e o uso eficaz da TI. Para os gestores, portanto, é essencial conhecer suas implicações e apropriar-se de seus recursos, numa perspectiva de que a TI terá impacto cada vez maior no meio empresarial.

A TI evolui de forma muito rápida e, à medida que oferece recursos inéditos, acaba influenciando a forma de gestão e planejamento do uso destes recursos e a maneira como as organizações reagem perante eles. Laudon e Laudon (1999) afirmam que o *hardware* e o *software* estão mudando mais rapidamente do que a capacidade das organizações de compreender e aplicar seus recursos e funcionalidades. Além disso, a utilização da TI deve ser tratada de tal forma que vá além da execução de tarefas bem definidas e do fornecimento de recursos que permitam às pessoas realizarem seu trabalho mais eficiente e eficazmente. A TI deve visar uma preocupação mais ampla sobre a maneira pela qual as pessoas trabalham e pensam, de forma que elas possam tirar vantagem total da tecnologia.

Ainda na visão de Laudon e Laudon (1999), a cada dia depende-se mais e mais de atividades computadorizadas que, se falham ou são mal usadas, têm conseqüências extremamente danosas. Também, os recursos da TI só podem aumentar a produtividade das organizações quando forem aplicados à solução correta.

Outro aspecto relevante ainda, segundo o autor, é que as empresas desenvolvem sistemas de informação, um dos recursos da TI, para lidar com problemas organizacionais internos e para assegurar sua sobrevivência dentro de um ambiente externo de mudança.

Também consideram-se relevantes as peculiaridades de uma análise diagnóstica que possa oferecer subsídios para as empresas que participam do pólo de Naviraí-MS, para identificarem o nível de alinhamento entre suas estratégias de negócio e a forma como a TI tem sido projetada para dar suporte à consecução das metas organizacionais, bem como na busca de níveis de competitividade compatíveis com os mercados do qual participam.

1.3 OBJETIVOS

Como objetivo geral, tem-se:

Identificar a ocorrência de alinhamento entre as orientações estratégicas de negócio e de TI e suas repercussões frente ao desempenho de empresas do pólo de Naviraí-MS.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as orientações estratégicas de negócio e suas implicações;
- Analisar o planejamento de TI, a orientação estratégica adotada e sua efetividade;
- Descrever os recursos da TI utilizados nas atividades de valor das empresas em estudo.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se organizada em seis seções, a saber:

Em uma seção introdutória, busca-se apresentar a contextualização do tema e definição do problema, os objetivos pretendidos, a justificativa e relevância do estudo e a estrutura da dissertação.

Numa segunda seção, tem-se o referencial teórico correspondente à estratégia e competitividade. Descreve o ambiente competitivo, globalizado e com mudanças muito rápidas no qual as organizações estão inseridas. A seguir, trata sobre a competitividade como

algo inerente à vida e, num período mais recente, como elemento que está diretamente ligado à sobrevivência e crescimento das organizações.

No campo organizacional, a seção mencionada acima dá ênfase às cinco forças competitivas de Porter (1998a) e, de forma a fazer um contraponto, apresenta a Visão Baseada em Recursos, que vê a origem da vantagem competitiva baseada nos recursos das organizações. A seção também contempla uma abordagem sobre a vantagem competitiva sustentável e descreve as contribuições dos estudos de Hoffmann (2000) neste campo. Ainda nessa seção, encontra-se um estudo sobre estratégia competitiva, com base nos principais autores desta área. Finalizando, apresentam-se os conceitos ligados à cadeia de valor (PORTER, 1989) e seu vínculo com a competitividade das empresas. Esta seção oferece fundamentação teórica para a análise e alocação dos dados referente ao terceiro objetivo específico e serve de “pano de fundo” para a contextualização dos demais objetivos, tanto o geral, quanto os específicos. Os principais autores citados nesta seção foram: Porter (1986, 1989, 1991, 1996, 1998, 1999), Porter e Millar (1985), Henderson (1998), Hamel e Prahalad (1995), Barney (1991), Ghemawat (1998), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Ansof (1990).

Uma terceira seção reúne os conceitos relacionados à TI. São apresentadas definições sobre informação, tecnologia da informação e sistemas de informação e suas classificações. Dá-se ênfase à questão da integração dos sistemas computacionais e ainda desenvolve-se uma seção sobre os sistemas ERP. A seção seguinte é constituída por uma base teórica sobre a TI e a cadeia de valores. Na segunda metade desta seção tem-se um resgate teórico sobre o alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de TI, base para a discussão do objetivo geral da dissertação, destacando a importância desta sintonia para o contexto organizacional como um todo. É desta seção que se tem também, a principal fundamentação teórica para a discussão do segundo e do terceiro objetivo específico. Os principais autores pesquisados para esta seção foram: Laudon e Laudon (1999, 2004), Davenport (2003), Stair e Reynolds (2002), Mcgee e Prusak (1994), Oliveira (2004), Batista (2004), Chan (1992), Chan *et al.*(1997), Henderson e Venkatraman (1999), Brodbeck e Hoppen (2000), Luftman e Brier (1999).

A seção quatro apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. É feita a descrição do método e a caracterização dos passos adotados. Os instrumentos de pesquisa são detalhados e são apresentados os roteiros para a condução

das entrevistas. Na parte final da seção são apresentadas as etapas da pesquisa através do protocolo para o estudo dos casos e faz-se o fechamento, com a forma como é conduzida a análise dos dados. O referencial teórico desta seção toma por base autores como Cooper e Schindler (2003), Demo (1995), Selltiz (1975), Triviños (1987), Yin (2001) e Bardin (1977).

Na quinta seção é feito o detalhamento dos casos. São apresentados tópicos referentes à fundação e crescimento, principais produtos e mercados, principais concorrentes, o faturamento dos últimos três anos e a estrutura organizacional. Também são descritos os recursos da TI utilizados nas atividades da cadeia de valor de cada caso estudado.

A seção seis apresenta os resultados referentes ao estudo sobre o alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI de cada organização. São apresentados os resultados sobre estratégia de negócio executada, desempenho do negócio, estratégia de TI realizada e sobre a efetividade de TI. No final da seção, são compilados os resultados em quadros, o que permitem analisar o perfil organizacional e o alinhamento estratégico de TI dos casos.

Uma última seção apresenta as principais conclusões abstraídas do trabalho.

2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Esta seção procura reunir um referencial teórico com o propósito de embasar o constructo do estudo e dar suporte ao trabalho empírico desenvolvido a campo, buscando sempre uma sintonia com estudos de base qualitativa.

Uma primeira parte trata da competitividade impulsionada por ambientes dinâmicos e altamente competitivos, tais como aqueles em que as organizações pesquisadas estão inseridas. Na seqüência, abordam-se a vantagem competitiva e estratégia, os pressupostos da vantagem competitiva sustentável e como a mesma pode ser obtida. Na parte final da seção, destaca-se o conceito de Cadeia de Valores (PORTER, 1989) que permite, segundo o autor, melhor compreender a vantagem competitiva, uma vez que desagrega a empresa nas suas atividades de relevância estratégica. Tais atividades necessitam e geram informações, as quais, se processadas e armazenadas pelos recursos da Tecnologia da Informação (TI), podem contribuir com o aumento da performance competitiva da empresa.

2.1 COMPETITIVIDADE: REFERENCIAL DO ATUAL AMBIENTE GLOBALIZADO E DINÂMICO

Neste início de Terceiro Milênio, a sociedade como um todo sente os efeitos da globalização. Dentre as várias acepções do termo (globalização), muitas idéias são contempladas na metáfora de aldeia global, sugerindo uma comunidade mundial, como já havia previsto Marshall Macluhan na década de 70. Outras metáforas são referenciadas como mostra Ortiz (1994 *apud* GIORDANO, 1999, p. 43): “Sociedade Informática (Adam Schaff), Primeira Revolução Mundial (Alexander King), passagem de uma economia de alto volume para economia de alto valor (Robert Reich), Terceira Onda (Alvin Tofler).”

Independente da denominação, o que se percebe é que o atual cenário mundial se caracteriza por mudanças tecnológicas que demandam maior flexibilidade nas organizações, perfis de qualificação versáteis e polivalentes, de acordo com a nova organização do trabalho, uma maior descentralização da produção e condicionamentos crescentes das regulamentações internacionais, numa conjuntura de mercados mundiais instáveis e mais competitivos.

Neste contexto, a TI tem contribuído para a criação de novas formas de fazer negócios, gerando mudanças significativas no ambiente organizacional interno e externo. Rever a forma de desenvolver suas atividades faz com que a empresa potencialize suas chances de crescimento e perpetuação dessa nova realidade. A necessidade de readaptação ao ambiente é uma condição de sobrevivência para as empresas e seus gestores devem ter este foco. Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como se adaptar a circunstâncias ambientais (MORGAN, 1996, p. 53).

A informação, precioso recurso na era globalizada, deve ser gerida de tal forma que venha, efetivamente, representar um diferencial de competitividade. A utilização da TI por si só não representa vantagem competitiva a longo prazo. Allan Webber, editor da revista *Fast Company*, observa que “à medida que a tecnologia transforma a lógica da concorrência, ela desaparece como fonte sustentável de vantagem competitiva”, considerando que, essencialmente, a mesma tecnologia pode estar acessível a todos. Conseqüentemente, ela não pode proporcionar uma vantagem de longo prazo a ninguém (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 19).

Para que a utilização dos recursos da TI represente vantagem competitiva é preciso que a gestão destes recursos esteja em alinhamento com as estratégias de negócios da organização. A TI tem estado intimamente ligada a todas as grandes mudanças organizacionais dos últimos tempos:

Se começou gerenciando um pequeno espaço com condições e acesso controlados, teve de enfrentar os “loucos anos” da disseminação da microinformática e do amadurecimento da arquitetura cliente-servidor. Viu seus ativos sair dos ambientes controlados, tornar-se móveis e estabelecer ligações com todo tipo de infra-estrutura e arquiteturas. Toda essa revolução dos negócios, acompanhada por relevantes investimentos em capacitação e em novas ferramentas para os usuários, ampliou a presença da TI em quase todos os processos empresariais (HSM Management, 2003 – IBM BCS).

Na concepção de Audy (2001), a gestão dos Sistemas de Informação (SI) tem tomado significativa relevância. O autor entende que isto tem ocorrido porque as modernas tecnologias da informação estão alterando rapidamente as formas como afetam e impactam a competitividade das organizações. Além disto, a própria sobrevivência das organizações vem tornando-se crescentemente dependente destas tecnologias. Como resultado, o planejamento,

visando ao efetivo uso das novas Tis, torna-se uma questão estratégica fundamental para as organizações.

As empresas têm se deparado com um ambiente expressivamente competitivo, em uma sociedade profundamente afetada pelos novos paradigmas³, oriundos da denominada “sociedade da informação”. As mudanças são expressivas e introduzem formas novas para o processo produtivo e para as relações entre pessoas ou organizações.

Segundo Henderson e Venkatraman (1999), a TI está transcendendo seu tradicional papel de “*back office*” e está evoluindo em direção a um papel estratégico, com potencial capaz de não apenas “sustentar”, mas também para “formar” novas estratégias de negócio.

Nesta nova realidade, valer-se da TI para obter vantagem competitiva passa a ter sentido e seu papel torna-se relevante. Sua efetiva utilização pelas organizações tem sido considerada crucial para a sobrevivência no mercado através de estratégias competitivas (MCGEE; PRUSAK, 1994; PORTER; MILLAR, 1985). É necessário, portanto, que as organizações tenham seus planejamentos empresarial e da TI integrados, coerentes e em sinergia, onde as estratégias empresariais e as estratégias da TI devem estar plenamente alinhadas entre si (REZENDE; ABREU, 2001). A seção, a seguir, contempla um resgate teórico sobre vantagem competitiva.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A competição deve ser considerada como um elemento que remonta ao início da vida. A busca de adaptação e sobrevivência faz com que as mudanças aconteçam e que características físicas e estruturais evoluam e se adaptem para responder de forma adequada ao ambiente competitivo. De maneira análoga à seleção natural de Darwin, o Princípio de Gause (HENDERSON, 1998; TAVARES e CERCEAU, 2001) propõem que “os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, tanto nos negócios quanto na natureza”. Tal perspectiva destaca a importância da diferença que cada um deve ter para obter uma vantagem única, num processo que se apresenta em moldes

³ Thomas Kuhn desenvolveu o conceito de paradigma para analisar a evolução das ciências. Na obra *A Estrutura das Revoluções Científicas* (1977), enfatiza o papel do comprometimento e envolvimento da comunidade científica com uma rede de ingredientes: crenças, valores, critérios, procedimentos, padrões de problemas e soluções, instrumentos, que se referem ao que Kuhn chama de paradigma, referencial para sua análise do que seja ciência e cuja vigência caracteriza os períodos que chama de ciência normal.

semelhantes entre as competições biológicas e comerciais. Contudo, Henderson (1998), ao finalizar seu raciocínio, observa que, como as empresas podem combinar os fatores envolvidos nos processos de negócios, sempre poderão existir inúmeras possibilidades de coexistência competitiva, procurando mudar aquilo que as diferencia de seus concorrentes.

A emergência da abertura dos mercados, tornando-os de amplitude global, colocou as organizações em ambientes de níveis de competição jamais vistos. Hamel e Prahalad (1995) observam que, em relação às mudanças ocorridas nas últimas décadas e as que estão por vir, exigem posturas de constantes reinvenções por parte das empresas e que o problema da competitividade, enfrentado atualmente, não se trata de competição “estrangeira” e, sim, de competição “não tradicional”. A cada dia que passa o grau de competitividade exigido das organizações aumenta e cabe a seus gestores conduzirem seus recursos e processos com vistas a torná-las suficientemente competitivas.

2.2.1 Modelos de Abordagem

Estudos recentes consideram que a forma como é criada e mantida a vantagem reflete sobre a formulação das estratégias (MELLO; CUNHA, 2001). Caves e Porter (1977) procuram explicar tal fato através da introdução do conceito de barreiras de mobilidade entre grupos dentro da indústria, o qual se baseava nos pressupostos da Economia Industrial, em especial, que a estrutura industrial afeta a conduta das organizações que, por sua vez, é determinante da performance.

Em seu estudo sobre análise de indústrias e da concorrência, Porter (1986, p. 22) confirma a proposição anterior observando que “a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas[...]”. O esforço estratégico da organização paira sobre a disposição de encontrar uma posição em que possa melhor se defender destas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Para este autor (1998a, p.11), “o vigor coletivo destas forças determinam o lucro potencial máximo de um setor industrial”. Estas considerações levaram o autor à definição de cinco forças competitivas, conforme mostrado através da figura 1.

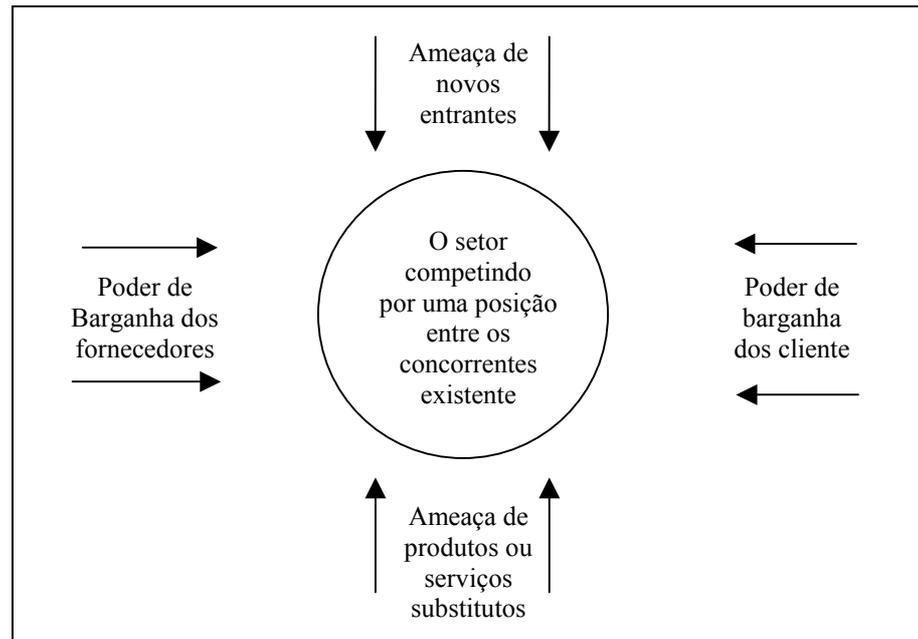


Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter (1998a)

Em outro trabalho, Porter (1989, p. 2) já destacava que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Para ele, valor é considerado o que os compradores se propõem a pagar, e o valor superior provém da oferta de produtos a preços mais baixos e com os mesmos benefícios, ou de se disponibilizarem produtos com peculiaridades únicas que façam jus ao preço estabelecido. O autor defende a existência de dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Porter (1989, p. 23) destaca o escopo das atividades empresariais e traz a abordagem da cadeia de valores, considerando-a como “o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la”. Para ele, a vantagem competitiva surge das atividades individuais da empresa.

Com base nas idéias de Porter, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 24), concluem que:

A vantagem competitiva é, assim, o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

A teoria baseada nas forças competitivas e nas tipologias de vantagem competitiva foi consolidada por Porter (1986; 1989) e permeou o ambiente acadêmico e o meio organizacional, principalmente na década de 80. Hoje, esta perspectiva continua sendo

amplamente utilizada no meio empresarial, porém acompanhada de outras perspectivas que tendem a complementar ou a fazer um contraponto aos princípios competitivos defendidos por Porter (1986; 1989; 1991; 1998a). Uma delas é a Visão Baseada em Recursos - *Resource-Based View* – RBV (BARNEY, 1991; CARNEIRO, 1999; HOFFMAN, 2000; MELLO; CUNHA, 2001; PENROSE, 1959; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25) desenvolveram um estudo em relação às origens da vantagem competitiva e apresentam a teoria dos recursos como uma alternativa à posição dominante da organização industrial. Na perspectiva destes autores, entende-se que:

A proposição central dessa corrente é que a fonte de vantagem competitiva se encontra primeiramente nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. As firmas são, assim, consideradas como “feixes de recursos” (WERNERFELT, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991). A idéia de recursos inclui não apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis (HALL, 1992) ou invisíveis (ITAMI; ROEHL, 1987).

Outro estudo que enfatiza a Competição Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), como opção em relação à perspectiva das forças competitivas de Porter (1986), é o de Mello e Cunha (2001). Os autores relatam que:

Dentre as que se contrapõem, a mais importante é a RBV, que se baseia nas idéias originalmente propostas por Penrose (1959) de que a lucratividade e crescimento da empresa não são provenientes de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva, pela empresa, de recursos essenciais, únicos e idiossincráticos. É importante ressaltar que não é somente a posse de recursos essenciais, mas “a heterogeneidade [...] dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis em função dos recursos em posse da empresa que fornece, a cada uma, seu caráter único” (PENROSE, 1959). A eficiência sempre foi importante para a Teoria Econômica, mas, para Penrose (1959), um sistema produtivo eficiente podia ser fonte de vantagem competitiva se fosse idiossincrático e peculiar da empresa. Wernerfelt (1984) foi o primeiro a desenvolver as idéias de Penrose (1959) no campo da estratégia introduzindo conceito de barreiras de posição de recursos, analogamente às barreiras de mobilidade de Porter (1980). As barreiras de posição de recursos visavam à proteção dos recursos essenciais contra a imitação e apropriação pelos concorrentes, preservando a vantagem competitiva (MELLO; CUNHA, 2001, p. 2).

Barney (1991 *apud* MELLO; CUNHA, 2001, p. 2) considera que os correspondem a “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa, que a possibilita elaborar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”. Frente a isso, o autor estabelece a

seguinte classificação dos recursos: a) recursos físicos, tais como equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso à matéria-prima; b) recursos humanos, ou seja, relações sociais e experiências dos funcionários; e c) recursos organizacionais, como estruturas, processos e sistemas de informação.

A origem da vantagem competitiva sob o prisma da RBV, segundo Mello e Cunha (2001), é colocada da seguinte forma:

A fonte de vantagem competitiva precede a um produto bem posicionado e se encontra no uso produtivo de recursos essenciais de eficiência superior, tornando a empresa que os possui mais eficiente e capaz do que as outras, possibilitando, assim, a entrega de valor proposto para os clientes, ao menor custo marginal da indústria (MELLO e CUNHA, 2001, p. 3).

Barney (1991 *apud* CARNEIRO, 1999, p. 4) apresenta uma outra definição de vantagem competitiva: “implantação de uma estratégia, que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia”.

A Visão Baseada em Recursos é mencionada também por Porter (1991 *apud* CARNEIRO *et al*, 1999) como referencial para a identificação das origens da vantagem competitiva e como posições de sucesso são criadas. Contudo, para este autor, tais modelos apenas ajudam a esclarecer características importantes do processo dinâmico através do qual a vantagem competitiva é desenvolvida e sustentada, entretanto não exporiam as verdadeiras origens desta vantagem. Porter (1991) busca fazer uma distinção clara entre condutores (drivers) das vantagens competitivas (de custo ou de diferenciação) e recursos:

Os recursos seriam ativos intangíveis (tais como habilidades, rotinas organizacionais, reputação), resultantes primordialmente da realização prévia de algumas atividades ou de aquisições externas no momento correto, sendo intermediários entre as atividades (da cadeia de valor) e a vantagem competitiva. Na opinião de Porter, alguns autores da Visão Resource-Based estariam indevidamente designando por recursos o que, na verdade, seriam atividades da cadeia de valor. Como exemplo cita a força de vendas e P&D (CARNEIRO *et al*, 1999, p. 9).

Independente da abordagem que possa ser utilizada para descrever a vantagem competitiva, percebe-se que a informação é referenciada por todas. Seja com base na estrutura da indústria, modelo conhecido como SCP - *Structure-Conduct-Performance* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) que tem em Porter um de seus defensores, seja na RBV ou nas demais abordagens que emergiram nas últimas duas décadas, a informação é elemento referencial de vantagem competitiva.

2.2.2 Vantagem Competitiva Sustentável

Vencer a concorrência é condição indispensável para obter-se um desempenho excepcional (GHEMAWAT, 1998). Contudo, manter os ganhos competitivos demanda um esforço contínuo num terreno onde a cada dia as diferenças tendem a diminuir alicerçadas em mercados globais e na transposição de barreiras geográficas e culturais pelas redes de telecomunicações. Para este autor, a criação de vantagem sustentável está relacionada com o fato de haver concorrentes que tenham algumas restrições a opções ou ser capaz de se antecipar a eles.

Para Carneiro *et al* (1999, p. 4), “a vantagem competitiva é dita ‘sustentável’ quando seria impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes da implementação da estratégia correspondente.” A base das afirmações deste autor estrutura-se em considerações como:

Conforme Barney (1991, 1996), o fato de a vantagem competitiva ser considerada sustentável não significa que ela durará para sempre, mas apenas que não seria igualada ou superada pelos esforços da concorrência. Rupturas e revoluções na estrutura da indústria, decorrentes de descontinuidades tecnológicas, mudanças na demanda ou nos fatores de produção (REED; DEFILLIPPI, 1990), podem tornar sem valor uma fonte anterior de vantagem competitiva (CARNEIRO *et al*, 1999, p. 4).

Para Porter (1998b, p. 146), “as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação”. Isso inclui tanto novas tecnologias como modos novos de fazer negócios”. Para o autor, “a informação desempenha um grande papel no processo de inovação e de melhoria, informação que ou não está disponível para os concorrentes ou não são procuradas por eles”.

No campo conceitual, Hoffmann (2000) desenvolveu um estudo que pode ser considerado um resgate teórico exemplar no que tange aos fundamentos da vantagem competitiva sustentável – VCS (SCA - *Sustainable Competitive Advantage*). O quadro 2 apresenta as principais concepções sobre o tema.

Quadro 1 – Contribuições para o conceito de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

Autor e Data	Título do artigo/livro	Contribuições Principais
Alderson (1965)*	“The Search for Differential Advantage”	Precursor para VCS; propõe três bases para vantagem de diferencial: tecnológica, legal, e geográfica; quatro estratégias para alcançar vantagem de diferencial: segmentação, atração seletiva, <i>transvection</i> , e diferenciação.
Hall (1980)*	“Survival Strategies in a Hostile Enviroment”	As companhias bem sucedidas alcançarão ou o custo mais baixo ou a posição mais diferenciada.
Henderson (1983)*	“The Anatomy of Competition”	Continua discussão dessa vantagem única de uma firma sobre seus competidores; aqueles que se adaptarem melhor ou mais rápido, podem obter uma vantagem sobre os outros.
Porter (1985)	“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”	Introduz a idéia da "cadeia de valor" como a ferramenta básica para analisar as fontes de vantagem competitiva.
Coyne (1986)	“Sustainable Competitive Advantage: What It Is? What It Isn't?”	Explicação das condições necessárias para uma VCS existir; idéia de aberturas de capacidade.
Ghemawat (1986)	“Sustainable Advantage”	Discussão daquelas vantagens que tendem a ser sustentáveis: tamanho do mercado alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições em opções dos competidores.
Day and Wensley (1988)	“Assessing Advantage: A framework for diagnosing Competitive Superiority”	Fontes potenciais de vantagem são habilidades superiores e recursos superiores; em avaliar caminhos para alcançar VCS, ambas as perspectivas competidor e cliente deviam ser consideradas.
Dierickx and Cool (1989)	“Asset Stock Accumulation and Sustainability Competitive Advantage”	Sustentabilidade de posição de recurso de uma firma é baseada em como facilmente estes recursos podem ser substituídos ou imitados.
Hamel and Prahalad (1989)	“Strategic Intent”	Uma firma não devia procurar por uma VCS, devia aprender como criar novas vantagens para alcançar liderança global.
Prahalad and Hamel (1990)	“Core Competence of the Corporation”	VCS resulta de competências essenciais; as firmas deviam consolidar recursos e habilidades em competências que permitem que elas se adaptem depressa para perceber oportunidades variáveis.
Barney (1991)	“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”	Discute quatro indicadores do potencial de recursos firmes para gerar VCS: valor, raridade, inabilidade para ser imitado, e substituição imperfeita.
Peteraf (1993)	“The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View”	Discute quatro condições que devem ter para encontrar VCS: recursos superiores (heterogeneidade dentro de uma indústria), <i>ex post</i> limites para competição, mobilidade de recurso imperfeita, e <i>ex ante</i> limites para competição.
Day and Nedungady (1994)	“Managerial Representations of Competitive Advantage”	O uso de estratégia e reação pela firma para o ambiente depende de sua orientação (orientado-cliente <i>versus</i> orientado-concorrente); Vantagem competitiva é baseada nesta orientação.
Oliver (1997)	“Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resourde-Based Views”	Propõe um modelo de firma heterogênia que sugere que ambos, capital recurso e capital institucional são indispensáveis para VCS.
Srivastava, Shervani and Fahey (1998)	“Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analisis”	Delineia ativos baseados em mercado em dois tipos primários: relacional e intelectual. Largamente intangíveis, estes recursos podem ser influenciados para alcançar VCS se eles podem somar valor único para clientes.

Fonte: Adaptação de Hoffmann (2000). Tradução do autor.

No quadro 2, os primeiros artigos assinalados com asterisco podem ser considerados os precursores para o constructo VCS.

A obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, conseguidas através de ganhos sobre a concorrência, evidencia a adoção de estratégias bem-sucedidas (OHMAE, 1998, P. 67-81). Este autor é enfático ao declarar que “é importante levar em consideração a competição, mas ao se adotar a estratégia não se deve colocá-la em primeiro lugar”. Sua perspectiva baseia-se na premissa de que a atenção deve voltar-se ao cliente. “[...] as realidades competitivas são as coisas contra as quais você testa estratégias possíveis; você as define em termos de clientes”.

Em se tratando da TI, sua utilização por si só não representa exatamente o que os autores têm chamado de vantagem competitiva sustentável. Para que isso ocorra, sua utilização deve dar-se de forma que faça com que a empresa se beneficie e crie um diferencial que possa conduzi-la a um melhor desempenho e performance que permitam superar seus concorrentes. Nos casos de sucesso em relação à utilização da informação, os aperfeiçoamentos contínuos nas formas da sua utilização fazem com que se torne difícil para os concorrentes acompanhá-los (MCGEE; PRUSAK, 1994). Uma das formas de gerir a informação com vistas à obtenção de vantagem sustentável é buscar a sintonia entre o plano estratégico e as estratégias que definem a utilização da TI.

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA: CONCEITOS E DELINEAMENTOS

Com a intenção de conceituar estratégia, vários autores direcionaram seus esforços para este tema que, no campo organizacional, é relativamente recente. Contudo, o termo remonta aos tempos das antigas civilizações e sua aplicação inicial distanciava-se significativamente da aplicação que tem atualmente. Giovinazzo (2003), baseado em Ghemawat (2000), relata que o termo “estratégia” foi criado pelos antigos gregos e fazia referência a um magistrado ou comandante-chefe de militares. Ao longo de sua história, nos dois milênios que se tem referência do termo, sua aplicação sempre esteve ligada ao campo militar. Sua adaptação ao contexto dos negócios veio a ocorrer na Segunda Revolução Industrial, iniciada no final do século XIX, vindo a ter expressão apenas no século XX.

A conceituação de estratégia tem sido enfatizada nas últimas três décadas e tem se desenvolvido a partir de enfoques distintos, vinculados à perspectiva de cada autor e de

situações diferenciadas. Também sua denominação toma formas diferentes, como estratégia corporativa, estratégia competitiva ou puramente estratégia.

Henderson (1998) define estratégia como o processo que se propõe a buscar vantagem frente aos concorrentes. Para este autor, “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. A preocupação está voltada para a participação no mercado em que a empresa atua e em relação aos esforços da organização para diferenciar-se de seus concorrentes. O quadro 2 apresenta alguns conceitos de estratégia.

Quadro 2 – Alguns conceitos de estratégia

Conceito
Estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo da organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade (ANDREWS, 1971 <i>apud</i> SERRALHEIRO, 2004).
Estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986, p.16.). O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo as metas. A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes (p. 61). A estratégia cria um ajuste entre as atividades da companhia. O Sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem, não só algumas, integrando as mesmas (1996, p. 75).
Estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro. Ou seja, são ações executadas para melhorar sua posição diante de concorrentes reais ou potenciais materializam-se através da busca de: a) vantagem em relação aos concorrentes; b) atendimento às necessidades dos clientes; c) adaptação às mudanças ambientais. (TACHIZAWA; REZENDE, 2002, p. 68).

Fonte: Adaptação dos autores pesquisados.

No enfoque de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com base em Wright *et al* (1992), estratégia é definida como o conjunto de “planos da alta direção para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Porém estes autores observam que o tema requer mais definições e introdução à concepção dos cinco Ps (**p**lano, **p**adrão, **p**osição, **p**erspectiva e truque – *p*loy). A estratégia pode ser vista como um plano, curso de ação ou um caminho que conduz rumo aos objetivos; como padrão, consistência de comportamento, intencional ou não; como posição, nicho intencionalmente selecionado através de um plano; como perspectiva, conceito abstrato, com base na cultura organizacional; e como truque (*p*loy), uma manobra para ludibriar o oponente ou competidor. Este enfoque

complementa-se com base nas dez escolas de pensamento estratégico, as quais procuram classificar as tipologias de como ocorre o processo estratégico.

Na concepção de Ansoff (1990), estratégia pode ser definida como “um dos vários conjuntos de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Alguns exemplos são vinculados a esta perspectiva:

- Padrões, segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos. Quando qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e quando quantitativos, são chamados de metas;
- Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de negócio;
- Regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; freqüentemente, isto é chamado de estratégia administrativa;
- Regras, segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Desta forma, amplia-se o foco de entendimento da estratégia, não ficando restrito somente em preparar a empresa para os desafios perante os competidores. Observa-se a preocupação também com a estrutura interna da empresa e com a operacionalização de suas atividades diárias. Para Mcgee e Prusak (1994, p. 9), “as empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e a ação”. Esta afirmação é vinculada à idéia de que tal procedimento ocorre em um ambiente extremamente competitivo envolto de informação de importância real e potencial:

Implícita ou explicitamente, a estratégia competitiva (cuidadosamente definida ou existente de maneira formal) é manifestada em processos organizacionais específicos que transformam vários recursos (capital, tecnologia, trabalho, matérias-primas, etc.) em produtos e serviços que fornecem valor aos clientes (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 37).

Estratégia, portanto, circunda escolhas e ênfases, que negócios criar, quais produtos devem ser lançados e definições de mercado (DAVENPORT, 2003). Tais opções são determinantes para as organizações.

As definições ou rumos inconsistentes ou sem fundamentação podem comprometer o desempenho de um negócio. As estratégias, se definidas de forma acertada, podem conduzir a empresa ao sucesso. Também devem ser formuladas de forma compatível com o grau de competitividade do ambiente do qual a organização faz parte e deve ocorrer um ajuste entre as atividades da organização com vistas a efetivar as opções estratégicas. Porter (1996) considera que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Desenvolver atividades de forma diferente dos demais concorrentes fortalece a opção estratégica e conduz a organização rumo a um melhor desempenho do negócio. Beuren destaca que:

A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos concorrentes. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todas as variedades, satisfazer todas as necessidades e atender a todos os clientes, as empresas poderiam facilmente revezarem-se entre si na liderança e a eficácia operacional determinaria quem seria o líder por meio de desempenho (BEUREN, 1998, p. 43).

O raciocínio de Beuren (1998) em relação à eficácia operacional e ao posicionamento estratégico está baseado nas afirmações de Porter (1996; 1999) que considera estes elementos organizacionais como essenciais para um desempenho superior de uma organização. Contudo, observa que um e outro são diferentes quanto à forma de atuação. Para Porter (1999, p. 47), “a eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhores que os rivais”. O enfoque deste autor engloba a eficiência e práticas que visem ao melhor aproveitamento dos insumos, produção com menos defeitos e criação de produtos com maior rapidez. Por outro lado, estratégia ou “posicionamento estratégico significa desempenhar atividades ‘diferentes’ das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira ‘diferente’”(PORTER, 1999, p. 48).

A eficácia operacional torna-se relevante para o aumento da competitividade. Algumas empresas conseguem aproveitar de forma melhor os recursos produtivos que dispõem e isso pode ocorrer a partir de práticas que permitam eliminar desperdício, a adoção de tecnologias de vanguarda ou conseguindo um envolvimento maior de seus funcionários (PORTER, 1999, p. 48). Uma eficácia operacional mais elevada tende a ser um diferencial significativo frente aos concorrentes, uma vez que afeta de forma direta as posições de custo e os níveis de diferenciação.

Percebe-se que somente conceber estratégias não é o bastante, mas torna-se necessário estabelecer um efetivo gerenciamento de todas as variáveis organizacionais. É necessário também, que haja uma tradução e disseminação dos resultados do processo estratégico para os membros da organização. Para Beuren (1998), esse processo exige que sejam disponibilizadas informações que atendam a demanda daqueles que são incumbidos pela elaboração da estratégia empresarial.

Outro ponto a ser destacado é o compromisso da empresa com seus clientes e mercados dos quais participa. Sob este prisma, “as estratégias devem considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 21). Isso depende de forma veemente da informação. É constatado que a informação é um dos recursos organizacionais que precisa ser gerenciado e sua geração e aproveitamentos devem estar sincronizados às estratégias competitivas da empresa. Os autores consideram de fundamental importância dar-se atenção especial a este elemento:

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la ou gerenciá-la (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.23).

A preocupação em relação à vinculação e relevância da informação e das necessidades das organizações, bem como a gestão deste vínculo com cunho estratégico são também reportados por Davenport (1998):

É preciso ter em mente que o relacionamento entre o contexto organizacional de uma empresa e seu ambiente informacional são uma via de mão dupla, isto é, o ambiente organizacional pode orientar ou motivar um ambiente informacional específico, assim como este último pode capacitar ou restringir a empresa (DAVENPORT, 1998, p. 224).

É importante observar que não só a informação, mas também as tecnologias da informação têm papel preponderante no desempenho das organizações e na consecução de seus objetivos e metas. A relevância de ambas é sentida tanto na definição das estratégias, como também na sua execução (MCGEE; PRUZAK, 1994). Para estes autores, “à medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante, o papel da informação como uma ferramenta essencial para chegar a essa integração torna-se mais claro”.

Sob este enfoque, a informação é tida com um valioso recurso e que pode contribuir no processo estratégico. A obtenção da vantagem competitiva passa pela definição de estratégias genéricas que são materializadas a partir das atividades de cada organização. Na seção seguinte, será abordada a cadeia de valor que é apresentada por Porter (1989) como forma funcional das estratégias.

2.4 CADEIA DE VALOR E COMPETITIVIDADE

Em sua proposta inicial, Porter (1986) estabelece as três estratégias genéricas para nortear a condução estratégica das firmas com o propósito de conduzi-las a um desempenho superior ao de seus concorrentes. Estas estratégias surgem da combinação dos dois tipos de vantagem competitiva com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los. Têm-se, então: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As duas primeiras buscam a vantagem competitiva de forma mais ampla nos segmentos industriais, enquanto que o enfoque busca a vantagem, seja de custo ou diferenciação em um segmento delimitado. A figura 2 estabelece uma representação destas estratégias genéricas.

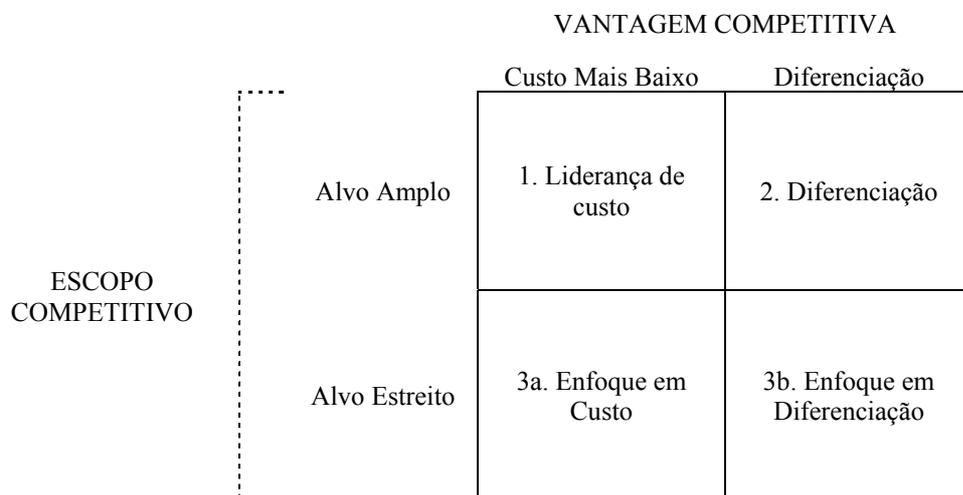


Figura 2: Três Estratégias Genéricas de Porter (1986, 1989).

Posteriormente, as idéias de Porter (1989) avançam no sentido de identificar formas de tornar efetiva a estratégia. A questão circunda as formas de obter e intensificar a vantagem competitiva. Na concepção deste autor (1989), o instrumento para diagnosticar e potencializar esta variável organizacional é a cadeia de valor.

A compreensão da vantagem competitiva passa, segundo Porter (1989), pela análise da inúmeras atividades distintas de uma empresa. Tal compreensão fica limitada, se for desenvolvida, vendo-se a empresa como um todo. Uma análise sistemática das atividades desenvolvidas pela empresa e de seu funcionamento irá identificar fontes de vantagem competitiva:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata “ou melhor” que a concorrência (PORTER, 1989, p. 31).

Para Porter (1989), essas atividades são física e tecnologicamente separadas entre si. É necessário um entendimento adequado das dimensões competitivas e da relevância de cada atividade para que se possa referendá-las ao processo estratégico. Para este autor, a cadeia de valores de uma determinada empresa vincula-se a uma corrente maior de atividades, denominada sistema de valores. Este, por sua vez, pode ser considerado “como o conjunto de cadeias de valor concatenadas para o fornecimento de produtos/serviços para os clientes finais” (NOGUEIRA; MOREIRA, 1998, p.108).

Ao enfatizar esta ligação entre as inúmeras cadeias de valores da indústria, Porter (1989, p.31) observa que “a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral”.

Há uma diferenciação da cadeia de valores de empresas de uma indústria, e isto é fruto de suas histórias, estratégias e sucesso na sua condução. “As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p.34).

Cada empresa constitui-se em um conjunto de atividades que são desenvolvidas para que o ciclo produtivo ocorra e os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados. A consecução destas atividades de forma satisfatória contribui para o bom desempenho organizacional e para a geração de valor para os clientes: “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece” (PORTER, 1989, p.34).

Este valor pode ser mensurado pela receita total gerada pelo produto, fruto do preço auferido pelo produto e pelo volume vendido. O valor total da cadeia de valores consiste em

margem e atividades de valor. Para este autor (1989, p.34), “a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor”.

Ao longo da cadeia de valores são absorvidos recursos, a partir dos quais são desenvolvidos os produtos. Porter (1989) observa que a informação também é um insumo necessário durante o desenvolvimento das atividades de valor. Para este autor:

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar (PORTER, 1989, p.34).

As atividades de valor que compõem a cadeia de valores e que podem ser visualizadas na figura 3 podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são desenvolvidas para a criação física do produto, sua comercialização, distribuição e assistência pós-venda. Para Porter (1989), em qualquer empresa estas atividades podem ser agrupadas em cinco categorias. As atividades de apoio têm como propósito dar sustentação às atividades primárias através da oferta de insumos, tecnologia, recursos humanos e demais funções organizacionais.

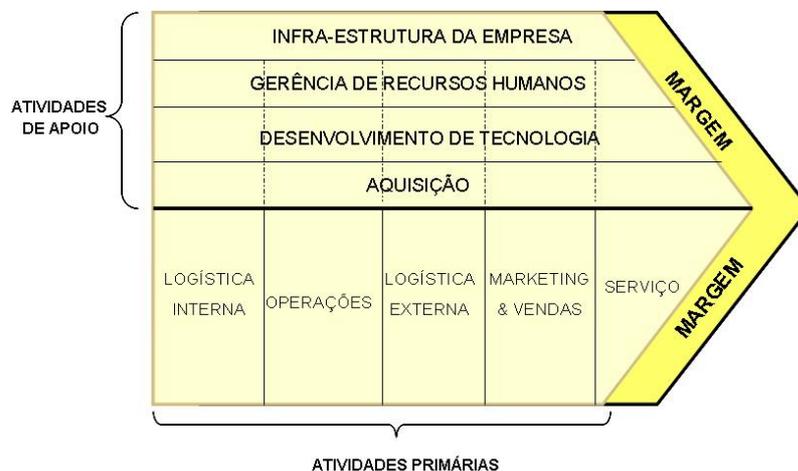


Figura 3: Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Adaptação de Porter (1989)

As atividades primárias são descritas, a seguir:

- Logística Interna: atividades ligadas ao recebimento, armazenamento e alocação dos insumos ao produto, como manuseio e controle de estoque;

- Operações: atividades pelas quais ocorre a transformação dos insumos em produto final e refere-se ao processo de produção, montagem dos produtos e manutenção dos equipamentos;
- Logística Externa: refere-se às atividades de logística e distribuição dos produtos acabados aos clientes, envolvendo armazenagem, processamento de pedidos e programação;
- Marketing e Vendas: atividades voltadas à divulgação e venda dos produtos, como propaganda, promoção e relação com os canais;
- Serviço: atividades com o propósito de fornecer serviços que destaquem ou conservem o valor do produto, como conserto, treinamento e fornecimento de peças.

O conjunto de atividades de apoio constitui-se de:

- Aquisição: trata-se da função de compra dos suprimentos necessários para a produção e inclui matérias-primas e outros itens de consumo;
- Desenvolvimento de Tecnologia: atividades voltadas aos esforços para aperfeiçoar o produto e processo e tem o propósito de apoiar as inúmeras tecnologias aplicadas nas atividades de valor;
- Gerência de Recursos Humanos: refere-se às atividades de gestão de pessoas com o intuito de dar suporte à cadeia de valores inteira nas questões ligada a este recurso organizacional;
- Infra-estrutura da Empresa: atividades que englobam gerência geral, planejamento, finanças, gerência de qualidade e desenvolvimento do processo estratégico. Seu escopo é amplo e deve atender a cadeia inteira e não apenas atividades individuais. De sua configuração e performance, pode-se determinar o nível de desempenho da organização.

De maneira genérica, é esta a constituição da cadeia de valores e em cada uma destas atividades é que pode ocorrer o processo de agregação de valor. Para Porter (1989, p.36), “as atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distinta da vantagem competitiva”.

Com base nisso, deve-se reforçar o monitoramento e gestão de cada atividade para que a estratégia seja operacionalizada e os resultados esperados sejam alcançados.

A preocupação com o efetivo gerenciamento da cadeia de valor deve ser estimulada, visando a um desempenho do negócio em índices satisfatórios. Ao abordar este gerenciamento, Oliveira *et al* (2001) destaca que

As empresas alcançam margens de lucro baseadas em critérios de Gerenciamento da Cadeia de Valor, sendo que todas as atividades de suporte podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também dar suporte a todos os elos da cadeia. A única exceção é a infra-estrutura da empresa que se aplica à cadeia como um todo ao invés de focar apenas qualquer de suas partes. [...] a Cadeia de Valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si (OLIVEIRA *et al*, 2001, p. 4).

A empresa deve ter a preocupação de gerenciar cada uma das atividades de valor com vistas a agregar o máximo de valor quando da sua execução. Conhecendo os pontos em que ocorrerem a maior agregação de valor, a empresa deve dar atenção especial a estas atividades e fazer disso fonte de vantagem competitiva.

Na visão de Moori e Zilber (2002, p. 3), “uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de forma mais eficaz”. A informação e a TI são vitais para o êxito deste processo. Contudo, deve haver convergência entre as estratégias genéricas, a sua operacionalização através das atividades da cadeia de valores e da TI utilizada para gerar e disponibilizar as informações criadas e empregadas nas atividades de valor.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA VISÃO ESTRATÉGICA

As organizações vivem em constante busca de vantagem. Tal fenômeno justifica-se, pois, diante do contexto atual em que as empresas estão inseridas. Quem conquistar mais vantagens obtém supremacia em relação aos oponentes e suas chances de sobrevivência ampliam-se. Neste cenário baseado na informação e no conhecimento, a Tecnologia da Informação (TI) toma corpo e passa a representar um poderoso recurso estratégico, principalmente, em ambientes de alta competitividade. Boar (2002, p. 11) observa que “na era da informação hipercompetitiva, vantagem comercial é igual ao uso superior e inovador da tecnologia da informação”. Também é notável a ascensão da empresa digital baseada na automatização dos processos e na utilização das redes de telecomunicações, com ênfase na Internet (LAUDON; LAUDON, 2004). Isso tem propiciado o avanço das parcerias digitais e “[...] as empresas tornam-se parte de cadeias de valor eletrônicas intermediárias” (BOAR, 2002, p. 1).

O referencial teórico contido nesta seção procura enfatizar os conceitos relacionados à TI. Dá-se ênfase à questão da integração dos sistemas computacionais, com destaque para os sistemas ERP. Na seqüência da seção, é apresentada uma base teórica sobre a presença da TI na cadeia de valores. Na segunda metade desta seção, tem-se o resgate teórico sobre o alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de TI, com o propósito de subsidiar a seqüência do trabalho e principalmente, compor a base teórica fundamental em torno do objetivo geral. Cabe ressaltar que este estudo dá à TI uma conotação de elemento organizacional vital, voltando-se para sua relevância estratégica e deixando em segundo plano os aspectos puramente técnicos.

3.1 INFORMAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

A “Era da Informação” está evidenciando uma mudança paradigmática na TI, que está acontecendo concomitantemente às mudanças organizacionais. Os Sistemas de Informação (SI) apresentam novas configurações e novas funções e “operam da mesma maneira que as pessoas, integrando dados, texto, voz, informação e imagem em seus diversos

formatos, proporcionando uma espinha dorsal para as estruturas organizacionais orientadas para equipes” (TACHIZAWA; REZENDE, 2002, p. 16). Eles têm tornado realidade a integração virtual das organizações permitindo um redesenho dos relacionamentos externos. Para estes autores (2002, p. 16), “o sistema de informação já atingiu o ponto de maturidade no qual se tornou atingível e economicamente viável”.

Há uma grande movimentação em torno da utilização dos recursos da TI e uma busca constante por novas contribuições, com efeitos nas organizações referentes à obtenção de um diferencial competitivo.

Como a Revolução Industrial que, no século XIX, identificou-se com a profunda reestruturação no modo de produção, o aparecimento da indústria e a expansão da economia (SANTOS, 1997), a Revolução da Informação, pautada na TI, tende a seguir o mesmo caminho. Seu impacto, em seus primeiros 50 anos, tem sido semelhante à Revolução Industrial. Drucker (2000) enfatiza: “E, de fato, é exatamente assim que a Revolução da Informação tem sido em seus primeiros 50 anos.” (BUSANELO, 2003, p. 2).

Nunca se utilizou tanto o termo “informação” e seu efetivo uso pode ser um diferencial no contexto dos ambientes altamente competitivos. Para o propósito deste estudo, é necessário que haja uma definição clara deste insumo organizacional.

A informação sempre foi o insumo básico do desenvolvimento. [...] A imprensa de Gutenberg, no século XV, o telefone, o rádio, a televisão e agora as tecnologias da informação e comunicação, que revolucionaram os séculos XIX e XX, aceleram o acesso e o intercâmbio de informações” (BORGES, 2000, p.13). Acredita-se que a identificação e o acúmulo de informação têm origens na cultura clássica grega, com o início da sistematização do método racional, em especial a partir de Descartes (LAZARTE, 2000 *apud* COHEN, 2003, p. 20).

Davenport (2003, p.19) é enfático com relação ao conceito de “dados”, como “observações sobre o estado do mundo”, as quais podem ser feitas por pessoas ou por tecnologia específica. Na tônica de Stair e Reynolds (2002, p. 4), “dados consistem em fatos não trabalhados como o nome de um empregado, a quantidade de horas semanais trabalhadas por ele, o número de peças em estoque ou de pedidos de vendas”. Representa o registro puro, sem que tenha sido manipulado.

A conceituação de informação exige uma reflexão a respeito dos meios para sua geração. Para Stair e Reynolds (2002, p. 4), “informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicionado além do valor dos próprios fatos”.

As definições de informação variam em relação à forma em que são expressas, porém têm como núcleo o processo de agregação de valor aos dados gerados através de eventos organizacionais. Davenport (2003, p. 19) faz menção a Drucker, que “definiu informação, com eloquência, como dados dotados de relevância e propósito”. Este processo ocorre a partir da ação dos seres humanos e o que efetivamente diferencia dados de informação é, basicamente, que esta exige análise, processo que acaba por demandar conhecimento.

O quadro 3 apresenta um comparativo conceitual entre dados e informação, segundo alguns autores.

Quadro 3: Alguns conceitos de dados e informação

Autores	Dados	Informação
Zwass (1992) <i>apud</i> Zanotelli (2001, p.50)	São somente os materiais crus para obtenção de informações.	É um aumento no conhecimento – ela contribui para a estrutura geral dos conceitos e fatos que nós conhecemos.
Bio (1996, p.29)	Elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos), que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco.	Resultado do tratamento de dados.
Davenport e Prusak (1999, p.2)	São um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. [...] num contexto organizacional são descritos como registros estruturados de transações.	Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Transformamos dados em informação agregando valor de diversas maneiras.
Padoveze (2000, p. 43)	É o registro puro, ainda não interpretado, analisado e processado.	É o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou perspectivas.
Stair e Reynolds (2002, p. 5, 473)	Representam as coisas do mundo real. São fatos brutos e têm pouco valor além de sua existência.	Conjunto de dados, organizados de um tal modo, que constituam um valor adicional aos dados vistos isoladamente.
Laudon e Laudon (2004, p.7)	Correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico.	Dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos.

Fonte: elaboração própria.

Stair e Reynolds (2004, p. 5) destacam que “o conhecimento representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica”. O conhecimento envolve a contextualização da informação, a compreensão de seu significado e seu uso (DAVENPORT, 2003). O conhecimento derivado,

portanto, da informação e seu nível é refletido no desempenho das organizações, conforme propõe Davenport e Prusak:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 6).

Informações relevantes e com qualidade, disponíveis no momento em que for necessário, agregam valor aos negócios e podem ser fonte de vantagem competitiva. Porter e Millar (1985) destacam a importância da informação no ambiente organizacional:

A revolução da informação está afetando a competição de três modos vitais: muda a estrutura da indústria e, ao fazê-lo, altera as regras da competição; cria vantagens competitivas, dando às companhias novas formas de superar seus rivais; origina negócios inteiramente novos, surgindo, frequentemente de dentro das operações existentes na companhia (PORTER e MILLAR, 1985, p. 3).

A ênfase, na manifestação destes autores, está em identificar qual a informação que adquire significado estratégico e como ela está afetando os negócios. Para isso, é necessário focar as propriedades e o valor da informação.

Para que a informação possa ser considerada um efetivo subsídio organizacional, dotado de utilidade, qualidade, significado e para que realmente possa atender ao seu propósito, deve apresentar algumas características ou atributos. Não há um consenso em relação ao rol de atributos que a informação valiosa deve apresentar. Percebe-se portfólios diferentes em relação à caracterização da informação. Contudo, com base nos trabalhos de Davenport (2003), Stair e Reynolds (2002) e Zwass (1992), procurou-se estruturar o quadro 4, na expectativa de estabelecer-se uma referência para este estudo.

Quadro 4 – Atributos da Informação Valiosa

Atributos	Definições
Exatidão (Acuracidade)	A informação deve estar isenta de erro. Muitas vezes a informação imprecisa é fruto da inserção de dados inexatos ou de forma incorreta.
Completa	A informação deve conter todos os fatos relevantes àquele evento.
Oportunidade	A relevância da informação vincula-se à sua atualização. Informação de anos anteriores pode ser útil, contudo, para determinadas situações, é necessário que sejam atualizadas constantemente.
Economia	O custo de se obter a informação deve ser menor do que seu benefício.
Concisão	Deve priorizar os elementos necessários para o usuário.
Confiabilidade	A confiabilidade pode estar associada ao método de coleta dos dados e à fonte desta informação.
Relevância	É aquela que é essencial para o tomador de decisão e relaciona-se com a situação da tomada de decisão.
Acessibilidade	Deve ter um nível satisfatório de facilidade de acesso. Se a obtenção for difícil ou muito demorada, pode não ser viável procurá-la.

Fonte: Davenport (2003), Stair e Reynolds (2002) e Zwass (1992).

As características da informação são requisitos que vão agregar-lhe valor. Informações que não atendem a atributos tais como aqueles relacionados no quadro 4, deixando de cumprir com seus propósitos mais imediatos e prejudicam a busca dos objetivos organizacionais, que passam pela eficácia na geração de vantagem competitiva e otimização dos resultados.

Padoveze (2000, p. 44) salienta que o valor da informação está relacionado com:

- a redução da incerteza no processo de tomada de decisão;
- a relação do benefício gerado pela informação *versus* o custo de produzi-la;
- o aumento da qualidade da decisão.

O valor da informação baseia-se na sua contribuição para com os tomadores de decisão que objetivam efetivar as metas organizacionais (STAIR; REYNOLDS, 2002). Deve-se buscar o equilíbrio entre a quantidade de informação necessária, sua qualidade, sua participação no processo decisório e o custo de sua obtenção.

A informação é relevante no suporte de processos decisórios, de definição estratégica e na monitoração da eficácia operacional.

Para Beuren,

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processo de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização

representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais (BEUREN, 1998, p. 43).

Neste contexto, observa-se que o maior desafio da informação é o de subsidiar e preparar os gestores para atingirem os objetivos estabelecidos para a empresa, usando de forma eficiente os recursos disponíveis.

3.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) EM PERSPECTIVA

As organizações vivem, em geral, dependentes de algumas formas de tecnologia básica como elemento produtivo de conversão de insumos organizacionais em resultados (OLIVEIRA, 2004). A competitividade do mercado atual condiciona as empresas a novas formas de gestão e condução de seus processos organizacionais. O desenvolvimento e a adoção de novas tecnologias são condições necessárias para a obtenção de vantagem competitiva.

Mercados dinâmicos, pautados na economia global, exigem readequações constantes por parte das organizações, e isso as conduz continuamente a novos patamares de eficácia operacional e formas de gestão.

Boar observa que,

Com a entrada do novo milênio, o gerenciamento da empresa está se tornando cada vez mais complexo e difícil, à medida que a hipercompetição virulenta se acelera. A turbulência no setor está sendo dirigida por fatores como globalização da competição, crescimento lento em países desenvolvidos, mudança de regiões de clientes e expectativas de valor, contorno da concorrência dos fornecedores, pressões de custo incessantes e o advento de novos canais eletrônicos de distribuição e vendas. Todos esses fatores estão conspirando para agilizar a necessidade de remodelar e renovar todos os aspectos das cadeias de valor da empresa. Agora se tem urgência em melhorar simultaneamente a eficiência de todas as funções e processos da empresa, enquanto se personaliza o atendimento ao cliente (BOAR, 2002, p. 85).

Para atender à tamanha complexidade, é indispensável que as organizações incorporem os benefícios e funcionalidades da TI. Desde o início da década de 50, quando surgiram os primeiros computadores, a maneira como as organizações desenvolvem suas atividades, o estilo de seus produtos e as formas de comercialização mudaram radicalmente

(MCGEE; PRUSAK, 1994). Naturalmente, o efeito da TI vai variar em cada empresa e seu entendimento é o ponto de partida para tornar este poderoso recurso organizacional em um aliado na condução da organização.

A TI pode ser vista como uma base sobre a qual uma organização constrói seus sistemas de informação (BOAR, 2002). Ela não deve ser tratada de forma isolada e deve ser trabalhada e estudada envolvendo questões conceituais dos negócios e das atividades empresariais (REZENDE; ABREU, 2003) que não podem ser resolvidas simplesmente com computadores e *software*.

Na busca de uma definição formal de Tecnologia da Informação, Padoveze (2000, p. 44) a considera como “todo o conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação”. Para este autor, o sistema de informação é um subsistema do sistema empresa e observa que “o conceito de TI entende que a informação (seus sistemas, recursos) deve fazer parte de uma estrutura em nível estratégico das empresas. Desta forma, a TI vai além de gerir os recursos tecnológicos e conduz a empresa rumo à integração sistemática com fornecedores, clientes, etc., transformando-se em fator chave de competitividade”.

Para Rezende e Abreu (2003, p. 76), a TI pode ser conceituada “[...] como recursos tecnológicos e computacionais para geração de informação”. Este enfoque está voltado para o gerenciamento da TI com perspectiva de utilizar seus recursos para dar suporte aos processos decisórios e operacionais das organizações.

Outro conceito é o de Keen (1996, p. XV), que atesta que “Tecnologia da Informação é a soma dos computadores com as telecomunicações e os recursos de informação”. Para o autor, a TI só faz sentido se for vista como uma ferramenta para fazer da mudança uma aliada, e não como uma ameaça. Os executivos que decidirem ignorar sua importância estão colocando em risco suas carreiras e o futuro de suas empresas. Para ressaltar o avanço e a abrangência da TI, Keen (1996) faz um breve histórico e identifica quatro períodos distintos da evolução da utilização da TI nas organizações: a) processamento de dados (déc. 60); b) sistemas de informações (dec. 70); c) inovação e vantagem competitiva (dec. 80); e d) integração e reestruturação do negócio (dec. 90).

Na perspectiva atual, a TI volta-se para os negócios da empresa, seu estilo competitivo e seu relacionamento com fornecedores e clientes; conforme considera Batista

(2004, p. 59): “Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada.”

Como a tecnologia envolve *hardware* (equipamento físico); *software* (programas); tecnologia de armazenagem (meios físicos de armazenagem de dados) e tecnologia de comunicações (recursos para interligar os diversos equipamentos de computação), para Laudon e Laudon (2004, p. 11), “a TI é uma das muitas ferramentas que os gerentes utilizam para enfrentar as mudanças”.

A infra-estrutura de TI vai variar de empresa para empresa e isto se dá em função da necessidade informacional de cada organização. Deve-se observar que:

Todas essas tecnologias representam recursos que podem ser compartilhados por toda a organização e constituem a infra-estrutura de tecnologia da informação (TI). A infra-estrutura de TI provê a fundação ou plataforma sobre a qual a empresa pode montar seu sistema de informação específico. Cada organização deve projetar e administrar cuidadosamente sua infra-estrutura de sistema de informação, de modo que contenha o conjunto de serviços tecnológicos necessários para o trabalho que quer realizar com o sistema de informação (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 13).

Referindo-se à utilização da TI com foco competitivo e estratégico, Oliveira (2004) salienta que “[...] grandes organizações, que alcançam e continuam sustentando sua posição como empresas de classe mundial, já elevaram a informação e a tecnologia da informação ao patamar dos demais recursos, que constituem o conjunto de variáveis a ser analisado no processo de elaboração da estratégia empresarial.” (p. 100).

Mcgee e Prusak (1994, p. 7) mostram-se preocupados com nível elevado das mudanças nas indústrias de TI que fazem com que as atenções se voltem para *o que* a tecnologia pode fazer em vez de *como* se obter melhores informações. “Mudar o foco ao lidar com as questões de informação antes de nos voltarmos para a tecnologia pode ser uma atitude altamente benéfica para a compreensão estratégica da informação” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 8).

Também cabe ressaltar que os insucessos sobre a implantação de recursos da TI têm demonstrado que não basta pautar tal processo somente na tecnologia. Não será a nova geração de tecnologia ou especialistas técnicos mais especializados quem irá minimizar os desencontros entre oportunidades de negócio e a promessa da tecnologia (MCGEE;

PRUSAK, 1994). Para estes autores, o problema fundamental continua a ser a definição da informação correta, a tempo, e no local ideal.

O sucesso estratégico em relação à informação depende de aplicações que não sejam triviais, o que exige a percepção daquilo que é tecnologicamente possível. Perceber e buscar formas que possam integrar as estratégias de negócio e os recursos da TI são um meio de se evitarem frustrações e obter vantagem competitiva.

3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EMPRESARIAIS

A TI tem sido a propulsora de grandes mudanças na forma das empresas conduzirem seus negócios. O aumento da capacidade de processamento dos computadores permitiu o desenvolvimento de sistemas mais abrangentes e com recursos até então indisponíveis.

A evolução dos recursos da TI tem contribuído para a criação de novas configurações na forma de seu uso. A seguir, procura-se comentar sobre tal fato:

A criação do PC, o avanço no campo do desenvolvimento de sistemas e o aumento da capacidade de processamento dos computadores contribuíram para o surgimento de várias ferramentas que podem auxiliar o administrador na gestão dos negócios, sejam eles próprios ou da empresa. Recursos como aplicativos de automação de escritório (processadores de texto, planilhas eletrônicas, etc.), *softwares* de gestão como o ERP, de suporte gerencial como o SIG, o SAD, sistemas que auxiliam no gerenciamento da relação com o cliente (CRM), celular com sistema *Wi-Fi*⁴ e a Internet foram criados e podem contribuir para o êxito dos processos de comunicação, troca de dados e gestão. Basta, contudo, entender suas potencialidades e aplicações (BUSANELO; PERIOTTO, 2002, p. 2).

A necessidade de conhecer sistemas de informação é fundamental para os gestores, uma vez que a maioria das empresas depende deles para sobreviver e prosperar. A velocidade imposta por mercados globais e extremamente competitivos à forma de fazer negócios e às mudanças exige que as informações sejam sistematizadas e processadas a partir dos recursos da TI. A abordagem dada aos sistemas de informação durante este estudo refere-se a sistemas baseados em computador.

⁴ Wi-Fi: abreviação para Wireless Fidelity, equivale a uma rede local sem fio, com alcance territorial limitado.

3.3.1 Conceito e Classificações

O conceito de sistemas de informação tem suas raízes na Teoria Geral de Sistemas (BERTALANFFY, 1975), a qual propõe uma visão de sistema, sob a perspectiva de um complexo de componentes em interação. Para este autor, “sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”.

As idéias vinculadas aos sistemas tiveram tamanho impacto que afetaram todos os campos do conhecimento humano. Emergiram terminologias como “abordagem sistêmica” ou “enfoque de sistemas” (BIO, 1996), com reflexos no campo dos estudos organizacionais.

Bio (1996, p. 18) considera sistema “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Já para Stair e Reynolds (2002, p. 7), “um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para cumprir metas”.

Chama a atenção no quadro 5 o fato de buscar-se uma concentração de sistemas de informação, não limitada somente sob o aspecto tecnológico. As pessoas e os procedimentos são preponderantes para se atingirem os objetivos organizacionais. Para Stair e Reynolds (2002, p. 15), “as pessoas representam o elemento mais importante na maioria dos sistemas de informação computadorizados, incluindo aquelas que gerenciam, executam, programam e mantêm o sistema”. Os procedimentos dizem respeito às estratégias, políticas e definições em relação ao uso dos SIs. Associa-se a isso a necessidade de alinhamento entre as ações organizacionais vinculadas às estratégias de negócio e o uso do aparato tecnológico que dá sustentação e operacionalidade aos SIs. A harmonia e a congruência destes recursos permitem atingir os objetivos dos SIs, que são fornecer informações para a gestão da empresa, conduzindo-a para a execução de suas estratégias. Considerando-se sua finalidade, os SIs se classificam em sistemas de informações operacionais e sistemas de suporte gerencial (LAUDON; LAUDON, 2004; OLIVEIRA, 2004; STAIR; REYNOLDS, 2002).

Os sistemas de informação são tipos específicos de sistemas e estão voltados à geração e comunicação da informação com a intenção de favorecer o entendimento de seus propósitos e funcionalidades. Organizou-se o quadro 5 com diferentes colocações sobre os conceitos de sistemas de informação.

Quadro 5 – Conceitos de Sistema de Informação.

Autor	Conceito
Bio (1996, p. 25)	Um subsistema do sistema empresa, e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes.
Padoveze (2000, p. 47)	Um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.
Polonni (2001, p. 54)	Qualquer sistema que processe informações e produza resultados para um fim específico, em que cada um de seus sistemas integre um sistema automatizado de uma organização.
Alter (1996) <i>apud</i> Zanotelli (2001, p.48)	É um sistema que usa tecnologia da informação para capturar, transmitir, armazenar, restaurar, manipular, ou exibir informações usadas em um ou mais processos de negócios.
Stair e Reynolds (2002, p. 12)	É um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processamento) e disseminam (saída) os dados e a informação e fornecem um mecanismo de <i>feedback</i> para atender a um objetivo.
Laudon e Laudon (2004, p. 7)	Conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Fonte: Elaboração própria.

Diferentes autores classificam os SIs segundo o foco e abordagem adotada. Para Laudon (2004), os SIs são projetados para atender aos diferentes níveis organizacionais, cada um com necessidades específicas. Ao nível operacional das organizações, os SIs surgiram inicialmente com o propósito de reduzir custos e isso se deu a partir da automatização de várias rotinas da empresa. Denominados de sistemas de processamento de transações (SPT) ou sistemas empresariais básicos, assistem e suportam as transações rotineiras realizadas na empresa. Stair e Reynolds (2002, p. 16) definem os SPT como sendo “uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, *software*, banco de dados e dispositivos com a finalidade de registrar as transações empresariais realizadas”. Os SPTs são fundamentais para o cotidiano dos negócios e têm grande impacto social, caso apresentem falhas de processamento. O quadro 6 apresenta algumas abordagens em relação à tipologia dos SIs.

Quadro 6 – Tipos de Sistemas de Informação

Autores	Nível Operacional	Nível do Conhecimento	Nível Gerencial/Estratégico
Zwass (1992) <i>apud</i> Zanotelli (2001)	Sistemas de Processamento de Transações	Sistemas de Informações de Escritório	Sistemas de Informações Executivos; Sistemas de Suporte à Decisão; Sistemas de Relatórios Gerenciais.
Padoveze (2000)	Sistemas de Informações Operacionais		Sistemas de Suporte à Decisão; Sistemas de Informações Executivas; <i>Business Intelligence</i> (BI) ou Sistemas de Inteligência de Negócios.
Stair e Reynolds (2002)	Sistemas de Processamento de Transações; Comércio Eletrônico		Sistemas de informações Gerenciais; Sistemas de Suporte à Decisão; Inteligência Artificial.
Rezende e Abreu (2003)	Sistemas de Informações Operacionais		Sistemas de Informação Gerenciais; Sistemas de Informação Estratégica.
Laudon e Laudon (2004)	Sistemas de Processamento de Transações	Sistemas de Automação de Escritório; Sistemas de trabalhadores do conhecimento.	Sistemas de Apoio Executivo; Sistemas de Informações Gerenciais; Sistemas de Apoio à Decisão.

Fonte: Elaboração própria

Para atender aos engenheiros, advogados, contabilistas, etc, existem SIs que propiciam a integração dos conhecimentos desses profissionais à empresa. Um exemplo é são os sistemas de projeto assistido por computador conhecidos pela sigla CAD – *Computer Aided Design*. Estes sistemas automatizam os processos de criação e revisão de projetos, valendo-se dos computadores e de *software* com aguçados recursos gráficos (LAUDON; LAUDON, 2004). Os sistemas de automação de escritório têm seu foco na manipulação e gerenciamento de documentos (digitalização, arquivo digital), programação (*groupware*, agendas eletrônicas) e comunicação (e-mail, videoconferência). Estes sistemas estimulam a absorção de novas tecnologias e auxiliam na organização e fluxo de documentos.

Para atender ao nível tático, os SIG (Sistemas de Informações Gerenciais) representam a aplicação dos recursos da TI para dar suporte ao gerenciamento de uma empresa: “[...] Os sistemas de informações gerenciais (SIG) oferecem relatórios resumidos de rotina sobre o desempenho da empresa; esses sistemas são utilizados para monitorar e controlar a empresa e prever o futuro desempenho” (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 348).

No nível estratégico, tem-se os SSD:

Os sistemas de suporte à decisão (SSD) são sistemas interativos sob controle do usuário e que oferecem dados e modelos para a solução de problemas semi-

estruturados. Um problema semi-estruturado é aquele que somente partes do problema possuem uma resposta definida fornecida por uma metodologia aceita. Os sistemas de suporte executivo (SSE) geralmente dão suporte à função de planejamento estratégico de uma empresa, para o qual o cronograma é de relativo longo prazo (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 348).

Os sistemas que fornecem informações gerenciais destinam-se a alimentar processos de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2004). Para o autor, “as decisões inerentes ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados requerem informações adequadas”.

As diferentes classificações dos sistemas, a partir de seus níveis de atuação, permitem identificar sua função específica dentro da organização. O nível operacional tem suas operações otimizadas com os sistemas empresariais básicos ou SPTs e os ganhos de produtividade, qualidade e redução de custos contribuem para oferecer novos e melhores produtos e serviços para os clientes.

3.3.2 ERP X Sistemas Integrados

Diferentemente da visão vertical estabelecida na seção anterior, a seqüência de texto passa a considerar os SIs sob o ponto de vista dos diferentes setores funcionais.

O termo integração no que tange a sistemas de informação tem sido usado, muitas vezes, de forma precipitada dentro das organizações. Zwicker e Souza (2003) alertam que em relação à integração, é necessário distinguir a denominação empresa integrada de sistemas de informações integrados ou sistemas integrados.

O objetivo final da integração da empresa por meio de sistemas informatizados não é interligar os sistemas informatizados existentes ou que serão implementados no futuro, mas sim construir um todo empresarial coerente a partir das várias funções que se originam da divisão do trabalho nas empresas (ALSEVE, 1999 *apud* ZWICKER e SOUZA, 2003, p. 66).

Segundo estes autores (2003), a integração da empresa não passa necessariamente pela utilização de sistemas informatizados. Contudo, diante da velocidade exigida das ações e decisões organizacionais, a performance oferecida pela TI torna-se um referencial de obtenção de vantagem.

A integração proposta por sistemas ERP tende a facilitar o acesso às informações, uma vez que sua operacionalização ocorre sobre uma base de dados única e apresenta estrutura lógica modular:

Os sistemas ERP realmente integrados são construídos como um único sistema de informações que atende simultaneamente aos diversos departamentos da empresa, em oposição a um conjunto de sistemas que atendem isoladamente a cada um deles. [...] Os sistemas ERP são geralmente divididos em módulos, que representam conjuntos de funções que normalmente atendem a um ou mais departamentos da empresa (ZWICKER; SOUZA, 2003, p. 66).

No campo conceitual, Correa, Gianesi e Caon (2000) destacam que um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) é baseado em módulos que atendem às necessidades de informação de apoio à tomada de decisão dos inúmeros setores da empresa, integrada entre si, por uma base de dados única e não redundante.

Para Davenport (1998), o ERP é um *software* que promete a integração das informações que fluem pela empresa. Esse sistema impõe sua própria lógica à estratégia, à cultura e à organização da empresa. É uma solução genérica que procura atender a todo tipo de empresa e seu projeto reflete uma série de hipóteses sobre como operar as organizações. É desenvolvido para refletir as melhores práticas de negócio, porém a decisão sobre a melhor prática é de responsabilidade do cliente (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 245).

Concebidos originalmente para ambientes de manufatura, os sistemas ERP – Sistemas de planejamento dos recursos empresariais (CORREA; GIANESI; CAON, 2000; LAUDON; LAUDON, 2004), ou Sistemas Integrados de Gestão, representam uma evolução dos sistemas MRP (*Material Requirements Planning*) e MRPII (*Manufacturing Resources Planning*). Tais sistemas de administração da produção emergem da necessidade de aumento de competitividade que começava a se intensificar nas organizações na década de 60 e o foco recai, entre outros pontos, sobre a redução de custo e controle informatizado de inventário. O MRP concentra-se na lógica do cálculo das necessidades e planejamento de materiais. O MRP II incorpora ao seu antecessor módulos voltados ao planejamento e à programação da produção. As empresas desenvolvedoras destes sistemas foram incorporando módulos voltados à gestão de outras áreas da empresa, como faturamento, financeiro, RH e outras, resultando num sistema bem abrangente, que passou a ser conhecido como ERP (CORREA; GIANESI; CAON, 2000). A figura 4 procura ilustrar a composição de um ERP.

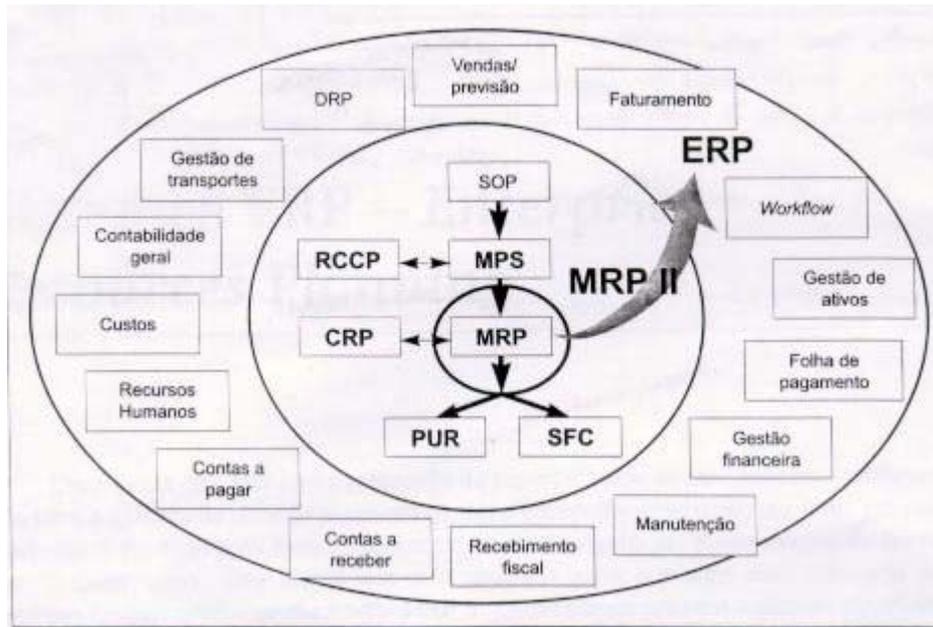


Figura 4: Estrutura conceitual dos Sistemas ERP

Fonte: adaptado de Correa, Giancesi; Caon (2000)

Os sistemas ERP atingiram uma posição de destaque na segunda metade da década de 90, tendo por base a preocupação em relação ao *bug* do milênio e com a necessidade de uma oferta maior de informações, o que é seu pressuposto. Contudo, insucessos com os resultados obtidos levaram a um repensar em relação à sua adoção. Fica, então, evidenciado novamente, que a utilização da TI de forma isolada, sem ter como premissa alinhá-la com as estratégias organizacionais e seu contexto, tende a não obter êxito. Atualmente, as decisões em relação à adoção de sistemas tem sido mais conscientes e as propostas de implantação de sistemas ERP são melhor estudadas. Associado a isso, salienta-se o avanço destes sistemas quanto à incorporação de novos módulos e recursos.

Souza e Saccol observam que:

Após a implementação, os sistemas ERP tornaram-se, em muitas empresas, a base sobre a qual outras iniciativas foram ou estão sendo desenvolvidas, tais como o *Customer Relationship* (CRM), o *Supply Chain Management* (SCM) e os sistemas de apoio à decisão (BI – *Business Intelligence*). Também nessa etapa, chamada de “Segunda Onda”⁵ pela Deloitte Consulting, as empresas passaram a consolidar suas revisões em processos e, efetivamente, a aplicar alguns dos preceitos trazidos pela idéia de processos interdepartamentais integrados (2003).

⁵ “ERP’s Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enable Processes”. Deloitte Consulting, 1998.

Os sistemas ERP vêm para contribuir no processo de gestão, automatizando os processos de negócio e propondo disponibilizar mais informações e de forma otimizada, conforme Laudon e Laudon:

A informação, que anteriormente era fragmentada em sistemas distintos, pode fluir sem descontinuidade através da empresa, de modo que possa ser compartilhada pelos processos de negócios dos setores de fabricação, contabilidade, recursos humanos e outras áreas. Processos discretos de vendas, produção, finanças e logística podem ser integrados em processos de negócios que abrangem a empresa inteira e fluem através de níveis e funções organizacionais (2004. p. 61).

A configuração dos sistemas ERP tende a potencializar a perspectiva da cadeia de valores dentro da empresa. Sua estrutura modular integrada pode reforçar os elos de informação entre as atividades de valor e as informações criadas ou requisitadas são disponibilizadas de forma rápida, não redundante e em tempo real. Ao se desenvolverem estudos sobre a cadeia de valores, deve-se considerar as possíveis contribuições que o ERP pode lhe oferecer.

3.4 TI E A CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor, em sua essência, divide a empresa em atividades estratégicas relevantes e tem como propósito diagnosticar a vantagem competitiva (PORTER, 1989) oriunda da estratégia que se manifesta nas atividades organizacionais e transformam os vários recursos produtivos em produtos e serviços que fornecem valor aos clientes (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Segundo Porter (1989), a efetividade das estratégias com vistas à obtenção de vantagem competitiva passa pela definição da cadeia de valores da organização e salienta que:

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas [...] (PORTER, 1989, p. 41).

Laudon e Laudon (2004, p. 90), com base em Porter (1985), afirmam que “o modelo da cadeia de valor destaca as atividades específicas da empresa em que as estratégias competitivas podem ser melhor aplicadas e em que os sistemas de informação provavelmente causarão maior impacto”. Estes autores (2004, p.90-91) reforçam a importância do modelo de

Porter e seu *link* com a TI afirmando que “a cadeia de valor identifica pontos de alavancagem específicos e críticos nos quais a empresa pode usar a tecnologia da informação mais efetivamente para realçar sua posição competitiva”.

A TI está causando impactos na cadeia de valor e mudando sua definição. A intensidade de seus efeitos depende de como a organização utiliza os recursos da TI e como a mesma é incorporada no processo estratégico de negócios.

McGee e Prusak (1994) observam que

A informação transforma as economias de escopo e de escala, trazendo novas opções possíveis para a definição de cadeias de valor. A cadeia de valor é um instrumento analítico com o qual se organiza o modelo de atividades que agregam valor dentro de uma organização para transformar dados em produtos e serviços (p. 67).

Porter e Millar (1985) destacam a importância da TI, sua contribuição estratégica e as implicações de sua utilização na cadeia de valor:

A tecnologia da informação está permeando a cadeia de valor em todos os pontos, transformando o modo como as atividades de valor são executadas e a natureza da ligação entre elas. Está afetando também o escopo competitivo e remodelando o modo como os produtos atendem as necessidades dos consumidores. Estes efeitos básicos explicam porque a tecnologia da informação adquiriu significado estratégico e é diferente das muitas outras tecnologias que os negócios utilizam (p. 4).

O aproveitamento da TI como recurso estratégico vai depender do modo como a empresa aproveita este recurso ao longo da sua cadeia de valores. De forma genérica, a empresa obtém vantagem competitiva a partir de uma oferta maior de valor ao cliente ou valor similar, mas a um preço mais baixo.

Para Laudon e Laudon (2004, p. 91), “um sistema de informação pode causar impacto estratégico se ajudar a empresa a fornecer produtos e serviços a preços mais baixos do que os concorrentes ou ao mesmo preço, mas com maior valor.”

Ao abordar os vários recursos organizacionais, Porter (1989, p. 156) descreve a relação entre os sistemas de informação e a cadeia de valores:

A tecnologia de sistemas de informações é particularmente penetrante na cadeia de valores, visto que cada atividade de valor cria e utiliza informação. Os sistemas de informação são empregados em programação, controle, otimização, avaliação e em outras atividades. A logística interna, por exemplo, emprega algum tipo de sistema de informação para controlar o manuseio de material, programar entregas e gerenciar o estoque de matérias-primas. Assim, um sistema de informação está

envolvido no processamento de pedidos, na manipulação de fornecedores e na programação da força de serviço. A tecnologia de sistemas de informação também tem um importante papel nos elos entre atividades de todos os tipos, porque a coordenação e a otimização dos elos exigem um fluxo de informações entre as atividades. A recente e rápida transformação tecnológica nos sistemas de informação vem exercendo um impacto profundo sobre a concorrência e sobre as vantagens competitivas devido ao papel penetrante da informação na cadeia de valores.

Para possibilitar a obtenção de vantagem competitiva, a TI utilizada na cadeia de valores deve atender às demandas informacionais de cada uma de suas atividades e propiciar um fluxo de informações que potencialize a função dos elos. Neste aspecto, os sistemas integrados apresentam vantagens em relação aos demais sistemas. Sua estrutura modular pautada sobre uma base de dados única pode fornecer uma gama maior de informações e em tempo real. As ações tanto de cunho estratégico como de nível operacional dependem de informações e a disponibilidade e qualidade destas vai se refletir nos resultados organizacionais. A figura 5 demonstra alguns recursos da TI que podem dar suporte às atividades de valor da empresa.

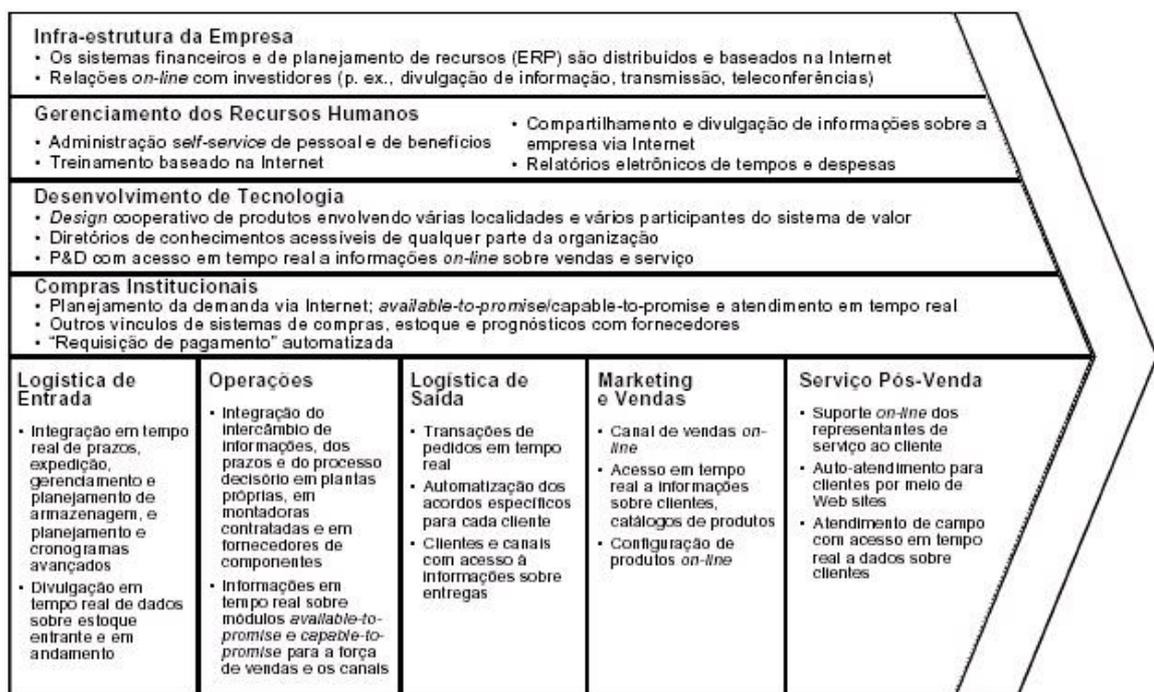


Figura 5: Cadeia de Valor e os SI

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Ampliando o escopo desta análise, Laudon e Laudon (2004) consideram que as empresas necessitam desenvolver sistemas tanto para suas atividades da cadeia de valor

interna quanto para as atividades de valor externas que participam do processo de agregação de valor.

Nestes processos de agregação de valor, o monitoramento constante de cada atividade é essencial para se definir o que deve ser feito para aumentar o valor percebido pelo cliente (STAIR; REYNOLDS, 2002). Em relação ao papel que os sistemas de informação desempenham nos processos de agregação de valor, os autores salientam que

Uma visão tradicional de sistemas de informação sustenta que as organizações os empregam para controlar e monitorar os processos que agregam e, por conseguinte, assegurar a eficácia e a eficiência. [...] Uma visão mais contemporânea, contudo, sustenta que os sistemas de informação estão, com freqüência, tão interligados ao processo de adição de valor que melhor seria considerá-los parte do próprio processo (STAIR; REYNOLDS, 2002, p. 33).

As redes digitais permitem que a empresa conecte sua cadeia de valor com os demais parceiros de negócio. A Internet⁶ tem eliminado fronteiras geográficas e otimizado as formas de relacionamento entre os segmentos envolvidos no sistema de valores.

A tecnologia da Internet possibilitou estender a cadeia de valor da empresa de modo a ligá-la a seus fornecedores, parceiros de negócios e clientes. Forma-se assim, a rede de valor, ou seja, um conjunto de empresas independentes que utilizam a tecnologia de informação para coordenar suas cadeias de valor e fabricar um produto ou prestar um serviço coletivamente para um mercado. Ela é mais orientada ao mercado e opera de maneira menos linear do que a cadeia de valor tradicional. [...] As empresas podem diminuir o tempo para chegar ao mercado e aos clientes otimizando seus relacionamentos de rede de valor para poder tomar decisões rápidas sobre quem pode entregar os produtos e serviços requisitados no local correto, ao preço correto (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 92).

Dando ênfase ao impacto dos recursos da TI sobre a cadeia de valor, Porter e Millar destacam que:

A revolução da informação afeta todas as nove categorias de atividades de valor, desde permitir usar projetos auxiliados por computador no desenvolvimento tecnológico, até a incorporação da automação de depósitos. A nova tecnologia substitui com máquinas o esforço humano de processamento de informações. Registros de papel e regras tradicionais têm dado espaço aos computadores (PORTER; MILLAR, 1985, p. 5).

A cadeia de valor gera e utiliza informações que, em ambientes globalizados e competitivos, denotam a agilidade e operacionalidade que somente a TI pode oferecer. Porém,

⁶ Internet: seu conceito e funcionalidades são baseados em Laudon e Laudon (2004), cap. 9, p. 283-319.

para atender a estes requisitos, o uso dos recursos da TI deve ocorrer de forma ordenada e alinhada com as estratégias de negócio da organização.

3.5 ALINHAMENTO DA TI E DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

Torna-se difícil a tarefa de definir o uso de forma competitiva da TI, quando uma empresa não apresenta um direcionamento estratégico claramente definido. Para Freitas e Rech (2003), é imprescindível que a organização saiba onde quer chegar e ter conhecimento sobre o ramo no qual atua, para que a TI possa efetivamente auxiliá-la na busca de seus objetivos.

A compreensão de alinhamento estratégico, exige que se entenda o vínculo entre a organização, sua forma de gestão e a TI. Para Laudon e Laudon (2004), “da perspectiva da empresa, o sistema de informação é uma solução organizacional e administrativa baseada na tecnologia de informação para enfrentar um desafio proposto pelo ambiente”. Os mesmos autores destacam a necessidade da ênfase organizacional e administrativa que os sistemas de informação têm: “Para entendê-lo, o administrador precisa conhecer as dimensões mais amplas da organização, da administração e da tecnologia da informação dos sistemas e seu poder de fornecer soluções para os desafios e problemas no ambiente empresarial” (p. 9).

A TI deve fazer parte da organização e o tratamento recebido deve estar ao nível dos demais recursos organizacionais.

A questão torna-se crítica quando o propósito da TI transcende o nível operacional e avança rumo ao escopo estratégico da organização. Laudon e Laudon (2004, p.15) destacam que “há uma crescente interdependência entre estratégias empresariais, regras e processos de um lado, e programas, equipamentos, banco de dados e telecomunicações, de outro”.

Este relacionamento aumenta sua importância à medida que a organização atua em ambientes altamente competitivos e procura prospectar ações para o futuro. O estudo e entendimento do vínculo entre as estratégias de negócio e os recursos da TI demandam atenção, tendo em vista as possibilidades que este vínculo pode oferecer para se obterem vantagens competitivas e assegurar a eficácia organizacional.

As proposições voltadas aos processos estratégicos e ao fortalecimento organizacional citadas até agora neste estudo têm por foco a competitividade. Dentre os

autores citados, cabe destacar Porter e Millar (1985), que enfatizam a questão da utilização da TI para obtenção de vantagens competitivas.

Rezende e Abreu (2001, p. 1), ao desenvolverem estudos em empresas brasileiras, reforçam tal afirmação salientando:

As organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar os seus processos decisórios e a sua gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento. De forma permanente, elas buscam adequação e ajustes entre suas funções e operações cotidianas com as reais necessidades do meio ambiente interno e/ou externo em que estão inseridas, por meio de decisões e ações de seus gestores. [...] Esse contexto atual das organizações reforça o relevante papel da Tecnologia da Informação (TI).

A partir destas considerações, tem-se cada vez mais evidente a aproximação entre os negócios e a TI e o seu relacionamento deve apresentar a sintonia necessária para alcançar os resultados necessários para a sobrevivência e efetividade da organização. Entretanto, o foco deve voltar-se para o alinhamento entre as estratégias de negócio e a TI.

O alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios – PEN - e o planejamento estratégico de TI – PETI (BRODBECK; HOPPEN, 2000; REZENDE; ABREU, 2001), também chamado de planejamento diretor de TI (BATISTA, 2004), pode ser definido como “a adequação estratégica entre as estratégias e objetivos do negócio com as estratégias, objetivos e funções de TI” (BRODBECK; HOPPEN, 2000, p. 1).

Alguns esforços de entendimento deste fenômeno organizacional são percebidos na literatura que apresenta pesquisas, criação de modelos e conceitos de alinhamento. Na opinião de Brodbeck e Hoppen (2000), o conceito de alinhamento estratégico pode-se ter pequenas variações entre os autores, o que está atrelado ao foco almejado. Contudo, complementam-se entre si. Estes autores relacionam alguns conceitos que são apresentados a seguir:

- o alinhamento ou coordenação entre PEN-PETI é alcançado quando o conjunto de estratégias de TI (sistemas, objetivos, obrigações e estratégias) são derivadas do conjunto estratégico organizacional (missão, objetivos e estratégias) (LEDERER; MENDELOW, 1989);
- a ligação entre PEN-PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e planos de TI refletem e são suportados pela missão, os objetivos e planos de negócio e vice-versa (REICH, 1992);

- o alinhamento estratégico corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores, etc) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional (HENDERSON; VENKATRAMANN, 1993);
- o alinhamento entre PEN-PETI é a adequação entre a orientação do negócio e a orientação estratégica de TI (CHAN *et al*, 1997).

Independente da abordagem que cada autor adota, tem-se em comum a ênfase de que a gestão da TI não se limita à operacionalização de objetivos.

A avaliação do alinhamento deve ter uma perspectiva estendida tanto sobre a integração funcional e estratégica, como, também, ter preocupação com o freqüente ajuste e *feedback* estratégico. Henderson e Venkatraman (1999) salientam que no contexto atual a TI está transcendendo seu papel tradicional de “*back office*” e está evoluindo rumo a um papel estratégico, com o potencial não apenas para dar suporte às estratégias de negócio, mas para moldar novas estratégias. Para isso, é necessário que ocorra o alinhamento entre as estratégias de negócios e a TI da organização. Em seus estudos, estes autores desenvolveram um modelo de alinhamento estratégico, cuja concepção baseia-se nos aspectos: ajuste estratégico e integração funcional.

O ajuste estratégico é concebido como a relação tradicional entre as fases correspondentes de elaboração e implementação de estratégias corporativas. Este processo precisa estar constantemente fornecendo *feedback* que contribua para a percepção de necessidades de ajustes na estratégia corporativa. Ambientes altamente competitivos tendem a demandar ajustes estratégicos freqüentes.

No que tange à integração estratégica, Henderson e Venkatraman (1999) defendem que haja uma relação direta entre os projetos de TI e os objetivos estratégicos, visando que sejam implementados sistemas e soluções que contribuam para alcançar tais objetivos. A integração funcional relaciona-se com a ligação entre a infra-estrutura e processos organizacionais e a infra-estrutura e processos de TI. A figura 6 permite visualizar o modelo proposto pelos autores.

Para Henderson e Venkatraman (1999), o alinhamento entre as estratégias de negócio e da TI procura relacionar verticalmente o ambiente externo e interno, estimulando a

adequação estratégica e da infra-estrutura interna para fortalecer a organização no mercado em que atua. Os autores enfatizam que, dentro do domínio do negócio, o ajuste entre o posicionamento externo e o arranjo interno tem sido defendido como crítico para maximizar a performance econômica. Na posição horizontal, este alinhamento vincula as estratégias de negócio e TI por meio da integração dos diferentes relacionamentos funcionais da organização, pessoas, processos e infra-estrutura.

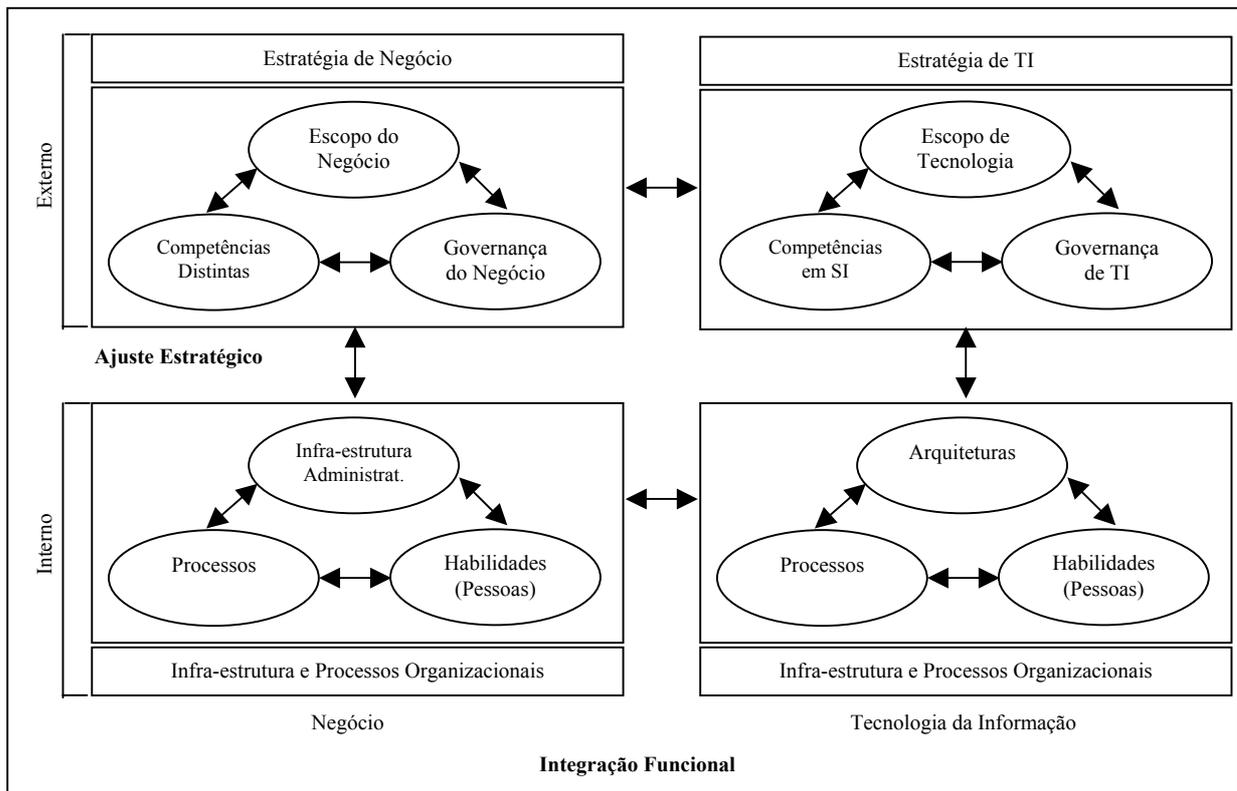


Figura 6: Modelo de Alinhamento Estratégico

Fonte: Henderson; Venkatraman (1999, p. 476). Trad. do autor.

Com o intuito de desenvolver estudos relacionados ao alinhamento entre estratégia de negócios e TI e também tomando por base o trabalho de Henderson e Venkatraman, Luftman e Brier (1999) desenvolveram uma pesquisa e identificaram o que eles chamaram de habilitadores e inibidores do alinhamento estratégico. Os seis mais importantes habilitadores e inibidores do alinhamento são apresentados no quadro 7.

Quadro 7 – Habilitadores e Inibidores do Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI

Habilitadores	Inibidores
Apoio do executivo sênior para a TI	Falta de relação entre TI e o negócio
TI envolvida no desenvolvimento de estratégia	TI não é priorizada
TI entendendo o negócio	TI falha diante de seus compromissos
Parceria entre negócio e TI	TI não entende o negócio
Projetos de TI bem priorizados	Executivos seniores não apóiam a TI
TI demonstra liderança	Falta liderança à gestão de TI

Fonte: Luftman e Brier (1999). Trad. do autor.

Os autores vêem o alinhamento estratégico como um processo e defendem que os principais habilitadores do alinhamento devem ser reforçados. Da mesma forma, os inibidores devem ser minimizados.

Outra iniciativa relevante no campo da pesquisa sobre alinhamento das estratégias de negócio e TI foi desenvolvida por Chan (1992); Chan e Huff (1993). A valiosa contribuição destes autores está centrada na criação de um instrumento para análise da TI paralela ao instrumento para caracterização das estratégias de negócio desenvolvido por Venkatraman. Este pesquisador desenvolveu uma forma de caracterizar as estratégias de negócio com uma coleção de sete orientações estratégicas: agressividade, análise, defensividade, perspectiva futura, aversão a riscos, inovação e proatividade. Com estas sete dimensões, Venkatraman formava a essência da orientação e personalidade de qualquer companhia. Ele chamou sua caracterização das sete dimensões da estratégia de negócio de STROBE – *Strategy Orientation of a Business Enterprise* (CHAN; HUFF, 1993).

Venkatraman (1985 *apud* CHAN *et al*, 1997, p. 126) definiu STROBE como “o padrão geral dos vários recursos empregados para alcançar as metas do negócio, com uma ênfase particular na unidade de negócio da hierarquia organizacional”. Esta concepção de orientação estratégica baseia-se na perspectiva holística de estratégia construída nas pesquisas de Miles e Snow (1978) e avaliada como um pacote mais amplo de escolhas administrativas feitas para alcançar os objetivos de negócios desejados (VENKATRAMAN, 1985 *apud* CHAN *et al*, 1997, p. 126). Venkatraman propôs e encontrou apoio empírico para a hipótese de que as orientações de negócio, ou estratégias de negócio realizadas, influenciam diretamente o desempenho do empreendimento.

Baseado no instrumento de mensuração STROBE de Venkatraman, Chan e Huff (1993) criaram um rol de questões para determinar a extensão de como a TI da organização apóia a dimensão das estratégias de negócio. Os autores chamaram seu instrumento de

mensuração das estratégias de TI de STROIS – *Strategic Orientation of Information Systems*. O instrumento STROBE avalia a extensão das estratégias organizacionais em relação à agressividade, análise, perspectiva futura e assim por diante, e o STROIS avalia a extensão de como os recursos da TI apóiam estas mesmas características.

O modelo conceitual da pesquisa de Chan *et al* (1997) está descrito na figura 7. No modelo conceitual, as estratégias de TI realizadas são testadas com vistas a identificar como afetam a efetividade dos SI, bem como o sucesso percebido e o valor para o negócio dos sistemas de informação organizacionais (CHAN *et al*, 1997). Para estes autores, o termo ‘estratégia de SI realizada’ refere-se à estratégia evidenciada nas decisões de investimentos e no desenvolvimento de SI, em contraste às estratégias de SI verbalizadas ou documentadas. Este modelo conceitual esboça também a proposição de que o alinhamento estratégico de SI, a adequação entre as orientações estratégicas de negócio e as orientações estratégicas de SI estão diretamente relacionadas à efetividade dos SIs. O alinhamento é também relacionado diretamente ao desempenho do negócio, ou à efetividade organizacional global (CHAN *et al*, 1997).

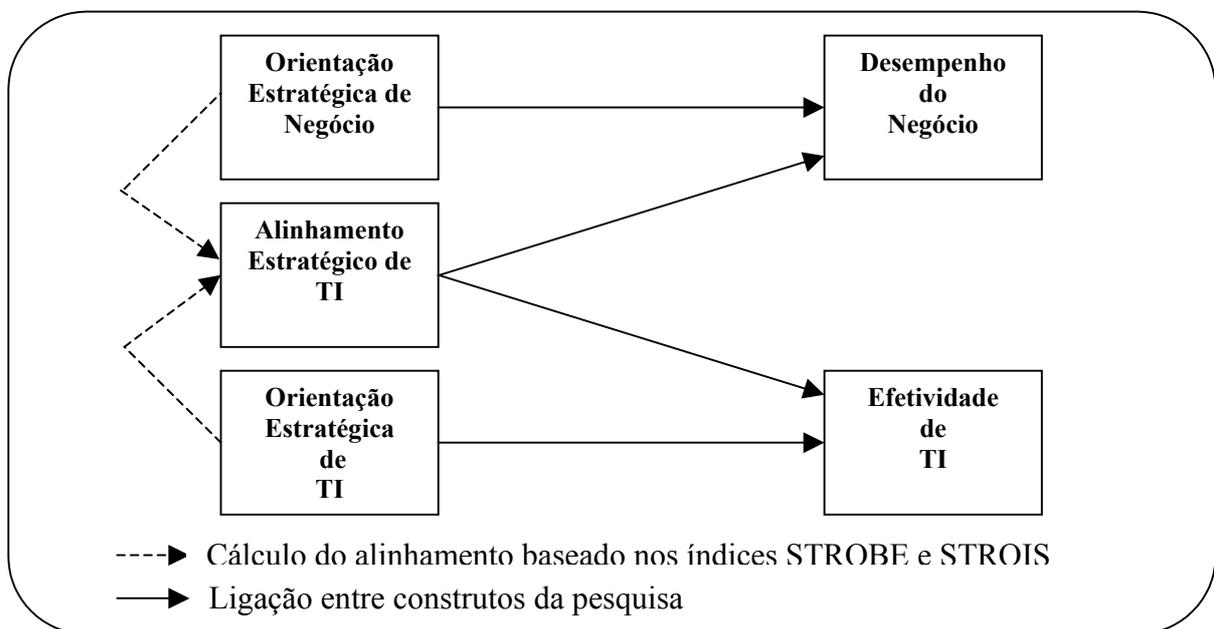


Figura 7: Modelo conceitual da pesquisa de Chan *et al*.

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al* (1997, p. 126)

Para sua pesquisa, Chan (1992) desenvolveu quatro instrumentos de mensuração, adaptando e ampliando o estudo de Venkatraman. Os instrumentos de Chan (1992) foram denominados de: Estratégia de Negócio Executada (STROBE), Desempenho do Negócio,

Efetividade de TI e Estratégia de TI Realizada (STROIS). As dimensões dos constructos dos instrumentos desenvolvidos por Chan são apresentados no quadro 8.

Quadro 8– Descrição dos Construtos de Chan *et al* (1997)

Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE)
Elementos
Agressividade da Companhia
Análise da Companhia
Defensividade externa da Companhia
Defensividade interna da Companhia
Perspectiva futura da Companhia
Proatividade da Companhia
Aversão a riscos da Companhia
Inovação da Companhia
Dimensão de Desempenho do Negócio
Elementos
Crescimento no Mercado
Desempenho Financeiro
Inovação de produtos e serviços
Reputação da Companhia
Dimensão de Efetividade de TI
Elementos
Satisfação com os serviços e a equipe de TI
Satisfação com os produtos de TI
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final
Contribuição de TI para a eficiência operacional
Contribuição de TI para a efetividade gerencial
Contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços
Dimensão de Estratégia de TI Realizada (STROIS)
Elementos
Suporte de TI para a agressividade da Companhia
Suporte de TI para a análise da Companhia
Suporte de TI para a defensividade interna da Companhia
Suporte de TI para a defensividade externa da Companhia
Suporte de TI para a perspectiva futura da Companhia
Suporte de TI para a proatividade da Companhia
Suporte de TI para a aversão a riscos da Companhia
Suporte de TI para a inovação da Companhia

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al.* (1997, p.128)

Chan *et al* (1997) destacam que os instrumentos de mensuração de sua pesquisa trabalham com percepções, opiniões subjetivas e valores pessoais dos respondentes sobre estratégia de negócio, tecnologia da informação, performance do negócio e efetividade de TI.

Após desenvolver o embasamento teórico, fica evidente que os autores mencionados neste capítulo procuram enfatizar o alinhamento entre estratégias de negócio e TI como elemento crítico para a efetividade organizacional. Assim sendo, segundo estes autores, dar ênfase a estudos que permitam identificar se ocorre o alinhamento entre as estratégias de

negócio e a TI representa direcionar esforços no sentido de oferecer subsídios para a eficácia e efetividade organizacional. Tomam-se por base para a pesquisa os instrumentos desenvolvidos por Chan (1992) e Chan *et al* (1997). Os demais autores citados têm suas teorias utilizadas na análise dos resultados deste estudo.

4 METODOLOGIA: PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Esta seção dedica-se a descrever os procedimentos de pesquisa, objetivando-se registrar as especificidades das etapas estruturais e métodos de levantamento e tratamento dos dados teóricos e práticos do trabalho.

As seções a seguir buscam descrever os procedimentos, as técnicas e os instrumentos utilizados com vistas a atingir os objetivos propostos para a pesquisa deste trabalho.

4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Segundo Demo (1995), diante da complexidade de se estudar a realidade social e a fim de se evitar deslizes que possam comprometer os resultados, pesquisar demanda de método. Este autor, ao referir-se à necessidade de utilização de método no desenvolvimento de pesquisas, saliente que,

Embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marcas de racionalidade, ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico, contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda, para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 1995, p. 12).

Para o propósito deste estudo adotou-se o método qualitativo, objetivando tratar os dados como fatos não isolados, considerando-os como elementos de um contexto dinâmico, buscando chegar à essência do fenômeno em estudo.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Selltitz (1975), o objetivo da pesquisa em estudos exploratórios “é familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”. Quanto às pesquisas descritivas, Gil (1999, p. 45) afirma que “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população o fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. A perspectiva exploratória é direcionada para a identificação de indícios de alinhamento entre as estratégias de negócios e a TI, e caso exista, coletar informações sobre o mesmo. Quanto à

pesquisa descritiva, seus pressupostos são utilizados para descrever os recursos da Tecnologia da Informação utilizada ao longo da cadeia de valor das empresas estudadas.

Os estudos de Cooper e Schindler (2003) contribuem para ampliar a caracterização da pesquisa em administração e detalhar sua classificação. Estes autores destacam a importância do planejamento da pesquisa, observando que “a pessoa tem que selecionar um planejamento específico para usar” (p. 128).

Cooper e Schindler (2003, p. 128-131) classificam o planejamento de pesquisa usando oito descritores diferentes, que pode ser definido com base nas características de cada pesquisa:

- O primeiro descritor refere-se à forma como as questões são formuladas. Assim, o estudo pode ser exploratório ou formal. Os estudos exploratórios tendem a gerar estruturas soltas com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa, enquanto que o estudo formal começa onde a exploração termina. O objetivo de um planejamento formal de pesquisa é testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa.
- O segundo descritor diz respeito ao método de coleta de dados a ser utilizado. O foco está na distinção entre os processos de monitoramento e interrogação/comunicação. Baseado na observação, o monitoramento inclui estudos nos quais o pesquisador inspeciona as atividades de uma pessoa ou a natureza de algum material sem tentar extrair qualquer resposta. O pesquisador observa e registra as informações disponíveis a partir da observação. No estudo de interrogação/comunicação, o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais ou impessoais.
- O terceiro descritor refere-se ao controle do pesquisador sobre as variáveis e isso conduz a uma diferenciação entre planejamentos experimentais e *ex post facto*. Em se tratando de experimento, o pesquisador procura controlar e/ou manipular as variáveis no estudo. Este planejamento é mais indicado para hipóteses de causa-efeito. No planejamento *ex post facto*, o controle do pesquisador sobre as variáveis é inexistente no que diz respeito à manipulação, sua função limita-se a relatar o que aconteceu ou que está em curso.

- O quarto fator enfoca o objetivo do estudo, e isso, estabelece o diferencial entre estudo descritivo e causal. O estudo descritivo é recomendado nos casos em que a pesquisa almeja descobrir *quem, o que, onde, quando* ou *quanto* em relação ao fenômeno estudado. Nos estudos causais, tenta-se explicar as relações entre as variáveis. Em muitos casos, inicia-se com estudos descritivos e, subseqüentemente, podem ser desenvolvidos estudos causais.
- Quanto à dimensão tempo, os estudos podem ser transversais, quando são desenvolvidos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento. Já os estudos longitudinais são realizados considerando um período de tempo maior. Sua prerrogativa é que pode acompanhar mudanças do fenômeno ao longo de determinado tempo.
- O sexto descritor refere-se à amplitude e profundidade do estudo. Neste sentido, analisam-se duas tipologias: os estudos estatísticos e os estudos de caso. Os estudos estatísticos voltam-se para amplitude e não para profundidade. Nestes estudos, as hipóteses são testadas quantitativamente. Já os estudos de caso enfatizam a análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. A ênfase em detalhes fornece informações valiosas para a análise e estes detalhes são obtidos de fontes múltiplas de informação. Isso permite que as provas sejam verificadas e evita perda de dados.
- Outro descritor considerado no planejamento diz respeito às condições ambientais, que podem variar em se tratando de condições reais ou outras condições. Neste sentido, têm-se as condições de campo e de laboratório, respectivamente.
- O último dos descritores recomenda aos pesquisadores que seja dada atenção aos efeitos que podem alterar suas conclusões. Os sujeitos, ao perceberem o desenvolvimento da pesquisa, podem se comportar de maneira menos natural, vindo a comprometer seus resultados. As percepções dos sujeitos servem como lembrete para classificar um estudo por tipo, examinar a validação e qualificar os resultados de forma apropriada. Neste sentido, o pesquisador deve ater-se à percepção dos sujeitos e identificar se a rotina é real ou modificada.

Com base nos descritores propostos por Cooper e Schindler e no foco da proposta deste estudo, apresentam-se, no quadro 9, os descritores do planejamento selecionados para a presente pesquisa.

Quadro 9 – Descritores do Planejamento da Pesquisa

Categoria	Característica
Grau de cristalização da questão de pesquisa	Estudo Exploratório
Método de coleta de dados	Interrogação/comunicação
Controle das variáveis pelo pesquisador	Ex post facto
O objetivo do estudo	Descritivo
A dimensão tempo	Longitudinal
O escopo do tópico	Estudo de caso
O ambiente da pesquisa	Ambiente de campo
Percepção dos sujeitos	Rotina Real

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003)

Um tipo de pesquisa qualitativa é o estudo de caso. Não inclinada à quantificação dos dados, esta categoria de pesquisa tem como objeto uma unidade que se analisa de forma mais profunda (TRIVIÑOS, 1987). Para o propósito do presente estudo e diante de sua natureza qualitativa, adotou-se com estratégia de pesquisa o estudo de caso.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 130), “os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações”. Quanto à validade científica, estes autores afirmam que “um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos”.

Os estudos de caso são referenciados por Pozzebon e Freitas (1998) como de importância potencial entre os métodos qualitativos para investigações na área de sistemas de informação. Para os autores (1998, p. 145), “o estudo de caso é definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades”.

O estudo de caso apresenta-se como uma estratégia mais adequada para avaliar a complexidade dos fenômenos organizacionais: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p. 32).

Segundo Bogdan (1982, *apud* TRIVIÑOS, 1987, p. 134), “o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc.” Têm-se, então, estudos multicase ou de casos múltiplos. Nesta pesquisa, que estuda o alinhamento das estratégias de negócio e de TI, optou-se pelo estudo de casos múltiplos.

Para Yin (2001), a escolha de projetos de casos múltiplos, ou seja, estudar mais de um caso, permanece com a mesma estrutura metodológica e a opção recai sobre a escolha do projeto. Um atributo deste tipo de projeto é o fato de que os resultados obtidos são considerados mais convincentes e a visão do estudo reflete-se como mais robusto. Barley (1990 *apud* POZZEBON; FREITAS, 1998, p. 154) aborda as validades alcançadas com os casos múltiplos:

- Validade Externa: múltiplos casos, claramente, têm maior validade externa do que um caso único, ou seja, permitem certa generalização;
- Validade de Construto: valida-se um constructo observando se as previsões feitas sobre o relacionamento com outras variáveis são verificadas quando testadas;
- Validade Interna: a troca de idéias proporcionada pelo uso de uma metodologia dual é útil para o estabelecimento de validade interna, provendo maiores evidências para hipóteses sobre relacionamentos causais entre variáveis.

Assim, buscando obter resultados mais concisos e com base empírica mais expressiva, destaca-se a opção de utilizar um estudo de casos múltiplos, cujos casos são relacionados abaixo.

4.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Para desenvolver o estudo de forma que atenda aos seus objetivos, procuraram-se empresas que pudessem efetivamente fornecer subsídios relevantes e que atendessem a alguns requisitos. A seleção dos casos deve receber atenção especial dentro desta estratégia de pesquisa. Ao se optar por projetos de casos múltiplos, deve-se seguir a lógica de replicação e não de amostragem e a escolha dos casos deve ser cuidadosa (YIN, 2001).

Entre os critérios de seleção adotados, o primeiro deles diz respeito ao tempo em que a empresa está em operação. Para tal, procuraram-se empresas que tenham mais de cinco anos de funcionamento, o que tende a ter contribuído para compor um histórico de seu processo estratégico. Outro fator considerado foi o porte da organização. Empresas maiores podem investir mais em tecnologia da informação e, com isso, aumentam as chances de se desenvolver um estudo mais completo. Considerou-se ainda, um terceiro requisito, que diz respeito à utilização de sistemas integrados: ao se desenvolver um estudo sobre TI com ênfase na Cadeia de Valor, procurou-se considerar que cada atividade cria e utiliza informações. Os sistemas integrados facilitam o processo de geração e intercâmbio da informação, tornando-se um elo de ligação entre as atividades de valor.

Obviamente, associou-se aos requisitos acima a possibilidade de acesso e disposição das empresas em permitir o desenvolvimento do trabalho e disponibilizar a coleta dos dados.

Foram visitadas três empresas que se enquadravam no perfil estabelecido e, após a apresentação da proposta deste estudo, autorizaram a realização da pesquisa. As empresas pesquisadas foram: Copasul – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense Ltda., Grupo Vima e Navimix Suplementos Minerais e Rações.

4.3 COLETA DE DADOS

Pesquisas de natureza qualitativa como a deste estudo demandam um rigor maior em relação à forma de coleta dos dados e aos mecanismos utilizados.

Segundo Triviños (1987),

O processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve numa interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações (p. 137).

O trabalho de coleta de dados na concepção de Yin (2001, p. 105), deve levar em conta alguns princípios para resguardar seu nível de qualidade. Estes princípios na investigação são relacionados a seguir:

- Várias fontes de evidência, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- Um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- Um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

No caso específico de estudos de caso, Yin (2001) destaca que as evidências podem ser provenientes de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Seguindo-se estes princípios, para a presente pesquisa, utilizaram-se, como evidências, entrevistas semi-estruturadas, análise documental, observação direta e roteiros ou questionários semi-estruturados, os quais permitiram descrever os recursos da TI utilizados nas atividades de valor. Uma das evidências utilizada e considerada de maior representatividade para os objetivos deste estudo foi a entrevista estruturada.

Para Gil (1999, p. 117), “pesquisa estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados [...]”. Triviños (1987) considera que, “no enfoque qualitativo, podemos usar a entrevista estrutura, ou fechada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta”. Este autor observa que as duas últimas têm maior importância para pesquisas com este enfoque. Contudo, a adoção da entrevista estruturada deu-se em função da elaboração das questões que tomou por base o conteúdo dos instrumentos de mensuração de Chan (1992). Os instrumentos STROBE e STROIS desenvolvidos e validados por Chan (1992) e melhorados por Chan *et al* (1997) foram traduzidos e utilizados por Fernandes Filho (2003).

Os instrumentos de coleta são direcionados à alta gerência, a qual participa da formulação das estratégias e dos gerentes de Tecnologia da Informação, responsáveis pela definição e implantação dos recursos tecnológicos. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior análise de conteúdo. Foram necessários alguns *follow-ups* para tirar dúvidas ou clarear determinadas respostas.

Para desenvolver a análise do alinhamento entre as estratégias de negócio e a TI, tomaram-se por base os estudos de Chan (1992), Chan e Huff (1993), Chan *et al* (1997), Henderson e Venkatraman (1993, 1999) e de Luftman e Brier (1999). Estes trabalhos foram usados como base para os estudos de Fernandes Filho (2003), Rezende e Abreu (2001), Brodbeck e Hoppen (2000) e Nogueira e Moreira (1998). Tais estudos testaram e validaram os instrumentos dos autores referenciados.

4.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os principais instrumentos utilizados na busca dos objetivos da presente pesquisa tratam-se do Roteiro para a condução das entrevistas com os CEOs (ver quadro 10) e do Roteiro para a condução das entrevistas com os CIOs (ver quadro 11). Estes instrumentos foram elaborados a partir dos instrumentos de mensuração de Chan (1992) e Chan *et al* (1997) e que foram adaptados por Fernandes Filho (2003). Os instrumentos de Chan, testados e validados por Fernandes Filho (2003), encontram-se no anexo 1. Os instrumentos de coleta utilizados no presente estudo preservaram a denominação e agrupamentos dos construtos elaborados por Chan (1992) e que são contemplados em seus instrumentos.

Chan (1992) desenvolveu e validou quatro instrumentos distintos de medida, os quais são dirigidos a diferentes pessoas-chave na organização. Tal estratégia busca evitar vícios ou tendências forçadas no direcionamento das respostas que podem ocorrer no caso em que a mesma pessoa responde questões relacionadas a construtos dependentes e independentes. No caso das organizações em estudo, as entrevistas foram direcionadas aos CEOs e aos CIOs, em função destas apresentarem estruturas organizacionais com poucos níveis hierárquicos, especialização não acentuada em sua estrutura organizacional e número de funcionários diretos não elevado. Outro aspecto ligado a esta decisão é a utilização da entrevista como técnica de coleta. A entrevista permite separar opiniões de fatos, o que normalmente não ocorre em questionários como os utilizados nos instrumentos de Chan (1992), e isso possibilitou que fossem consideradas como válidas as opiniões dos respectivos respondentes para comentar sobre o desempenho do negócio e à efetividade de TI. A análise de conteúdo, realizada a partir das significações que a mensagem fornece (BARDIN, 1977), ofereceu suporte para validar as informações fornecidas pelos CEOs e CIOs.

As dimensões estudadas são: a orientação estratégica de negócio, o desempenho do negócio, a orientação estratégica de TI e a efetividade de TI. A seguir, tecemos comentários sobre estas dimensões.

4.4.1 Estratégia de Negócio Executada

Falando a respeito da entrevista estrutura utilizada nesta pesquisa, a dimensão Estratégia de Negócio Utilizada é obtida a partir da primeira parte do roteiro para entrevista com os CEOs (ver quadro 10) e se baseia no instrumento A utilizado por Fernandes Filho (2003). O instrumento A (ver tabela 1 e Anexo 1) é uma versão desenvolvida por Chan (1992) do instrumento STROBE de Venkatraman (1985) e as modificações em relação ao instrumento original dizem respeito, somente, à forma de agrupamento dos itens (FERNANDES FILHO, 2003).

Tabela 1– Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE)

Elemento	Descrição do Elemento
Agressividade da Companhia	Tenta dominar o mercado, mesmo que para isso tenha que sacrificar preços e <i>cash flow</i>
Análise da Companhia	Confiança em estudos detalhados, orientados a números, antes de agir
Defensividade externa da Companhia	Formação de alianças mercadológicas fortes (com consumidores, fornecedores ou distribuidores, por exemplo)
Defensividade interna da Companhia	Ênfase em redução de custos e eficiência; magra e pobre internamente
Perspectiva futura da Companhia	Olhar além, ter foco de longo prazo
Proatividade da Companhia	Primeira a introduzir novos produtos e serviços; um passo à frente da concorrência
Aversão a riscos da Companhia	Relutância em embarcar em projetos arriscados
Inovação da Companhia	Criatividade e experimentação são forças

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al* (1997, p. 128).

O instrumento STROBE é uma forma de caracterizar as estratégias de negócio desenvolvidas por Venkatraman e toma por base um grupo de sete orientações. Na sua versão, Chan (1992) utilizou oito dimensões, que inicialmente também haviam sido defendidas e discutidas por Venkatraman. Neste trabalho é utilizada a versão de Chan (1992), sendo as oito dimensões denominadas de: agressividade, análise, defensiva externa, defensiva interna, perspectiva futura, proatividade, aversão a risco e inovação. Optou-se pela visão de Chan (1992) por considerá-la mais completa e adequada para a natureza deste estudo.

4.4.2 Desempenho do negócio

As dimensões STROBE desenvolvidas por Venkatraman (1985, 1989) tinham percepções de duas dimensões do desempenho de negócio: o crescimento de mercado e a lucratividade. Estas duas dimensões foram ampliadas para quatro por Chan *et al* (1997): crescimento de mercado, lucratividade, inovação de produtos e serviços e reputação da empresa (FERNANDES FILHO, 2003). Os construtos são melhor detalhados na tabela 2.

Tabela 2 – Dimensão de Desempenho do Negócio

Elemento	Descrição do Elemento
Crescimento no Mercado	Ganhos de participação no mercado, crescimento de vendas, crescimento de lucro.
Desempenho Financeiro	Retorno de investimentos, retorno sobre vendas, liquidez, <i>cash flow</i> , lucratividade
Inovação de produtos e serviços	Desenvolvimentos em operações, produtos e serviços
Reputação da Companhia	Reputação perante os maiores segmentos do mercado

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al* (1997, p. 128).

A segunda parte do roteiro para a entrevista com os CEOs (ver quadro 11) tem como propósito obter subsídios para caracterizar o desempenho do negócio e considera as quatro dimensões propostas por Chan *et al* (1997). Entende-se que a ampliação feita por Chan (1992) e Chan *et al* (2003) em relação à estrutura de Venkatraman permite analisar de forma mais abrangente a performance do negócio.

4.4.3 Efetividade de TI

O instrumento utilizado para identificar a efetividade de TI faz parte do roteiro para a condução das entrevistas com os CIOs, demonstrado no quadro 11. O rol de questões utilizado baseia-se no instrumento C - ver tabela 3 e anexo 1 -, que segundo Fernandes Filho (2003, p. 45), foi “previamente testado em outros experimentos (CHAN *et al*, 1997, p. 130), tendo Chan (1992) feito ajustes para o foco corporativo para torná-lo consistente com os outros instrumentos do estudo”.

Tabela 3 – Dimensão de Efetividade de TI(Valor atual e contribuições ao negócio dos SI)

Elemento	Descrição do Elemento
Satisfação com os serviços e a equipe de TI	Com respeito à cooperação e ajuda recebida, comunicação com o pessoal de TI
Satisfação com os produtos de TI	Qualidade dos relatórios e informações <i>on-line</i> disponíveis
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final	Com respeito ao desenvolvimento de sistemas de informação na organização
Contribuição de TI para a eficiência operacional	Melhoria da eficiência interna das operações da companhia atribuídas aos serviços de TI
Contribuição de TI para a efetividade gerencial	Melhoria da tomada de decisão gerencial, planejamento e amplitude de controle atribuída à TI
Contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado	Criação de ligações eletrônicas com clientes, fornecedores e distribuidores
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços	Através de modificações do conteúdo de informação de produtos e serviços existentes

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al* (1997, p. 128).

Neste trabalho, mantiveram-se todos os elementos de análise da efetividade de TI utilizada por Chan (1992).

4.4.4 Estratégia de TI realizada

Para diagnosticar as orientações estratégicas de TI na entrevista, tal qual a estratégia de negócio, deve-se dar ênfase à estratégia real ou executada de TI (FERNANDES FILHO, 2003). Deve-se avaliar os sistemas utilizados e as informações que oferecem. Também deverão ser consideradas como elemento de análise as demais implementações de recursos da TI. As aplicações voltadas aos clientes e fornecedores não podem ficar de fora. A natureza dos sistemas de informação é avaliada pela parte inicial do roteiro para a condução das entrevistas com os CIOs (Quadro 11) e foi elaborado a partir do instrumento D - ver tabela 4 e anexo 1. O instrumento D foi desenvolvido por Chan *et al* (1997) com o propósito de avaliar o STROIS - *Strategic Orientation of Information Systems*. Os elementos de Chan utilizados neste trabalho são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Dimensão da Estratégia de TI realizada (STROIS)

Elemento	Descrição do Elemento
Suporte de TI para a agressividade da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade quando busca realizar ações agressivas no mercado
Suporte de TI para a análise da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade quando realiza análises de situações de negócios
Suporte de TI para a defensividade interna da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade para melhorar a eficiência operacional da Companhia
Suporte de TI para a defensividade externa da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade para reforçar as ligações com o mercado
Suporte de TI para a perspectiva futura da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade para fins de previsão e antecipação
Suporte de TI para a proatividade da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade para acelerar a introdução de produtos ou serviços
Suporte de TI para a aversão a riscos da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade para realizar avaliações de risco de negócios
Suporte de TI para a inovação da Companhia	Desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade para facilitar a criatividade e a exploração

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al* (1997, p. 128).

Foram mantidos todos os elementos desta dimensão utilizados por Chan, tendo em vista que a análise subsequente que trata do alinhamento estratégico de TI, emerge dos resultados de cada elemento de STROBE e de STROIS.

4.4.5 Alinhamento Estratégico de TI

O propósito deste constructo é identificar a congruência, ou a sinergia, entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI realizada. A forma de analisar o alinhamento é um dos atributos dos estudos de Chan *et al* (1997) que utiliza índices para a indicação do grau de alinhamento destas variáveis organizacionais. Fernandes Filho apresenta a maneira como Chan efetua a apuração do grau de alinhamento:

Um cálculo, proposto por Chan *et al* (1997, p. 132), é realizado sobre os resultados dos questionários STROBE e STROIS para determinar o alinhamento estratégico de TI da organização. É utilizado um modelo sistêmico, que permite calcular um índice único, ou perfil, por elemento do alinhamento global [...]. Sob o ponto de vista de identificação do alinhamento, é utilizada a abordagem “moderada” ou de produtos de índices com pesos, segundo Chan *et al* (1997, p. 132). A proposição é que STROIS modera a relação entre STROBE e o desempenho organizacional. De forma similar, STROBE modera a relação entre STROIS e a efetividade dos SI. É a combinação de, ou a sinergia entre STROBE e STROIS que é mais importante (CHAN *et al*, 1997, p. 144 *apud* FERNANDES FILHO, 2003, p. 47-48).

Outra alternativa de análise é indicada por Venkatraman (1989b) *apud* Fernandes Filho (2003). Trata-se da abordagem *matching* ou de cálculo de diferenças de resultados. Chan *et al* (1997) não consideraram satisfatórios os resultados obtidos. Com base em uma escala *Likert* de 5 pontos, os resultados da abordagem moderada podem variar entre 1 e 25, enquanto que a variação da abordagem *matching* se situa entre 0 e 4.

O presente estudo, que é de cunho qualitativo e que tem a subjetividade tanto das respostas, quanto de sua interpretação como característica latente, procura analisar o alinhamento estratégico de TI a partir dos princípios propostos e validades por Chan *et al* (1997), e cujo esquema analítico está representado na figura 8. Adotou-se como critério de análise o enfoque da abordagem moderada preconizada por Chan *et al* (1997). Baseado nestes autores, considera-se que o ideal sejam níveis elevados de STROBE e STROIS e, principalmente, que haja combinação ou congruência entre estas duas dimensões.

Como no modelo de Chan *et al* (1997), que procura indicar uma tendência de alinhamento mais elevada ou menos elevada, criou-se uma espécie de conceito, que considera o nível dos elementos em estudo, ou seja, as orientações estratégicas de negócio, as orientações estratégicas de TI, o desempenho do negócio e a efetividade de TI, em alto, médio e baixo. O alinhamento estratégico de TI segue a mesma concepção. Por exemplo, com base nos pressupostos da abordagem moderada, níveis elevados de STROBE e de STROIS apresentam um nível de alinhamento conceituado como alto. Já sob o prisma da abordagem *matching*, o que conta é o posicionamento entre os níveis de STROBE e de STROIS. Poderão acontecer casos em que STROBE e STROIS apresentem, ambos, níveis baixos e mesmo assim o alinhamento entre eles será considerado alto. Isso ocorre em função de não haver diferença entre os níveis de seus construtos. Contudo, tal visão baseada na proposta de Venkatraman (1989b) é questionada por Chan (1992) *apud* Fernandes Filho (2003), que considera como ideal valores elevados de STROBE e de STROIS:

Chan (1992, p. 200) coloca que o ajuste estratégico de TI é a sinergia, ou coerência, entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI. Um alto valor de STROBE e um alto valor de STROIS estão associados com um desempenho de pico da organização, ao passo que um baixo valor de STROBE e um baixo valor de STROIS têm um significado muito diferente em termos de desempenho. Ou seja, os níveis de STROBE e de STROIS trabalhando em conjunto, e não apenas a diferença entre eles, é que é importante (FERNANDES FILHO, 2003, p. 72).

O elemento do alinhamento global criado por Chan *et al* (1997) pode ser visualizado na figura 8. Esta representação gráfica procura facilitar o entendimento da forma como os

autores (1997) desenvolvem o estudo sobre alinhamento estratégico e como são concatenados os construtos da pesquisa.

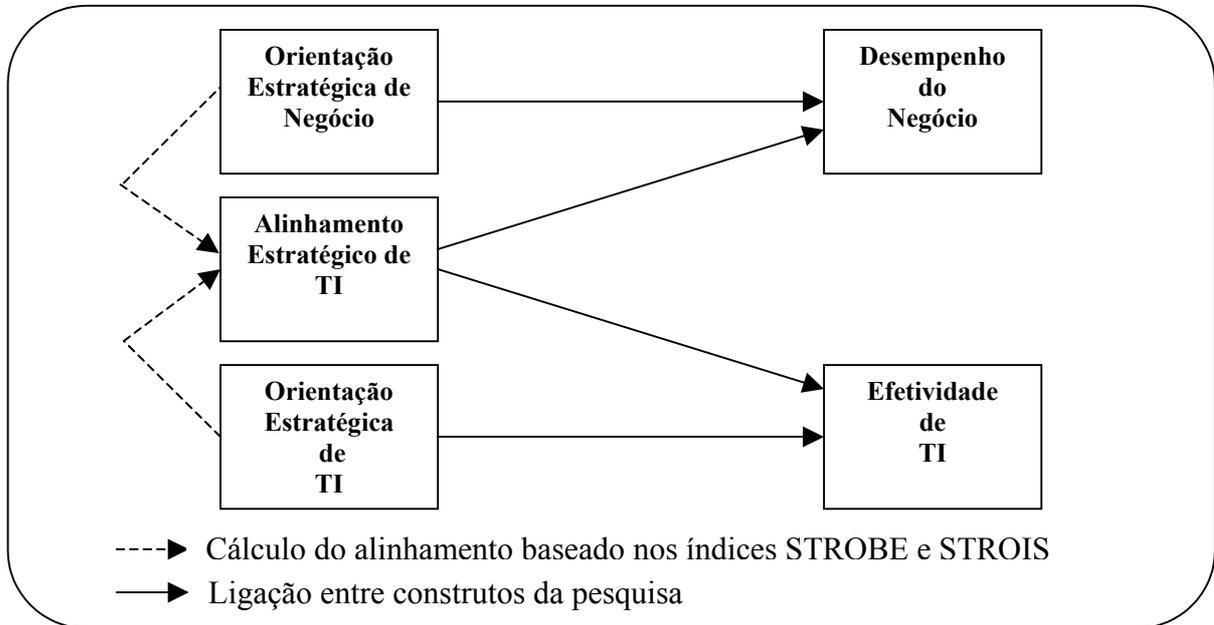


Figura 8: Cálculo do Alinhamento Estratégico de TI

Fonte: Elaborado a partir de Chan *et al* (1997, p. 126)

Em estudo quantitativo, Fernandes Filho (2003, p. 39) observa que “a verificação de validade e confiabilidade dos construtos e instrumentos foi realizada por Chan (1992, p.110-193), baseado nas respostas obtidas de 170 empresas diferentes”.

4.4.6 Roteiro das entrevistas com os CEOs e CIOs

O quadro 10 detalha o roteiro para as entrevistas com os CEOs das organizações em estudo. A utilização deste instrumento está voltada ao objetivo da pesquisa que busca identificar as orientações estratégicas de negócio e suas implicações no desempenho do negócio. As perguntas foram desenvolvidas a partir dos questionários A e B (Anexo 1). Ambos fazem parte do conjunto de instrumentos de coleta de dados que foram propostos e validados por Chan (1992) e traduzidos e adaptados por Fernandes Filho (2003). Os instrumentos de Chan (1992) utilizados por Fernandes Filho (2003) são representados pelos questionários A, B, C e D do anexo 1, e as suas questões subsidiaram a elaboração das

perguntas que constituem o roteiro das entrevistas, tanto dos CEOs, quanto dos CIOs. É relevante destacar que, tal qual os instrumentos originais de Chan (1992), as respostas serão consideradas a partir da percepção dos respondentes.

Quadro 10 – Roteiro para a condução das entrevistas com os CEOs

Questões básicas para as entrevistas
Orientações Estratégicas de Negócio
AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA
1- Frente a uma disputa de mercado, qual a prática de preços e lucratividade que a empresa adota (por ex. reduz preço para não perder venda ou aumentar a participação no mercado). 2 - Em situações decisórias desta natureza, qual o pensamento da empresa em relação ao seu fluxo de caixa? 3 - Em relação à posição no mercado onde atua, qual o objetivo ou expectativa da empresa (por ex. liderar ou estar entre as primeiras)? 4 - Fale sobre a agressividade da empresa nos mercados em que atua.
ANÁLISE DA COMPANHIA
1 - Qual a necessidade de informações factuais para a tomada de decisão diária? 2 - Para decisões importantes, como é o processo de análise das situações encontradas (por ex. uma análise abrangente)?
DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA
1 – Como é o processo de consolidação da posição de mercado da empresa e quando ocorre a busca de novos mercados? 2 - Descreva o relacionamento com os principais clientes. 3 - Descreva o relacionamento com os fornecedores essenciais. Fale também do poder de barganha sobre estes fornecedores. 4 - Fale sobre o relacionamento com os distribuidores/representantes.
DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA
1 – Como é a coordenação das funções da empresa (por ex. busca-se otimizar a coordenação entre as funções finanças e vendas)? 2 - Comente sobre as tecnologias empregadas nas operações do negócio e sobre as suas mudanças. 3 – Como é a busca da eficiência operacional?
PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA
1 - Os orçamentos desenvolvidos pela empresa refletem metas de que prazo? 2 - Descreva as pesquisas que a empresa desenvolve com vistas ao seu futuro. 3 – Fale sobre como será o amanhã da empresa.
PROATIVIDADE DA COMPANHIA
1 – Como a empresa identifica e explora novas oportunidades de negócio? 2 – Qual é a posição da empresa no mercado em que atua, no que diz respeito à introdução de produtos e/ou serviços? 3 – Qual é a prática da empresa em relação à aquisição ou criação de novas unidades de negócios?
AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA
1 – Quanto ao modo de operar (de fazer negócios), a empresa arrisca mais ou é mais conservadora que seus concorrentes? 2 – Na condução da empresa são utilizados métodos já testados e aprovados? 3 – Comente como ocorre o processo de aprovação de novos projetos (por ex. etapa por etapa ou em uma única vez). 4 – Como é a preocupação em relação às taxas de retorno dos novos projetos (por ex. tendência a apoiar projetos com taxas de retorno que parecem garantidas)?

INOVAÇÃO DA COMPANHIA
1 – Como ocorrem as soluções para a maioria dos problemas do negócio (por ex. são inovadoras e imaginativas)? 2 – A empresa está entre os primeiros na adoção de inovações? Comente. 3 – Aos gestores, é permitido fazer experiências (por ex. é permitido errar como forma de aprender)? 4 – Como poderia ser descrita a criatividade no ambiente organizacional?
Elementos – Desempenho do Negócio
CRESCIMENTO NO MERCADO
1 -No seu ponto de vista, qual o grau de satisfação em relação à participação da empresa no mercado nos 3 últimos? 2 – E em relação ao crescimento das receitas e sua lucratividade nos últimos 3 anos? 3 - E como você estima que tenha sido a participação no mercado, crescimento das receitas e a lucratividade da empresa nos últimos 3 anos comparando aos concorrentes?
DESEMPENHO FINANCEIRO
1 – Qual o nível de satisfação em relação aos resultados obtidos no que diz respeito ao fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento nos últimos 3 anos? 2 - Indique o grau de importância para empresa do fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento. 3 – Faça um comparativo destes indicadores de desempenho com os dos principais concorrentes neste período.
INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS
1 – Qual o grau de satisfação em relação à criação de novos produtos? 2 – Qual o grau de importância desta prática? 3 – Faça um comparativo com seus principais concorrentes no que tange ao desenvolvimento tecnológico, inovações operacionais e à frequência de introdução de novos produtos ou serviços.
REPUTAÇÃO
1 – Qual o nível da qualidade dos produtos e serviços comparativamente aos dos principais concorrentes? 2 – Como é a reputação da empresa frente aos principais segmentos de clientes se comparada aos seus concorrentes?
Informações Adicionais
1 – Tempo que é funcionário da empresa 2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função. 3 – A estratégia de negócios está formalizada? 4 – A estratégia de negócios sofreu mudanças significativas nos últimos 3 anos? 5 – Qual a relevância da TI para o sucesso do negócio? 6 – Para as organizações serem competitivas neste ramo de atividade, qual a necessidade ou intensidade de investimentos em TI (por ex. é um ramo que precisa um investimento maciço em TI ou um volume mediano ou básico de recursos atendem a necessidade informacional da empresa)? 7 – Os gerentes têm percebido oportunidades potenciais de negócios criados pelo avanço da TI? Comente. 8 – A estratégia de negócios é claramente definida? 9 – A estratégia de TI é claramente definida? 10 – Comentário final.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Chan (1992) e Chan *et al* (1997) *apud* Fernandes Filho (2003)

O rol de perguntas que norteia a entrevista com os CIOs tem como base o conteúdo dos questionários C e D de Fernandes Filho (2003) adaptados de Chan (1992). Sua utilização está embasada no objetivo que visa analisar o planejamento de TI, as implicações da orientação estratégica adotada e sua efetividade. O quadro 11 apresenta o roteiro para a condução das entrevistas com os CIOs.

Quadro 11 – Roteiro para a condução das entrevistas com os CIOs

Questões básicas para as entrevistas
Orientação Estratégica de TI
SUPORTE DA TI PARA A AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA
<p>1 – Qual a participação dos sistemas quando da necessidade de ajustar rapidamente os preços (por ex. recalcular em função da concorrência)?</p> <p>2 – Como os sistemas auxiliam na expansão das operações da empresa, mesmo quando o fluxo de caixa está baixo?</p> <p>3 – De que forma os sistemas ajudam a posicionar a empresa à frente de seus concorrentes (por ex. fornece informações para isso)?</p> <p>4 – Qual a contribuição dos sistemas na busca por agressividade e maior participação no mercado?</p>
SUPORTE DE TI PARA A ANÁLISE DA COMPANHIA
<p>1 – Comente sobre os fatos e números fornecidos pelos sistemas para as tomadas de decisão diárias (por ex. informações sobre as operações).</p> <p>2 – Qual a contribuição dos sistemas para executar análises detalhadas das principais decisões de negócio?</p>
SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA
<p>1 – Com relação à posição de mercado, de que forma as informações dos sistemas têm contribuído para defendê-la?</p> <p>2 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais clientes?</p> <p>3 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais fornecedores? Qual sua contribuição para aumentar o poder de barganha?</p> <p>4 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais distribuidores?</p>
SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA
<p>1 – Qual o apoio que os sistemas dão para a coordenação entre as funções/setores da empresa (por ex. financeiro e vendas ou produção)?</p> <p>2 – Em relação às mudanças tecnológicas empregadas nas operações de negócio, os sistemas usados atualmente refletem tais mudanças? Comente.</p> <p>3 – Os sistemas têm contribuído para melhorar a eficiência das operações? Como?</p>
SUPORTE DE TI PARA A PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA
<p>1 – Os sistemas usados permitem adequar decisões orçamentárias baseadas em considerações de que prazo?</p> <p>2 – Que investimentos estão sendo feitos em sistemas com vistas a obter futuras vantagens competitivas?</p> <p>3 – Os sistemas usados auxiliam mais no planejamento a longo prazo ou a planos mais próximos?</p>
SUPORTE DE TI PARA A PROATIVIDADE DA COMPANHIA
<p>1 – Como os sistemas usados auxiliam na identificação de novas oportunidades de negócio e a introduzir produtos e/ou serviços no mercado?</p> <p>2 – Qual a contribuição dos sistemas usados para monitorar os concorrentes e, se necessário, antecipar-se a eles?</p> <p>3 – De que forma os sistemas contribuem na aquisição ou criação de novas unidades de negócios?</p>
SUPORTE DE TI PARA A AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA
<p>1 – Como os sistemas utilizados contribuem para avaliar os riscos do negócio e a tomar decisões?</p> <p>2 – Descreva a contribuição dos dados fornecidos pelos sistemas para se evitarem metas de negócio excessivamente arriscadas.</p> <p>3 – Qual a contribuição dos sistemas na monitoração do passo-a-passo dos projetos?</p> <p>4 – Qual o grau de certeza sobre a taxa de retorno esperada nos negócios que os sistemas oferecem?</p>

SUPORTE DE TI PARA A INOVAÇÃO DA COMPANHIA
<p>1 – De que forma os sistemas auxiliam na geração de soluções inovadoras para os problemas de negócio?</p> <p>2 – Os sistemas usados na unidade de negócio utilizam tecnologias inovativas e de ponta? Comente.</p> <p>3 – Como são os recursos que os sistemas oferecem aos gestores para fazerem experiências com as informações (por ex. permitindo que manipulem dados e gerem relatórios em um ambiente seguro)?</p> <p>4 – Os sistemas usados são criativos e originais?</p>
Elementos – Efetividade de TI
SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS E A EQUIPE DE TI
<p>1 – Descreva o suporte e o relacionamento com o pessoal que fornece suporte de TI (equipe interna/externa).</p> <p>2 – Como são os procedimentos para realizar mudanças em sistemas já existentes?</p> <p>3 – Qual o tempo necessário para desenvolvimento de novos sistemas?</p> <p>4 – Qual o nível de conhecimentos técnicos do pessoal de sistemas de informação?</p> <p>5 – Como é a habilidade do pessoal de sistemas de informação para adequar os sistemas às necessidades específicas?</p>
SATISFAÇÃO COM OS PRODUTOS DE TI
<p>1 – Em relação aos sistemas utilizados, comente sobre a relevância das informações fornecidas.</p> <p>2 – Comente sobre a confiabilidade destas informações.</p> <p>3 – Descreva a precisão, a integralidade e a atualidade das informações fornecidas.</p> <p>4 – Qual sua avaliação em relação ao custo das informações fornecidas?</p> <p>5 – Tem algum outro comentário sobre os relatórios fornecidos ou informações <i>on-line</i> disponíveis?</p>
SATISFAÇÃO COM O CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO DO USUÁRIO FINAL
<p>1 – Comente sobre o treinamento recebido pelos usuários e sobre a sua compreensão das características funcionais e técnicas dos sistemas.</p> <p>2 – Como é o envolvimento do usuário final nos projetos de sistemas?</p>
CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL
<p>1 – Qual a contribuição dos recursos e serviços de TI para a eficiência das operações organizacionais (por ex. processos organizacionais, controle, economia de tempo, diminuição de custos, etc.)?</p> <p>2 – Fornecem suporte administrativo (por ex. melhora a coordenação)?</p>
CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFETIVIDADE GERENCIAL
<p>1 – Qual a contribuição da TI para a efetividade gerencial (por ex. tomada de decisão, planejamento)?</p> <p>2 – Os sistemas permitem armazenar eletronicamente os conhecimentos (<i>expertise</i>) dos funcionários (por ex. sistemas especialistas)?</p> <p>3 – Os sistemas fornecem suporte para a gerência (por ex. apoio à decisão)?</p>
CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA O ESTABELECIMENTO DE LIGAÇÕES COM O MERCADO
<p>1 – Qual a contribuição dos sistemas para a prestação de serviços a uma grande variedade de clientes?</p> <p>2 – Os sistemas permitem-nos entrar em novos mercados?</p> <p>3 – Os sistemas fornecem-nos informação sobre os clientes, distribuidores e fornecedores?</p> <p>4 – Fornecem informações aos clientes, distribuidores e fornecedores?</p> <p>5 – Os sistemas armazenam informações que podem ser acessadas diretamente pelos clientes, distribuidores e fornecedores (por ex. por terminais remotos ou Internet)?</p> <p>6 – Os sistemas fornecem suporte de marketing?</p>
CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A CRIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS
<p>1 – De que forma os sistemas contribuem para a valorização e promoção dos produtos e serviços e criação de novos produtos/serviços?</p>
Informações Adicionais

- 1 – Tempo que é funcionário na empresa.
- 2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.
- 3 – Há um comitê de planejamento para utilização de TI?
- 4 – Qual o nível de formalidade dos planos de sistemas de informação?
- 5 – Comente sobre as mudanças nos recursos da TI e no seu uso nos últimos 3 anos. Os atuais sistemas estão em uso a quanto tempo? Fase de implantação (por ex. completo ou em andamento).
- 6 – Tem equipe interna de desenvolvimento de sistemas?
- 7 – Comentário final.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chan (1992) e Chan *et al* (1997) *apud* Fernandes Filho (2003)

4.5 PROTOCOLO PARA O ESTUDO DOS CASOS

A utilização de protocolo visa otimizar o desenvolvimento da pesquisa e guiar os procedimentos em relação à utilização dos instrumentos de pesquisa. Para Yin (2001, p. 89), “o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento”. É recomendável que o protocolo seja utilizado em qualquer circunstância ao se desenvolverem estudos de caso. Porém é essencial, em se tratando de um estudo de casos múltiplos (YIN, 2001). O autor destaca, ainda, que o protocolo contribui para a confiabilidade de pesquisas desta natureza.

O protocolo utilizado neste estudo foi organizado em cinco etapas que aparecem graficamente representadas na figura 9. A primeira etapa trata do planejamento e organização dos protocolos, definindo a seqüência das atividades e a preparação dos instrumentos. A segunda etapa volta-se para coleta documental de dados, permitindo caracterizar as empresas e definir seu perfil organizacional. A etapa de número três descreve a coleta de dados propriamente dita. Nesta fase é que são apurados os subsídios para posterior diagnóstico das estratégias de negócio e de TI das organizações em estudo. Além das entrevistas e da observação direta, utilizou-se um questionário direcionado ao setor de TI para relacionar os recursos utilizados nas atividades da cadeia de valor. A quarta etapa compreendeu a análise dos dados coletados, sendo utilizada, para isso, a análise de conteúdo, associada às técnicas de triangulação das fontes de evidências adotadas. A quinta etapa compreende a conclusão. É nela que são apresentados os pontos em que a pesquisa chegou, confrontando com os objetivos propostos e tecendo sugestões.

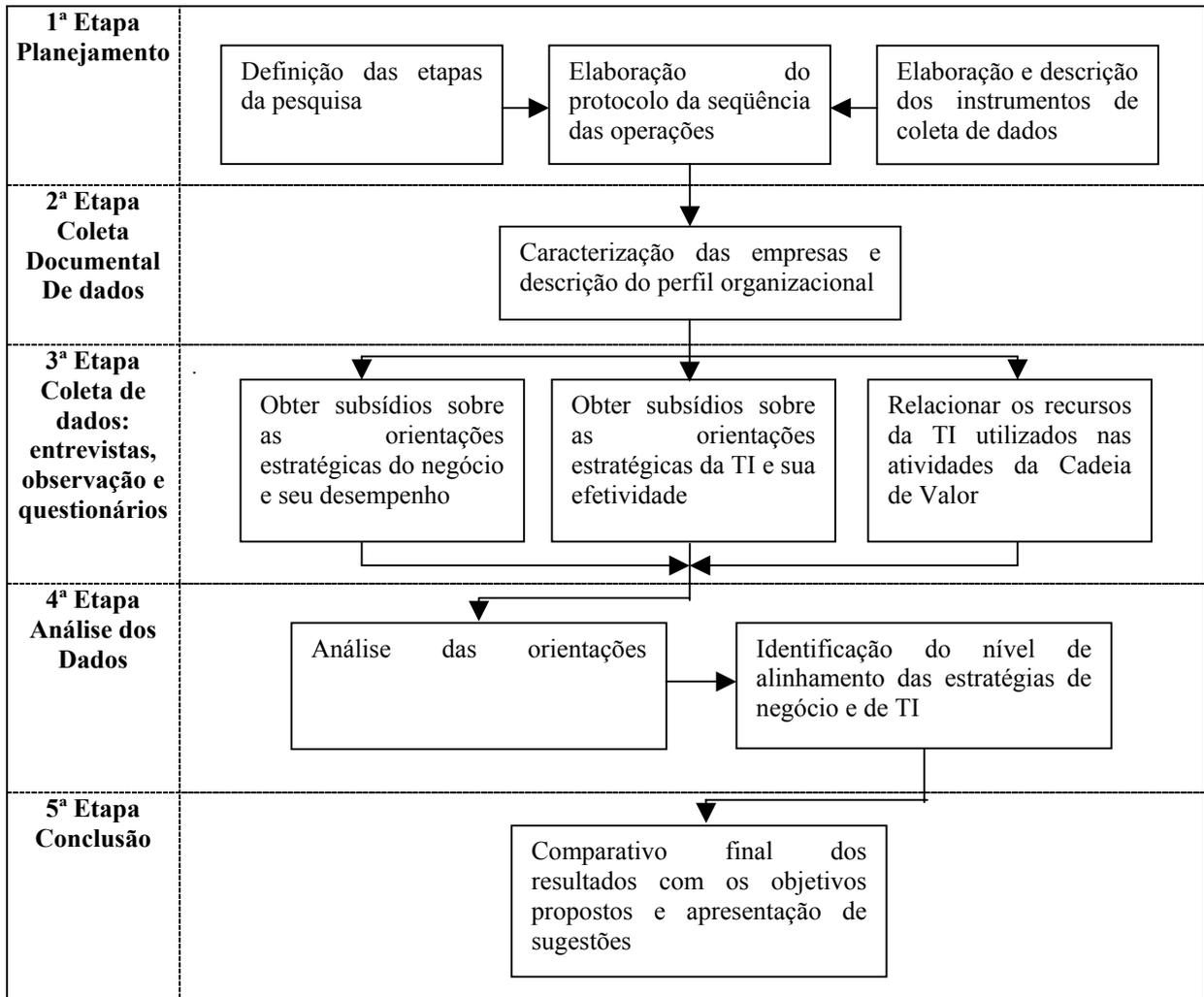


Figura 9: Protocolo das etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Frente às considerações, agora apresenta-se o protocolo descrevendo as fontes utilizadas para a obtenção das informações, bem como os recursos para sua obtenção. O protocolo que apresenta os instrumentos de coleta de dados pode ser visualizado no quadro 12.

Quadro 12 – Protocolo dos instrumentos de coleta de dados

Instrumento	Objetivo	Fontes	Referência
Pesquisa documental	Descrição organizacional da empresa	Documentos da empresa	DVDs institucionais, <i>site</i> da empresa na Internet, publicações sobre as empresas
Entrevista semi-estruturada		CEO	Elaborado pelo pesquisador
Questionário	Apresentação dos recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor	CIO	Elaborado pelo pesquisador com base na cadeia de valor de Porter (1989)
Observação Direta		Observação dos recursos e sua utilização	Conjunto de recursos de TI e utilização pelos funcionários
Entrevista Estruturada	Identificação das orientações estratégicas do negócio e do desempenho do negócio. Subsídios para analisar o alinhamento.	CEO	Elaborado com base nos instrumentos A e B de Chan (1992) adaptados por Fernandes Filho (2003).
Observação direta			Observação da percepção do dirigente durante a entrevista.
Entrevista Estruturada	Identificação das orientações estratégicas de TI e sua efetividade. Subsídios para analisar o alinhamento.	CIO	Elaborado com base nos instrumentos C e D de Chan (1992) adaptados por Fernandes Filho. (2003)
Observação direta			Observação da percepção do dirigente durante a entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A relação de recursos da TI utilizados na cadeia de valor foi obtida através de questionário com base nas definições de Porter (1989) sobre as atividades primárias e de apoio que compõem seu modelo. O instrumento completo com as questões, tabela para preenchimento e figura ilustrativa da Cadeia de Valores encontram-se no anexo 2.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o estudo toma por base o método de análise de conteúdo e as técnicas de triangulação. Para Triviños (1987), a análise de conteúdo pode ser aplicada tanto em pesquisa quantitativa, como em pesquisas de natureza qualitativa. Contudo, este autor destaca como relevante a utilização deste método para a pesquisa qualitativa.

Para Yin (2001, p. 121), com triangulação de dados “[...] você pode se dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”. Segundo Triviños (1987, p.138), a técnica da triangulação objetiva “abranger a máxima amplitude na descrição,

explicação e compreensão do foco em estudo”. Fica explícita no pensamento deste autor a idéia de que é impossível considerar-se de forma isolada a existência de um fenômeno social, desvinculado dos aspectos culturais e realidade social.

As técnicas foram escolhidas para assegurar, da melhor forma possível, a qualidade e confiabilidade dos resultados. Ao referir-se à análise de conteúdo, Yin (2001) destaca que:

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que (p. 131).

Bardin (1977, p. 42) designa o termo análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Triviños (1987, p. 160), a análise de conteúdo “é um meio para estudar as ‘comunicações’ entre os homens, colocando ênfase no conteúdo das ‘mensagens’”. A análise de conteúdo apresenta três fases distintas, mas que se complementam e podem ocorrer de forma não separada, em se tratando de pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987). Com base em Bardin (1977), Triviños (1987) apresenta as etapas deste método como:

Pré-análise;

Descrição analítica;

Interpretação referencial.

A pré-análise consiste na fase da organização dos materiais e na sistematização das idéias iniciais com vistas à criação de um plano de análise (BARDIN, 1977). Após a definição dos objetivos da pesquisa, com base em determinado apoio teórico, definiram-se as técnicas para coletar as informações. Para a presente pesquisa, utilizaram-se entrevista estruturada, análise documental, observação direta e questionário semi-estruturado. A análise será desenvolvida sobre dados originados dos instrumentos de coleta utilizados. A leitura de todos estes materiais permite ao pesquisador três fatos primordiais: formular os objetivos da

pesquisa, hipóteses amplas da mesma e definir o *corpus* da investigação, que é onde o pesquisador deve fixar sua atenção (TRIVIÑOS, 1987).

A etapa da descrição analítica começa já na etapa anterior, na pré-análise, contudo é na fase atual que os materiais coletados são estudados profundamente. Nesta etapa ocorre a codificação, a classificação e a categorização das informações coletadas. Para Triviños (1987, p. 161), “de toda esta análise surgem quadros de referência” que no caso desta pesquisa são as percepções dos respondentes sobre as orientações estratégicas de negócio e de TI das organizações pesquisadas. Também concentra-se nas suas percepções em relação ao desempenho do negócio e da efetividade da TI destas empresas. Triviños (1987, p. 162) observa que é nesta etapa que se busca “sínteses coincidentes e divergentes de idéias ou na expressão de concepções ‘neutras’, isto é, que não estejam especificamente unidas a alguma teoria”.

A terceira etapa, a interpretação referencial, é momento em que se atinge a maior intensidade da análise. Pautado nos materiais de informação juntados ao longo da pesquisa teórica e empírica, o pesquisador vale-se da reflexão e intuição para estabelecer relações, concatenar idéias e, se possível, chegar a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais (TRIVIÑOS, 1987).

A atenção do pesquisador deve transcender o conteúdo manifesto dos documentos. Triviños (1987, p. 162) observa que “ele deve aprofundar sua análise tratando de desvendar o conteúdo latente que eles (os documentos) possuem”. Para este autor (1987, p. 162), esta prática abre perspectivas para “descobrir ideologias, tendências, etc. das características dos fenômenos sociais que se analisam e, ao contrário da análise apenas do conteúdo manifesto, é dinâmico, estrutural e histórico”.

Na análise dos dados coletados nesta pesquisa, procurou-se enfatizar o conteúdo latente e intrínseco como forma de identificar as orientações estratégicas de negócio e o suporte oferecido pela TI para estas orientações e, assim, analisar seu nível de alinhamento. A atenção recai sobre obter o máximo de subsídios possíveis para atingir os objetivos da pesquisa. A partir da análise dos dados coletados é que será possível propor sugestões ou conclusões sobre o objeto estudado.

5 DETALHAMENTO DOS ESTUDOS DE CASO

Esta seção apresenta os resultados obtidos na execução das etapas da pesquisa propostas pelo protocolo. É relevante que seja feita, inicialmente, a caracterização dos casos para contribuir na análise dos resultados dos passos seguintes da pesquisa. Para cada caso é feito um breve histórico relatando informações, como: fundação, crescimento, ramo, linha de produtos, mercados em que atua, principais concorrentes, estrutura operacional e organizacional. Os dados foram coletados a partir de entrevistas e análise documental, como documentos internos, o *site* da empresa e materiais institucionais, como *folders*, publicações e DVDs. Além do histórico, são apresentados os recursos da TI utilizados na Cadeia de Valores Genérica com base na classificação das atividades, proposta por Porter (1989).

O roteiro estabelecido nos protocolos que nortearam as etapas da pesquisa pode dar a impressão de que tais etapas ou a coleta através dos instrumentos utilizados tenham sido estanques ou isolados. Cabe salientar que a fase de coleta de dados e a análise interagem e esta distinção pode, por vezes, não aparecer. Para Triviños (1987), a coleta de dados e análise dos dados compõem uma etapa do processo de pesquisa qualitativa e se retroalimentam de forma constante, e sua ocorrência tende a ocorrer de forma concomitante.

5.1 CASO 1: COPASUL – COOPERATIVA AGRÍCOLA SUL MATOGROSSENSE

5.1.1 Histórico e caracterização da Copasul

A COPASUL – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense - foi fundada em 16/12/1978 por 27 produtores de algodão, com o objetivo de comercializar seus produtos e adquirir insumos com menores custos.

Seu primeiro investimento foi a construção de uma usina de beneficiamento de algodão em 1980. Para viabilizar a rotação de culturas, implantou, em 1986, em Naviraí, e em 1992, em Deodópolis, silos de recebimento e armazenamento de grãos (milho, soja e trigo). Implantou, em 1996, uma moderna indústria de fiação, com finalidade de agregar valor ao

algodão, remunerando melhor o produtor, além de proporcionar um fluxo financeiro contínuo para a cooperativa. Em 2001, a COPASUL, juntamente com associados da região de Maracaju e Naviraí, implantou uma moderna usina de beneficiamento de algodão em Maracaju, para fortalecer sua atuação na região. Em 2003, adquiriu uma unidade armazenadora de grãos em Deodápolis e construiu outra unidade graneleira em Naviraí, triplicando a sua capacidade instalada. Em fevereiro de 2004, iniciou a construção da ampliação da fiação de algodão, ampliando a sua produção para 600 toneladas/mês e iniciando a produção de fios finos.

A cooperativa tem por objetivo viabilizar o fortalecimento e o desenvolvimento das atividades agropecuárias de seus associados, assegurando o fornecimento de insumos, assistência técnica, beneficiamento, industrialização e a comercialização da produção, assegurando um padrão de qualidade para a manutenção da credibilidade adquirida ao longo de sua trajetória.

Seus principais produtos são soja, milho, trigo, algodão e fios de algodão. Para seus associados, comercializa insumos agrícolas e oferece assistência técnica. Seus principais clientes para soja são empresas como Bunge, Coimbra, ADM e Sadia. Para o trigo e milho, sua produção é vendida para moinhos como o Dallas e Indemil e para fábricas de amido. O algodão é vendido para fiações, principalmente do Paraná e de São Paulo. Os fios de algodão têm como principais clientes as malharias dos estados de Santa Catarina e São Paulo. Entre eles, citam-se a Malwee e Marisol, Nicoletti e Tecelagem Santo Amaro.

Os principais concorrentes na área de grãos são a Coamo, Cocamar, Cvale, Agro Naviraí e Campina Verde. No algodão, a concorrência concentra-se na Copacol do oeste paranaense, Copacentro de Dourados e na paulista Cooperserv. Quanto aos fios de algodão, os concorrentes são de nível nacional e destacam-se a Fiação Renaux (SC), Fiação Bercamp (SP) e a Fiação Coteminas (MG).

A figura 10 demonstra o faturamento da cooperativa nos últimos três anos.

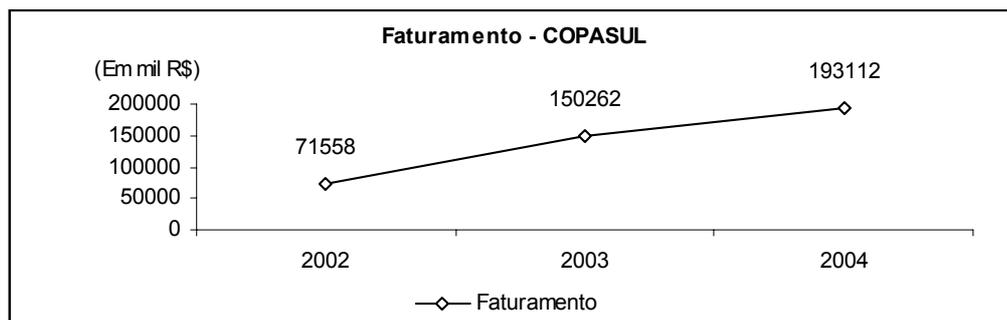


Figura 10: Faturamento dos últimos 3 anos – COPASUL

Fonte: Copasul

A estrutura operacional da COPASUL é apresentada no quadro 13.

Quadro 13: Estrutura Operacional – COPASUL

Atividade	Local
Entrepasto de Recebimento de Grãos	Deodápolis e Naviraí
Entrepasto de Recebimento de Algodão	Deodápolis, Naviraí e Itaquirá
Usina de Beneficiamento de Algodão	Maracaju e Naviraí
Fiação de Algodão	Naviraí
Sede Administrativa	Naviraí

Fonte: Copasul

A cooperativa tem, atualmente, cerca de mil associados e 282 (duzentos e oitenta e dois) funcionários. Sua organização funcional segue as estruturas colegiadas típicas de cooperativa, tendo a assembléia geral como nível soberano, seguidos dos conselhos, diretoria executiva e superintendência (Ver organograma no anexo 3).

5.1.2 Recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor da COPASUL

A identificação dos recursos de TI utilizados ao longo das atividades de valor foi desenvolvida a partir da perspectiva de Porter (1989), que desagrega a empresa em atividades de relevância estratégica, potencializando a operacionalização das estratégias. Esta etapa da coleta de dados foi desenvolvida a partir do instrumento criado com tal propósito e pode ser visualizado no anexo 2. A figura 11 apresenta os recursos da TI alocados ao longo da cadeia de valores da COPASUL.

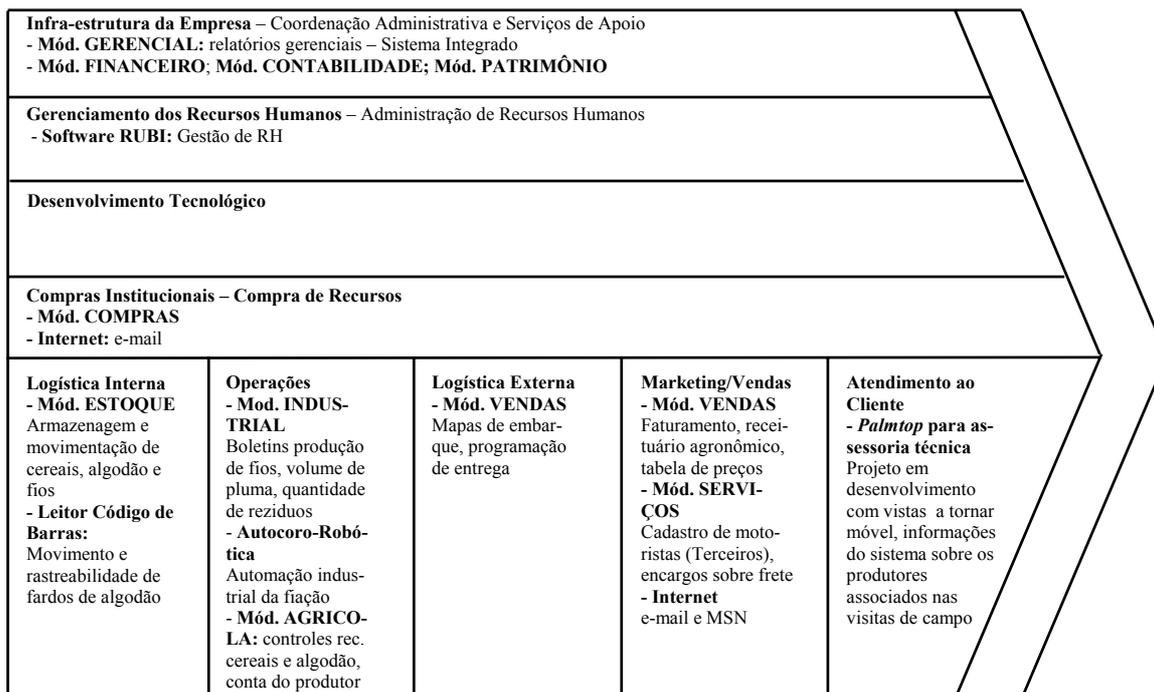


Figura 11: Recursos da TI na Cadeia de Valor da COPASUL

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Analisando a figura 11, percebe-se que há concentração de recursos da TI nas atividades ligadas às operações, tendo em vista que uma das principais atividades da cadeia de valor da cooperativa é o recebimento de cereais e algodão. Recursos como a balança eletrônica e o módulo industrial têm o propósito de potencializar tal atividade. Outro destaque ligado às operações é o processo automatizado da produção de fios. Nesta atividade utiliza o sistema fiadeira bobinadeira automática 360/360 pontos de fiar. Este sistema produtivo está pautado em recursos como máquinas de controle numérico computadorizado (CNC) e peças de robótica.

Os módulos do sistema integrado COOPERATE que dão suporte às diversas atividades de valor podem ser visualizados no anexo 5. Para integrar fisicamente os setores da empresa e seus departamentos são utilizados computadores interligados em rede através de equipamentos como *hub*, *switch*, *modem*, roteador através de link *frame relay*, ADSL, IP turbo, Inter Lan, fibra ótica e transmissão de dados via rádio. Os servidores utilizados são de Internet, do sistema Cooperate e do sistema Rubi. Como recurso para comunicação são utilizados o *MSN Messenger* e o *Skipper*, software para alocação de voz sobre IP. Procurou-se, nesta seção, relatar os principais recursos da TI utilizados pela Copasul.

5.2 CASO 2: GRUPO VIMA

5.2.1 Histórico e caracterização do Grupo Vima

O Grupo Vima iniciou suas atividades em 1995, através da Transvima – Transportes Rodoviários Ltda., que tinha como foco o agenciamento de transportes rodoviários de cargas secas, em geral, principalmente insumos agrícolas e açúcar.

Em 1998, baseado em sua carteira de clientes e percebendo um nicho mercadológico para a comercialização de combustível, foi criado um Transporte Revendedor Retalhista (TRR). No mesmo ano iniciaram-se as atividades com posto de combustível, com a abertura do Auto Posto Vima Ltda., em Naviraí-MS. Em 2000, foi criada a Petrovima Com. Retalhista Ltda., voltada a gerir as operações relacionadas à comercialização e distribuição de combustíveis em propriedades rurais e grandes consumidores de óleo diesel. Em 2000, o grupo empreende novamente no comércio varejista de combustível e cria o segundo posto dentro da cidade de Naviraí-MS, com a denominação de Posto Avenida. No ano de 2001, o grupo ampliou sua atuação na comercialização, arrendando o Posto Ipê e adquirindo o Posto Petrocampo. Em maio do mesmo ano, tendo como meta a penetração em novos mercados, houve a abertura de uma filial Petrovima em Campo Grande – MS. Posteriormente passaram a atuar na cidade de Dourados – MS, com o Posto Vima II, em Nova Andradina –MS, com o Auto Posto Nova Andradina, ambos em sistema de arrendamento das instalações. Atualmente, o grupo conta também com Posto da Praça, tido como modelo e inaugurado em 2003. Fazem parte do rol de investimentos uma indústria de reciclagem de plásticos, a Reciplast, uma farmácia, a Farmácia da Praça, um restaurante, o Don Viero, e atividades rurais. Para o propósito deste estudo, foram consideradas as empresas cuja atividade está ligada à comercialização de combustível.

O grupo está baseado em uma sociedade com três sócios. Seu ramo de atuação predominante é o mercado de combustíveis e lubrificantes, cujos principais produtos comercializados são gasolina, álcool, óleo diesel e lubrificantes em geral. O grupo atua como revendedor “afiliado” da Petrobrás, que domina o processo de produção, pesquisa e criação de produtos. Quanto ao produto, quase inexistente espaço para a adoção de inovações tecnológicas que possam garantir vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, a orientação estratégica da empresa recai sobre o atendimento. A fidelização e conquista de clientes é buscada com

base em elementos periféricos de diferenciação. O foco está em satisfazer os consumidores com serviços adicionais no momento da venda e entrega dos produtos.

O mercado de atuação do grupo é regional e o perfil de seus clientes recai sobre médios e grandes produtores rurais, grandes consumidores empresariais e consumidores de varejo. Os principais concorrentes em nível de varejo são os demais postos varejistas de combustível. A fatia de mercado do grupo em Naviraí é estimada pelos seus dirigentes em 50%. A participação de mercado do TRR representa em torno de 70% do óleo diesel comercializado na região. Neste segmento, a paulista Unipetro é considerada como o maior concorrente, seguida da Taurus, que atua no estado. Do faturamento do grupo, 70% é oriundo do TRR, sendo os 30% restantes gerados pelos pontos de venda a varejo.

A figura 12 apresenta o faturamento do Grupo Vima nos últimos três anos.

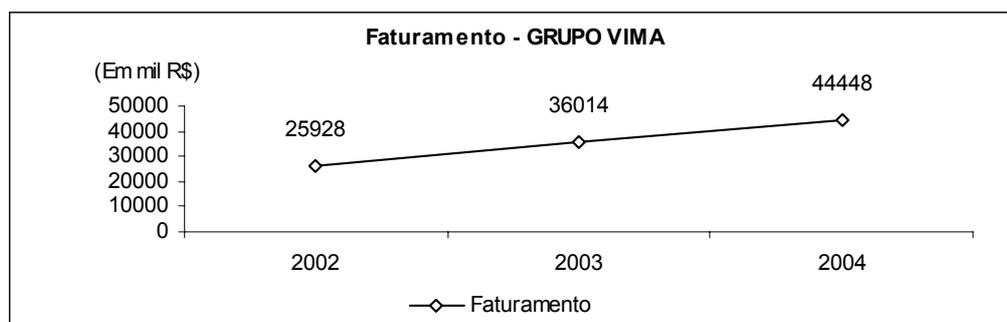


Figura 12: Faturamento dos últimos 3 anos – GRUPO VIMA

Fonte: Grupo Vima

A estrutura operacional do Grupo Vima é apresentado no quadro 14.

Quadro 14: Estrutura Operacional – GRUPO VIMA

Atividade	Local
TRR	Naviraí, Campo Grande
Transporte	Naviraí
Postos de Combustível	Naviraí (4 unid.), Dourados (1 unid.)* e Nova Andradina (1 unid.)*

Fonte: Grupo Vima

As unidades operacionais marcadas com asterisco são arrendadas e não terão seus contratos renovados a partir de 2005, deixando, portanto, de fazer parte do grupo.

O Grupo Vima tem em seu quadro funcional 110 colaboradores distribuídos nas suas unidades de negócio. Caracterizada como empresa familiar, tem em sua estrutura

organizacional características funcionais. Os gerentes das unidades de negócio se reportam aos diretores de onde saem as deliberações que norteiam as ações táticas e operacionais do grupo. O organograma está passando por algumas mudanças, dentre elas, a inclusão do departamento de TI, sob a coordenação do gerente de TI, que passa a ampliar e especializar este nível hierárquico da organização. Outra característica da estrutura organizacional da empresa é o fato de que algumas áreas funcionais da empresa e seus respectivos responsáveis que encontram-se alocados na Petrovima, denominada de matriz administrativa, prestam serviços para todas as empresas do grupo. Estão sob esta configuração a gestão financeira, a base de cadastros, contabilidade e, inclusive, o departamento de TI.

5.2.2 Recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor do Grupo Vima

Os recursos da TI que atendem as atividades da cadeia de valor do Grupo Vima estão agrupados na figura 13, com base no modelo de Porter (1989).

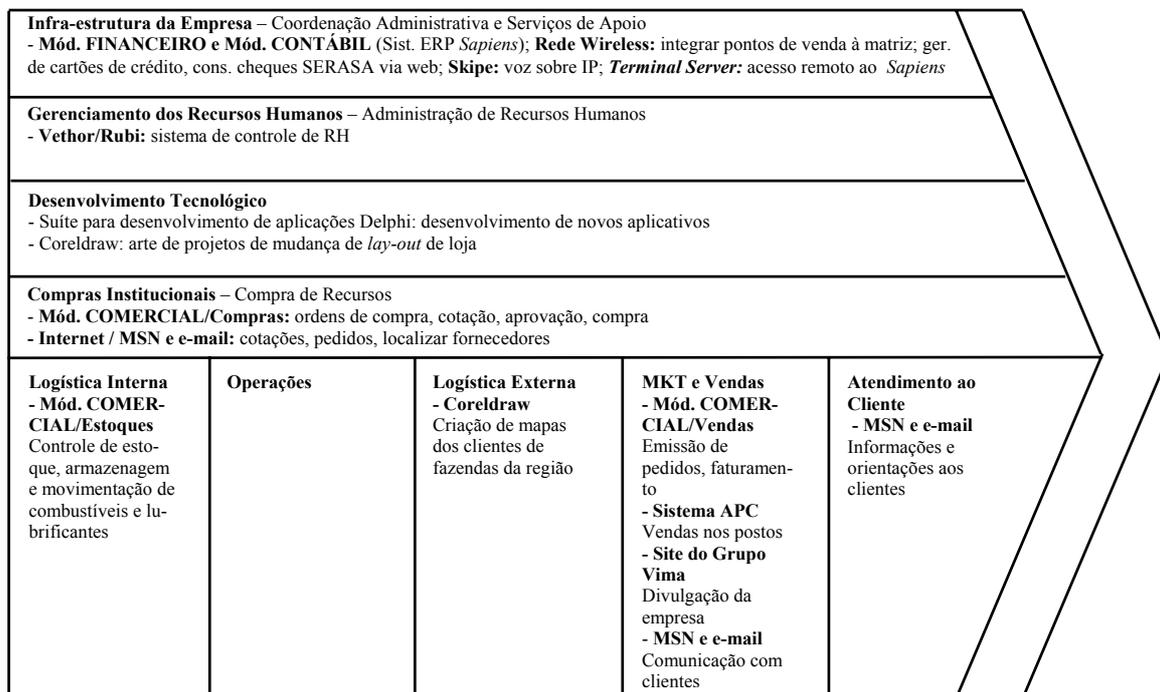


Figura 13: Recursos da TI na Cadeia de Valor do GRUPO VIMA

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base na figura 13, percebe-se que o sistema ERP tem uma presença marcante na cadeia de valor da empresa. Sua capacidade de integrar os setores a partir de uma infovia

modifica o hábito dos usuários e a forma como a informação circula pelas atividades de valor. A tela que apresenta os módulos do sistema ERP Sapiens utilizados pela empresa pode ser visualizada no anexo 6. Pela sua atividade, comércio, é natural que haja uma alocação maior de recursos da TI na área de Marketing e Vendas. Outro ponto a ser destacado é a estrutura de comunicação e transmissão de dados que atende a empresa. Uma rede *wireless* integra os pontos de vendas existentes pela cidade, interligando-os à matriz, possibilitando, assim, consultas *on-line* de informações (cadastros, estoque, financeiro). Fora da cidade, os dados são transmitidos pelo serviço FTP e a comunicação com Campo Grande é feita via ADSL. Há ponto de acesso à Internet compartilhado com todos os micros da matriz através de LAN. Possui servidor de *e-mail* próprio e cada usuário possui uma conta; utiliza MSN *Messenger* como ferramenta de comunicação. O aplicativo *Skype* possibilita trafegar voz sobre IP com conexões de banda larga (ADSL). Quanto aos servidores, possui um servidor Web que hospeda sua *homepage*, as contas de *e-mail* e o serviço FTP; possui um servidor para o banco de dados *Oracle* e, ainda, tem um servidor de aplicação, onde processam o sistema *Sapiens*, o aplicativo APC e o Menthor.

5.3 CASO 3: NAVIMIX SUPLEMENTOS MINERAIS E RAÇÕES

5.3.1 Histórico e caracterização da Navimix

A Navimix Suplementos Minerais e Rações Ltda. foi fundada em 1987, em Naviraí-MS, com a missão de fornecer sal mineralizado da melhor qualidade para bovinos, com base na experiência e conhecimentos acumulados nos 12 anos de pesquisas agropecuárias na Embrapa de seu fundador, o engenheiro agrônomo PhD em nutrição animal, José Antonio Gaitán.

A unidade de Naviraí iniciou suas atividades no ano de 1987, focando estrategicamente estar próximo e atender a grande maioria dos pecuaristas sul matogrossenses e buscando oportunidades de expansão. Com o desempenho da empresa e a aceitação de seus produtos, em 1992, foi montada a unidade fabril de Campo Grande – MS. Três anos após, em 1995, foi criada a unidade de Presidente Prudente – SP. Tendo como foco o mercado exterior, foi fundada, em 1996, a Navimix Del Paraguay, com unidades em Assunción e Pedro Juan

Caballero. Em 1998, é criada a unidade de Cuiabá – MT e, em 2003, amplia sua atuação no centro-oeste, com a abertura da unidade de Anápolis – GO.

Um evento marcante no histórico da Navimix foi a certificação de gestão da qualidade padrão ISO 9001, em maio de 1998. A implantação deste programa de gestão da qualidade veio reforçar o nível de qualidade dos produtos, estimular a padronização dos processos e promover a imagem de seus produtos no mercado. A versão atual implantada na empresa é a ISO 9001: 2000.

Atuando no segmento de suplementos minerais e rações, os principais produtos da Navimix são sal mineral, micronutrientes e rações. O principal mercado da empresa é o centro-oeste, avançando para o norte do país, como o sul do Pará e Rondônia. As exportações são direcionadas para o Paraguai.

Os principais concorrentes da empresa estão sediados no estado de São Paulo, e são a Tortuga, a Premix e a Matsuda. São concorrentes em nível nacional. Em nível regional, a concorrência recai sobre a Real. Em relação à posição de mercado que ocupa, em nível regional, é líder e no âmbito nacional, ocupando a quarta posição.

A figura 14 demonstra o faturamento da Navimix nos últimos três anos.

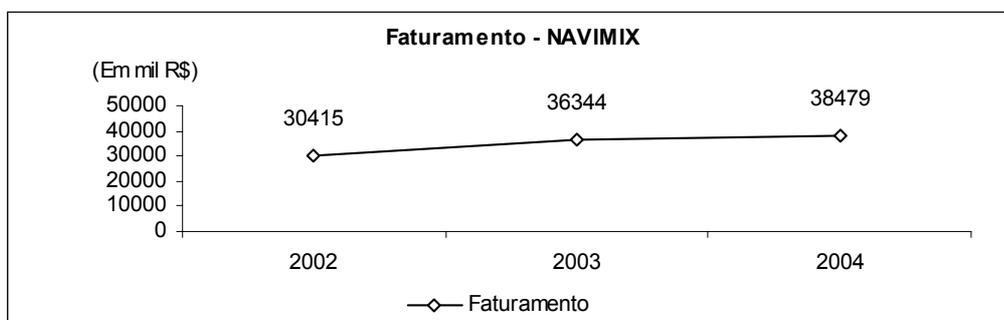


Figura 14: Faturamento dos últimos 3 anos – NAVIMIX

Fonte: Navimix

A estrutura operacional da Navimix é apresentada no quadro 15.

Quadro 15 – Estrutura Operacional – NAVIMIX

Atividade	Local
Indústria e Comercialização	Naviraí-MS, Campo Grande-MS, Cuiabá-MT e Anápolis-GO.
Comercialização	Presidente Prudente-SP, Assunción e Pedro Juan Caballero (Paraguai)

Fonte: Navimix

A Navimix conta, atualmente, com 216 colaboradores, participando do processo de produção e comercialização ao longo de sua estrutura operacional. Sua estrutura organizacional pode ser visualizada no organograma que se encontra no anexo 4.

5.3.2 Recursos da TI utilizados na Cadeia de Valor da Navimix

O sistema W-Empresa (anexo 7), ferramenta para integrar as informações gerenciais, agilizando a tomada de decisão, integra todas as filiais. A uniformidade do sistema está trazendo padronização das operações e isso, além de contribuir para eficiência operacional, está voltado a atender os requisitos do programa de qualidade (ISO 9001:2000) da empresa. Com base na figura 15, percebe-se uma distribuição uniforme de recursos da TI ao longo da cadeia de valores. Há uma tendência de estender a abrangência da cobertura de coleta, processamento, armazenamento e geração de informações a todas as áreas da empresa. A produção obteve maior atenção inicialmente, tendo em vista a necessidade de desenvolver um módulo que atendesse a demanda informacional deste ponto da cadeia, tanto que foi o primeiro módulo a ser desenvolvido e implantado. Cabe ressaltar que o módulo “indústria”, como é chamado, foi desenvolvido especialmente para a Navimix. Os desenvolvedores, que são terceirizados, alocaram programadores dentro da empresa durante o período de desenvolvimento deste módulo. Passada a fase de criação, testes e aprovação do módulo indústria, a preocupação foi adiante, buscando customizar e otimizar os demais módulos, conforme demonstra a figura 15.

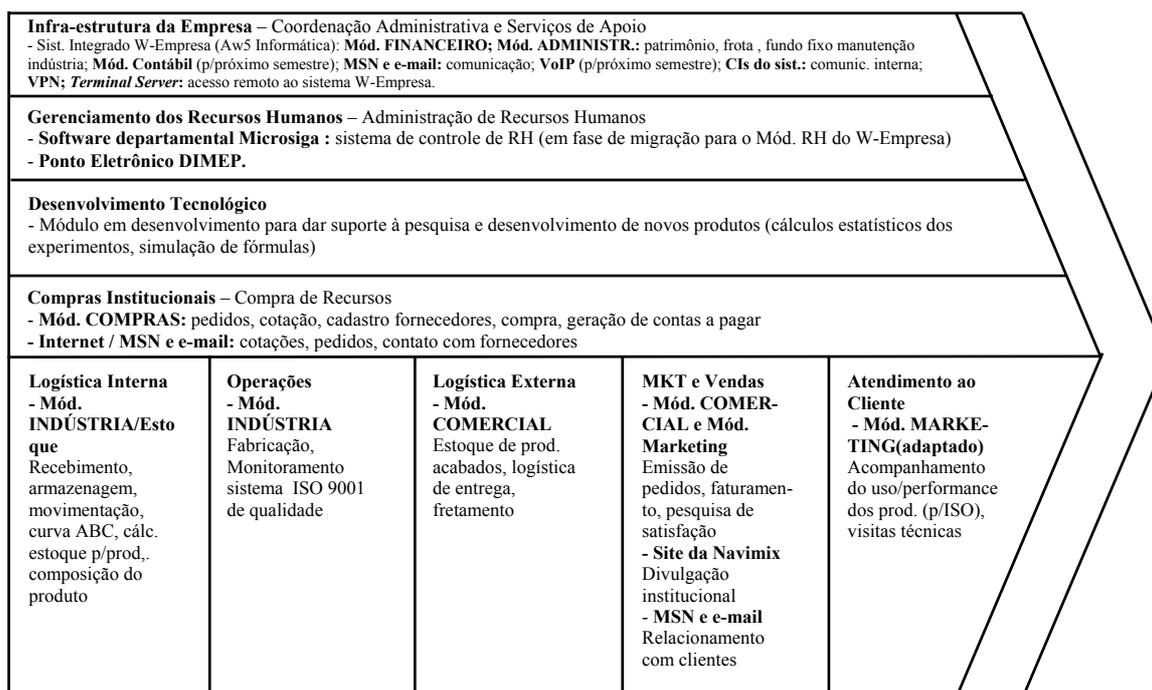


Figura 15: Recursos da TI na Cadeia de Valor da NAVIMIX

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A busca de excelência da informação está avançando por todas as áreas da empresa, não se restringindo somente à produção. Áreas, como marketing, dispõem de módulo específico e assim por diante. A empresa direcionou significativos esforços para a comunicação e transmissão de dados. Baseada na tecnologia *Frame Relay*, utilizando serviço da Embratel, a empresa interliga suas LANs a partir de um InterLan, permitindo acesso aos dados por todas as unidades da empresa. Da mesma forma, utilizando-se desta plataforma tecnológica e da Internet, tem à disposição, também, os recursos de uma VPN para acesso remoto ao sistema. Utiliza recursos como *switchs* e cabeamento de fibra ótica para conectar seus micros, em nível local. O acesso à Internet ocorre através de serviços ADSL. A Internet facilita a comunicação através do MSN *Messenger* e de *e-mail*. Os servidores utilizados pela empresa são para banco de dados; de teste (*server application*); *terminal server*, para acesso remoto ao sistema, contas de usuários, anti-vírus; servidor de *firewall* e *proxi*; e dos aplicativos do sistema antecessor, o SIGA. Para segurança e *backup*, utiliza um RAID e fita DAT.

Atualmente, encontra-se em fase de testes a utilização de equipamentos *pocket PC* (assistentes pessoais) com rede *wireless*, para alimentação e acesso a dados no ambiente

interno da indústria. Em nível de campo, estão sendo testados *palmtops*, com conexão RDP (Protocolo de conexão remota), para dar suporte à equipe de vendas.

Há preocupação em relação à confiabilidade, integridade e segurança dos dados. Os recursos e as políticas da empresa tendem a refletir isso. A perspectiva de dar suporte às atividades-fim do negócio é o norteador das atuais ações ligadas aos investimentos e práticas de TI.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção contempla a apresentação e discussão dos resultados quanto ao emprego dos elementos de STROBE e STROIS, destinados a verificar o desempenho do negócio e a efetividade de TI. Como na seção anterior, cada empresa é considerada em separado numa seção. As respectivas seções complementam as anteriores, fechando os casos estudados. Nesta parte final da apresentação de cada caso, procura-se estabelecer o nível de alinhamento das estratégias de negócio e da TI, o que ocorre a partir das diferentes dimensões que geram as sub-seções. No final desta parte do trabalho, ocorre uma avaliação comparativa dos casos e a discussão sobre as informações mais relevantes pontuadas pelos objetivos e pelo problema de pesquisa.

Seguindo a metodologia proposta, as respostas das questões dos instrumentos de coleta de dados foram analisadas com base na análise de conteúdo e geraram conceitos de nível alto, médio ou baixo para os construtos estudados. A caracterização de cada orientação estratégica foi sendo desenvolvida considerando-se a percepção dos respondentes, respectivamente o CEO e o CIO de organização em estudo.

6.1 ANÁLISE DO CASO COPASUL – COOP. AGRÍCOLA SUL MATOGROSSENSE

6.1.1 Resultados dos elementos – Estratégia de negócio executada

Os resultados obtidos na entrevista com o CEO da cooperativa contribuíram para identificar o perfil das orientações estratégicas de negócio desta organização e estão extratificadas na tabela 5. Os elementos deste construto estão descritos na tabela 1.

Tabela 5 – Resultado dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada (STROBE) – COPASUL

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Agressividade da Companhia			X
Análise da Companhia	X		
Defensividade externa da Companhia	X		
Defensividade interna da Companhia	X		
Perspectiva futura da Companhia	X		
Proatividade da Companhia		X	
Aversão a riscos da Companhia		X	
Inovação da Companhia		X	

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Analisando os resultados obtidos, tem-se o nível de agressividade da cooperativa considerado como baixo. Não há um expressivo sacrifício dos preços e o fluxo de caixa é notadamente preservado. Este resultado tende a estar ligado ao ramo de atividade da organização. O CEO afirmou que “[...]trabalhamos com um produto que não tem uma grande diferenciação. São ‘*commodities*’ como soja, algodão ou são fios de algodão que também têm um preço firme estabelecido pelo mercado. Infelizmente não temos como ser muito agressivo em termos de preço [...]”. A postura mercadológica da empresa está pautada sobre o nome que tem no mercado. O CEO observa que “a Copasul tem uma tradição muito forte na parte do algodão e ela consegue por essa tradição, essa marca, uma credibilidade no mercado, principalmente no algodão e fio”.

Já a análise da companhia pode ser considerada de nível alto. A prática de análise das situações é acentuada e há a utilização constante de informações factuais para as decisões transacionais. São desenvolvidos estudos minuciosos, com base em dados da corporação, antes da tomada de decisões importantes. O dirigente observa que “na montagem do histórico usa-se o departamento de controladoria que faz todo o levantamento de custos, faz os relatórios gerenciais para termos idéia do que ocorreu na safra anterior e para o cenário atual, através de conversa com representantes, o nosso comercial desenvolve o cenário que está se mostrando para a próxima safra”.

A defensividade externa apresenta-se alta, principalmente no que tange ao relacionamento com clientes, fornecedores e representantes. O CEO destaca que “quando se fala na soja não tem esse reconhecimento, mas quando de fala de algodão e fio existem clientes que a principal característica é esse relacionamento de longa data que temos, que

estão na terceira geração familiar de comando e a Copasul teve relação desde a primeira. Temos clientes muito fiéis”.

A defensividade interna caracteriza-se como alta e o destaque recai sobre as tecnologias empregadas. O dirigente observa que “isso (atualização tecnológica) está contemplado no planejamento estratégico, queremos que a cooperativa se mantenha atualizada tecnologicamente porque é uma questão de sobrevivência” e “a busca de eficiência é tão grande quanto a busca por tecnologia”.

A perspectiva futura também está em evidência e a leitura do futuro do cenário agrícola ressalta isso, o dirigente salienta que “nós saímos de 2004 com preço de algodão e soja muito importante, foi um ano agrícola muito bom só que estamos enfrentando uma outra realidade em 2005, preços mais ajustados a um mercado mundial que são preços menores do que o ano passado” e “achamos que nos próximos 4 anos a tendência desse cenário de 2005 continue, não tem nenhum motivo que se possa visualizar uma volta a 2004, 2003, 2002, que foram anos excelentes”. A proatividade é média, a busca de novas oportunidades de negócio depende das necessidades dos cooperados; a aversão a riscos é baixa, é mais conservadora que seus concorrentes em relação a assumir riscos.

Quanto à inovação, também é medianamente acentuada, foi considerada em nível médio e o comentário do dirigente relata que “o ambiente da Cooperativa é mais voltado para o produtivo, são rotinas, acompanhamentos, mais trabalhos burocráticos. Dentro desse ambiente que não sugere criatividade, temos sempre buscado alternativas de fazer o trabalho melhor, de repensar decisões ou normas que foram estabelecidas”, e acaba reforçando que há demanda de criatividade e que a equipe tem consciência disso. Ainda neste elemento, ao ser perguntado sobre se a cooperativa está entre os primeiros na adoção de inovações, respondeu que “está entre os primeiros; não é o primeiro”.

Em relação às orientações estratégicas de que trata esta sub-seção, percebe-se a expressividade dos elementos defensiva externa e interna da companhia, análise para tomadas de decisões e perspectiva futura. A preocupação concentra-se na eficiência operacional e na prospecção de cenários futuros, tendo em vista o ciclo de sua atividade, que se baseia nas safras agrícolas. Neste caso, as decisões são para prazos maiores. Com base no exposto acima, considera-se a estratégia de negócio executada em nível médio.

6.1.2 Desempenho do negócio

Os resultados sobre o desempenho do negócio com base na percepção do dirigente são apresentados na tabela 6 e os elementos deste construto podem ser verificados na tabela 2.

Tabela 6 – Resultado dos Elementos – Desempenho do Negócio – COPASUL

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Crescimento no Mercado	X		
Desempenho Financeiro	X		
Inovação de produtos e serviços	X		
Reputação da Companhia	X		

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

A satisfação observada nas colocações do CEO em relação ao desempenho da cooperativa nos últimos anos é expressiva. O mesmo relata que “A estrutura que a Cooperativa tem hoje não se compara a de 2000, nós triplicamos a nossa capacidade de armazenagem, montamos a usina de beneficiamento de algodão, modernizamos a usina de Naviraí, estamos com projeto de ampliação em andamento. O desenvolvimento da empresa foi muito bom e no momento certo onde o agronegócio permitia”.

O desempenho financeiro favorável permitiu iniciar novos investimentos. A ampliação da fiação é um exemplo disso. O CEO salienta que “partimos agora para um investimento na ampliação da fiação e então a questão do endividamento cresceu, mas em função da empresa estar crescendo, em função de um potencial de mercado”, ainda, “[...]é uma estratégia que vai ter retorno daqui a 2 ou 3 anos”, e finaliza ainda referindo-se ao faturamento, “mas os números são satisfatórios e comparando com outras empresas do MS, estamos numa posição muito boa”.

Quanto à criação de novos produtos, o projeto de ampliação da fiação com uma nova linha de fios novamente recebe destaque. O dirigente ressalta que “estamos otimistas porque era uma demanda que não estávamos atendendo no mercado”. Segundo o dirigente, a cooperativa goza de um nome respeitado no mercado, tendo boa reputação e credibilidade acentuada, se comparada aos concorrentes.

A cooperativa, segundo seu dirigente, apresentou um desempenho satisfatório considerado de nível alto. Deve-se destacar que o cenário agrícola foi bastante favorável no período, principalmente em relação à cotação dos produtos e à sua demanda. Estratégias

adequadas voltadas a aproveitar oportunidades latentes de mercado tendem a conduzir a organização a resultados satisfatórios.

6.1.3 Resultados dos elementos – Estratégia de TI realizada

Os resultados obtidos através da entrevista com o representante da empresa que falou sobre os sistemas podem ser visualizados na tabela 7. A descrição dos elementos pode ser verificada na tabela 4. Cabe ressaltar que a empresa não tem instituído em sua estrutura organizacional a figura do CIO ou, como tem sido chamado em outras empresas, gerente de TI. O profissional que responde pela área de TI na cooperativa é o gerente financeiro e esta incumbência originou-se por sua permanência na empresa (12 anos) e por ter um maior conhecimento em relação às funções do todo da organização.

Tabela 7– Resultado dos Elementos – Estratégia de TI Realizada(STROIS) – COPASUL

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Suporte de TI para a agressividade da Companhia			X
Suporte de TI para a análise da Companhia	X		
Suporte de TI para a defensividade interna da Companhia	X		
Suporte de TI para a defensividade externa da Companhia			X
Suporte de TI para a perspectiva futura da Companhia	X		
Suporte de TI para a proatividade da Companhia			X
Suporte de TI para a aversão a riscos da Companhia		X	
Suporte de TI para a inovação da Companhia		X	

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Em relação ao suporte de TI à agressividade da Copasul, o dirigente observou que os sistemas não têm uma participação direta. Sua contribuição, atualmente, restringe-se ao controle de custos e controle de estoques. A novidade é a utilização de *palmtops* por parte dos funcionários que vão ao campo assistir o produtor e que terão informações sobre estoques, histórico daquele produtor sobre compras e produção, entre outras. Sua implantação deverá materializar-se até a próxima safra.

O suporte da TI para a análise da cooperativa é considerado alto, pois segundo o entrevistado, “todas as decisões diárias estão baseadas no sistema, fluxo de caixa, contas a receber, contas a pagar, estoque disponível para venda”.

O apoio dos sistemas para a defensiva externa, segundo o respondente, é baixo, pois há pequena participação dos sistemas neste campo; a defensiva interna é amplamente suportada pelos sistemas. De maneira geral, os sistemas são adotados para automatizar e otimizar as funções operacionais administrativas das empresas e talvez esteja neste propósito o motivo que este elemento se apresentou em nível alto.

Em relação à perspectiva futura, os sistemas têm contribuído de forma expressiva sendo o nível desta orientação considerado alto, ou seja, a TI oferece soluções para fins de previsão e monitoramento das projeções.

Quanto à proatividade e suporte frente aos concorrentes, os sistemas não apresentam expressiva contribuição, segundo o dirigente, e o que contribui, nesta área, ocorre através da geração de relatórios e balancetes contábeis e análise de lucratividade.

O elemento aversão a riscos foi considerado de nível médio, pois as soluções de TI contribuem somente com relatórios gerenciais, não permitindo fazer simulações, o que demanda planilhamentos em separado.

O suporte da TI para a inovação é médio, a cooperativa utiliza algumas tecnologias de ponta mas a originalidade e criatividade em seu uso, segundo o entrevistado, seriam melhores se houvesse uma pessoa na empresa para gerar novos relatórios: “eu acho que poderia se melhor se a gente tivesse uma pessoa na empresa para desenvolver novos relatórios, conforme as necessidades [...]”. Neste comentário fazia referência à hipótese de ter uma equipe de desenvolvimento de sistemas interna. Contudo, logo em seguida complementa que “[...] em contrapartida, tem esse lado negativo que a pessoa aqui dentro não tem a visão que essa empresa (desenvolvedora terceirizada) de fora, ela trabalha para várias empresas, vê problemas de uns e de outros. Então eles têm soluções diferentes”.

Diante dos resultados obtidos, tem-se STROIS com nível médio.

6.1.4 Efetividade de TI

Os resultados dos elementos do construto efetividade de TI são apresentados na tabela 8. A descrição dos elementos pode ser visualizada na tabela 3.

Tabela 8 – Resultados dos Elementos – Efetividade de TI – COPASUL

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Satisfação com os serviços e a equipe de TI		X	
Satisfação com os produtos de TI	X		
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final		X	
Contribuição de TI para a eficiência operacional		X	
Contribuição de TI para a efetividade gerencial		X	
Contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado		X	
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços			X

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Pode-se considerar que a satisfação em relação aos serviços e à equipe de TI é média, destacando o bom relacionamento com relação a questões de *hardware*, o que não ocorre no mesmo nível em relação ao *software* e que é observado pelo respondente quando afirma que “na parte de *software* acho que o pessoal é inexperiente ainda”.

A satisfação com os produtos de TI apresenta um nível considerado alto, pois, segundo o encarregado, os relatórios e informações *on-line* são satisfatórios; a satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final é considerada de nível médio, há o envolvimento, mas não uma pessoa específica para passar as informações sobre o sistema, principalmente para os novos funcionários.

A contribuição de TI para a eficiência operacional foi considerada média, o sistema contribui para evitar determinados erros; a contribuição de TI para a efetividade gerencial apresentou nível médio, pois é considerada a base de toda a tomada de decisão, porém não apresenta recursos como sistemas especialistas; a contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado se apresenta como nível médio, pois as ligações eletrônicas com os clientes e fornecedores estão em fase de implantação.

A contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços não é expressiva, sendo considerada baixa, e as informações que fornece voltam-se para os controles e confiabilidade do fornecedor.

De maneira geral, a efetividade de TI foi considerada como média. A satisfação em relação à TI fica mais evidente em relação aos produtos utilizados atualmente. Os relatórios do sistema integrado Cooperate têm atendido aos anseios dos usuários. Contudo, a

contribuição dos SIs para a eficiência operacional não se apresentou tão saliente. O suporte de TI para orientações estratégicas da cooperativa é considerado de nível médio.

6.1.5 Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI

O alinhamento estratégico de TI da Copasul pode ser visualizado na tabela 9.

Tabela 9 – Resultados dos Elementos do Alinhamento Estratégico de TI – COPASUL

Elemento	Conceito		
	STROBE	STROIS	Alinhamento Moderado
Agressividade	Baixo	Baixo	Baixo
Análise	Alto	Alto	Alto
Defensividade Externa	Alto	Baixo	Médio
Defensividade Interna	Alto	Alto	Alto
Perspectiva Futura	Alto	Alto	Alto
Proatividade	Médio	Baixo	Baixo
Aversão a Riscos	Baixo	Médio	Baixo
Inovação	Médio	Médio	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Fazendo-se um comparativo entre o nível dos elementos da estratégia de negócio (STROBE) e do conjunto de recursos de TI (STROIS), percebe-se alguma “distância” em alguns dos elementos. O que mais chamou a atenção foi a defensividade externa, onde, a partir da percepção dos respondentes, obteve-se um STROBE mais elevado e um suporte de TI baixo. A cooperativa tem laços comerciais fortalecidos, com transações que ocorrem há anos com determinados clientes. O mesmo ocorre na relação com seus representantes. A rotatividade de representantes não é grande e os mesmos são referenciados pela sua longevidade na função. O dirigente observa que “temos representantes que estão conosco há 26 anos”. Contudo, os recursos da TI não oferecem expressivas contribuições, segundo o encarregado desta área, para fortalecer tais relações. A contribuição está nas informações cadastrais e conexões como acesso ao sistema via Internet por parte dos clientes. Fornecedores e representantes ainda não estão disponíveis. É um projeto para o futuro, porém o acesso aos associados para emitirem extratos via Internet de suas movimentações com a cooperativa, já está sendo preparado. A defensividade interna apresentou um bom nível de afinidade entre STROBE e STROIS e isso demonstra a preocupação na busca da eficiência organizacional e a utilização da TI tende a dar suporte para isso. A análise da companhia e a perspectiva futura também apresentam níveis elevados de STROBE e STROIS. A cooperativa

apresenta planos com foco em um prazo mais longo e necessidade de análises mais detalhadas antes de agir. O suporte dos sistemas foi considerado favorável para esta prática.

Se for considerada a análise com base nos princípios da abordagem *match* utilizada por Venkatraman (1989b), pode-se afirmar que há um bom nível de alinhamento entre as estratégias de TI e de negócio. Tal abordagem preconiza o distanciamento entre os níveis de STROBE e STROIS. Tomando-se, por exemplo, um dos elementos avaliados e se o mesmo apresentar STROBE e STROIS, ambos em níveis baixos, mas que apresenta baixo distanciamento, tem-se um bom nível de alinhamento. Contudo, se for considerada a abordagem moderada defendida por Chan (1992), que salienta que o ideal são altos níveis de STROBE e STROIS para gerar uma contribuição maior para o desempenho da organização, o alinhamento será considerado baixo. Para o propósito deste estudo, adotou-se a perspectiva moderada defendida por Chan (1992). Assim, o alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI deste caso pode ser considerado como médio.

6.1.6 Considerações Complementares sobre o Caso 1

A estratégia de negócio está formalizada e teve mudanças no último ano em função do fluxo de caixa. O CEO comenta que “o planejamento estratégico de 2005 teve um enfoque diferente de 2004 e 2003 onde o foco era crescimento e esse ano o foco é a racionalização de custo”. A TI é considerada estratégica e sua contribuição está na “agilidade de informações tanto na parte comercial quanto na gerencial de decisões da administração”.

Não está claro o volume de recursos da TI para atender a demanda informacional da cooperativa, mas seu dirigente acredita que não necessitam de investimentos de alto impacto, que são investimentos caros. O plano de ação está claramente definido e a estratégia de TI não tem o mesmo grau de clareza. Foi percebida a preocupação em dar maior atenção à TI, pois, frente ao crescimento de faturamento que a cooperativa vem apresentando, “seria necessário fazer um trabalho mais específico sobre TI”, observa o dirigente.

Já em relação à área de TI, a cooperativa não apresenta os planos de sistemas de informação formalizados e no que tange a comitê de planejamento para utilização de TI, ocorre de maneira informal. Para o encarregado da área de sistemas, “tem algumas pessoas que são chamadas quando vai ter um planejamento ou projeto”. Quanto às mudanças nos últimos três anos nos recursos de TI utilizados pela empresa, observa que “as mudanças

foram enormes, desde a implantação dos códigos de barras, a implantação de controles, serviços de informações de produtor e cliente. Vem evoluindo muito. Estamos implantando o PABX virtual, conversamos com as outras unidades com o custo de ligação local”. Sua preocupação está na rapidez com que estes recursos se modernizam, “só que quando você pensa que está evoluindo, já apareceu alguma coisa mais avançada”, mas reconhece a necessidade de estar inovando e considera a TI vital para qualquer empresa.

6.2 ANÁLISE DO CASO GRUPO VIMA

6.2.1 Resultados dos elementos – Estratégia de Negócio executada

Os resultados referentes às orientações estratégicas de negócio do Grupo Vima, com base na percepção de seu dirigente, são apresentados na tabela 10. Os respectivos construtos encontram-se comentados na tabela 1.

Tabela 10 – Resultado dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada(STROBE) – Grupo Vima

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Agressividade da Companhia		X	
Análise da Companhia	X		
Defensividade externa da Companhia	X		
Defensividade interna da Companhia	X		
Perspectiva futura da Companhia	X		
Proatividade da Companhia	X		
Aversão a riscos da Companhia		X	
Inovação da Companhia		X	

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Com base nas colocações do dirigente, pode-se dizer que o elemento agressividade da companhia é médio, não é prática da empresa sacrificar preços para ganhar mercado, seu foco está mais em oferecer atendimento diferenciado.

A análise da companhia tende a ser acentuada. É dada atenção aos números na hora de decidir; a defensividade externa é considerada alta tendo em vista a relação com seus clientes e fornecedores e a forma de observar o mercado. O dirigente comenta, por exemplo, que “pegamos dados com a Copasul com relação às pessoas que estão entrando na agricultura”; a

defensividade interna é considerada alta, a preocupação com a redução de custos e eficiência operacional é percebida em comentários de seu dirigente do tipo como “temos um sistema de controladoria, todos os processos são validados por uma pessoa no final”.

A perspectiva futura pode ser considerada alta, as dotações orçamentárias são mensais, semestrais e anuais e em relação à atuação futura já existem negócios encaminhados, pois, segundo o dirigente, “a Petrovima hoje está prestes a virar companhia, vai atender não só o mercado de óleo diesel, como também gasolina e álcool”.

A proatividade é significativa, sendo considerada de nível alto. A busca de novos negócios fica potencializada, segundo seu dirigente, pela forma de gerir o negócio; “com a delegação, temos mais tempo para conversar com pessoas com idéias diferentes, com outros mercados [...]” afirma ele.

A aversão a riscos é média. A empresa hoje é mais conservadora, “já foi mais agressiva”, afirma o dirigente; a inovação foi considerada média, pois no que tange à criatividade e à experimentação em relação a produtos, a empresa não se considera entre os primeiros. O dirigente observa que “[...] porque acho que este mercado é muito grande. Nossos concorrentes, que é a Ipiranga, por exemplo, vendem 500 milhões de litros por mês, então talvez eles conseguem (sic) ter uma tecnologia de ponta e mais recursos”. A empresa busca, através de suas reuniões, idéias para novos projetos junto a seus colaboradores.

Em relação aos resultados de STROBE, percebe-se que a empresa, além de voltar-se para a eficiência operacional, aperfeiçoando seus procedimentos transacionais, dá ênfase também ao relacionamento com seus parceiros externos, principalmente fortalecendo os laços com os clientes. Vale-se de números para as decisões, elaborando análises mais completas diante de situações que exigem tal prática, principalmente em decisões voltadas ao futuro da empresa. A proatividade fica evidente e foi considerada de nível alto diante das colocações do dirigente, que atribui à descentralização e à delegação a disponibilidade para poder dedicar-se à criação de novos negócios. A empresa tem avaliado com intensidade suas ações em relação à ampliação de seu leque de negócio ocorrida em 2002 e 2003. O foco está atualmente voltado para as implicações de fluxo de caixa das decisões deste período. A partir dos resultados, considera-se que STROBE apresentou nível médio.

6.2.2 Desempenho do negócio

Os resultados sobre o desempenho do negócio do Grupo Vima, com base na percepção do dirigente, são apresentados na tabela 11. A visualização dos elementos deste construto pode ser feita na tabela 2.

Tabela 11 – Resultado dos Elementos – Desempenho do Negócio – Grupo Vima

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Crescimento no Mercado	X		
Desempenho Financeiro		X	
Inovação de produtos e serviços		X	
Reputação da Companhia	X		

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

O crescimento de mercado está ligado à política de expansão adotada pela empresa, principalmente nos últimos 3 anos o que ampliou sua participação mercadológica, mas absorveu parte de seu capital de giro, o que resultou em um desempenho financeiro aquém do desejado, refletindo-se no fluxo de caixa, aumentando seus custos financeiros. Isso tende a corroborar a concepção do dirigente em relação à diminuição do desempenho financeiro e ao fluxo de caixa. O CEO afirmou que “a nossa rentabilidade é muito baixa e se a gente pagar muito juro, você acaba tirando uma fatia da sua rentabilidade”.

Um conceito médio para o elemento inovação de produtos e serviços tende a reforçar a consideração anterior do dirigente afirmando que há possibilidades modestas de agregação de valor ao óleo diesel, por exemplo, considerando o fato de haver similaridade entre este produto e o dos concorrentes. O que resta é inovar na forma e qualidade do atendimento, salienta o dirigente ao destacar que “então o que se tenta é usar a criatividade e tentar conquistar o cliente, fazendo algum trabalho de corpo-a-corpo pra ver se a pessoa presta atenção; portanto, está mais na idoneidade e pela confiabilidade”.

A empresa goza de uma boa reputação junto aos clientes. Prova disso são as afirmações do dirigente dizendo que “temos 50% do mercado onde atuamos”. Outro reforço a este elemento organizacional é o fato de conseguir atender seus clientes de forma melhor, se comparado à companhias maiores.

O nível do desempenho do negócio, segundo a percepção de seu dirigente, pode ser considerado médio. O desempenho financeiro foi considerado médio devido à diminuição de elasticidade do fluxo de caixa nos últimos dois anos, em função da concentração de investimentos em novos negócios. O elemento inovação de produtos também foi

caracterizado como de nível médio. Para o dirigente, o produto (combustível) não oferece muitas oportunidades de inovação, contudo, tal prática é direcionada para os serviços periféricos da atividade.

6.2.3 Resultados dos elementos – Estratégia de TI realizada

Os resultados obtidos através da entrevista com o gerente de TI podem ser visualizados na tabela 12. A abrangência dos elementos pode ser verificada na tabela 4.

Tabela 12 – Resultado dos Elementos – Estratégia de TI Realizada (STROIS) – Grupo Vima

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Suporte de TI para a agressividade da Companhia		X	
Suporte de TI para a análise da Companhia	X		
Suporte de TI para a defensividade interna da Companhia	X		
Suporte de TI para a defensividade externa da Companhia		X	
Suporte de TI para a perspectiva futura da Companhia	X		
Suporte de TI para a proatividade da Companhia		X	
Suporte de TI para a aversão a riscos da Companhia		X	
Suporte de TI para a inovação da Companhia		X	

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Analisando-se a tabela 12, observa-se que o suporte da TI para a agressividade da companhia pode ser considerado médio, pois segundo o CIO da empresa, não há uma ferramenta específica para isso, mas a agilidade e qualidade das informações fornecidas se diferenciam dos concorrentes e “o que ele (o sistema) faz é fornecer as informações; acho que isso vai variar muito do que o gestor pede”; os pontos de destaque do suporte que as soluções de TI oferecem concentram-se na análise, na defensividade interna e na perspectiva futura. O dirigente salienta que “acho que é o ponto mais forte do sistema é a qualidade dos números. [...] a gente ganhou nisso, na qualidade de informação que nós não tínhamos no sistema anterior”. Este é um ponto de destaque de soluções que efetivamente se propõem a dar suporte à empresa com vistas à eficiência operacional. O suporte da TI para a proatividade, aversão a riscos e inovação da companhia apresenta-se com nível médio. O sistema não dispõe de recursos para atender estes elementos estratégicos ou não estão sendo utilizados.

De maneira geral, o suporte de TI apresenta concentração na eficiência operacional. A busca de recursos da TI para a melhoria dos processos rotineiros foi percebida durante a maior parte dos contatos realizados durante a coleta de dados. Concomitante a isso, ficou evidente a preocupação do gerente de TI em oferecer números a partir do sistema, que sejam confiáveis, para dar suporte à tomada de decisão dos dirigentes. Com os resultados apresentados, tem-se STROIS com nível médio.

6.2.4 Efetividade de TI

Os resultados dos elementos do construto efetividade de TI são apresentados na tabela 13. A descrição dos elementos pode ser visualizada na tabela 3.

Tabela 13– Resultados dos Elementos – Efetividade de TI – Grupo Vima

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Satisfação com os serviços e a equipe de TI	X		
Satisfação com os produtos de TI	X		
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final	X		
Contribuição de TI para a eficiência operacional	X		
Contribuição de TI para a efetividade gerencial		X	
Contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado		X	
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços		X	

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Com base nos resultados apresentados na tabela 13, o relacionamento entre usuários e a equipe de TI foi considerado bom, apresentando, assim, um nível de satisfação alto. Este nível de satisfação se repetiu em relação aos produtos de TI e ao conhecimento e envolvimento do usuário final com os sistemas.

A contribuição de TI para a eficiência operacional pode ser considerada alta, pois sua participação na eficiência dos processos operacionais e administrativos foi evidenciada pelo dirigente que comentou: “acho que a contribuição é total. Ele (o sistema) é uma ferramenta que permite que a empresa se organize, se controle.[...] então a contribuição é altíssima”.

A contribuição de TI para a efetividade gerencial foi considerada de nível médio, tendo em vista que o sistema permite tirar relatórios gerenciais que, segundo o dirigente, têm

atendido a contento a alta direção. Contudo, não dispõem de recursos similares a sistemas especialistas, sistemas do tipo Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), com recursos mais expressivos de simulação de cenários e sistemas de suporte executivo (EIS – *Executive Information Systems*).

A contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado é de nível médio; o fornecimento de informações sobre cliente e fornecedores como cadastro, histórico de transações detalhado entre outros, é amplo. Contudo, o acesso aos dados por ligações eletrônicas ainda não está em prática, mas há viabilidade técnica, afirma o dirigente.

Com base nos dados coletados, observa-se que a satisfação em relação à TI como um todo é considerada alta. A satisfação permeia a TI em relação aos serviços, à equipe, aos produtos e ao seu apoio à eficiência operacional. Por outro lado, foi considerado médio o nível de contribuição da TI para elementos como apoio às ligações com o mercado e para o aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Baseado nos resultados, tem-se um nível de efetividade de TI médio.

6.2.5 Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI

A tabela 14 apresenta a performance dos elementos estudados com vistas a identificar o alinhamento estratégico entre STROBE e STROIS do Grupo Vima.

Tabela 14 – Resultados dos Elementos do Alinhamento Estratégico – Grupo Vima

Elemento	Conceito		
	STROBE	STROIS	Alinhamento
			Moderado
Agressividade	Médio	Médio	Médio
Análise	Alto	Alto	Alto
Defensividade Externa	Alto	Médio	Médio
Defensividade Interna	Alto	Alto	Alto
Perspectiva Futura	Alto	Alto	Alto
Proatividade	Alto	Médio	Médio
Aversão a Riscos	Médio	Médio	Médio
Inovação	Médio	Médio	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Ao se analisarem os resultados contidos na tabela 14, observa-se que, em relação ao construto referente ao alinhamento estratégico de TI, pode-se perceber que alguns elementos

têm um alinhamento mais acentuado do que outros. A análise da companhia apresentou um STROBE elevado, tendo um suporte compatível de TI; o mesmo ocorreu com os elementos defensividade interna e perspectiva futura; a preocupação da direção da empresa em relação à eficiência operacional e diminuição de custos está refletida na adoção no atual sistema, que foi implantado no último ano e tem como propósito integrar as áreas funcionais da empresa. O sistema Sapiens, desenvolvido pela Sênior Sistemas, é um sistema integrado de gestão também chamado de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e integra três grandes áreas da empresa: comercial, financeiro e contábil. O detalhamento da abrangência destes módulos pode ser visualizado no anexo 5. O elemento proatividade aparece como uma orientação estratégica elevada e os sistemas ainda não dão o suporte efetivo para este quesito.

Fica em evidência o foco atual da utilização do sistema, que é a eficiência dos processos operacionais internos da organização. A aversão a riscos e a inovação apresentam um nível de alinhamento considerado médio.

Quanto à aversão a riscos, observou-se uma forte tendência da organização a ser conservadora no momento atual e as informações fornecidas pelo sistema tendem a atender, de forma mediana, os processos de avaliação de riscos de negócios.

Com base nas premissas da avaliação *match* de Venkatraman (1989b), pode-se considerar que a organização apresenta um nível de alinhamento médio, tendendo a alto. Na maioria dos elementos não se observa um significativo “distanciamento” entre STROBE e STROIS. Como foi definida nos aspectos metodológicos, a análise do alinhamento estratégico de TI dos casos em estudo baseia-se na orientação de Chan *et al* (1997), que utiliza a abordagem moderada. Para o presente caso, o alinhamento entre as estratégias de negócio e a TI utilizada pela organização, com base no exposto acima, pode ser considerado de nível médio.

6.2.6 Considerações complementares do Caso 2

A estratégia de negócios atual foi estudada e está definida no trabalho de conclusão de curso do MBA realizado pelo dirigente em 2003 e vêm sendo feitas adaptações à realidade atual da empresa. O dirigente afirmou que “hoje buscamos as informações cotidianamente e vai fazendo de acordo com a necessidade nossa de atuação. Existe um plano feito nesse ano, já mensuramos o planejamento de metas para 2005 tanto para os postos (combustível) como

para o TRR, este ano foi mais elaborado, levantamos históricos do ano passado que é a participação no mercado, onde chegamos e onde se pode chegar.”

Em relação às mudanças significativas da estratégia nos últimos três anos, o dirigente afirma que “na verdade, neste ano tínhamos o objetivo de entrar com o processo para distribuidora de combustíveis e infelizmente deixamos um pouco de lado essa situação para fazer outros investimentos em outros segmentos, como a propriedade rural”. Em relação à relevância da TI para o sucesso do negócio, o dirigente salienta que a TI é fundamental, mas observa que “as pessoas precisam ter consciência de trazer as informações o mais rápido possível” e quanto ao volume de investimentos para estes recursos, destaca que “é de acordo com a nossa necessidade”. As adequações da TI aos negócios da empresa vão sendo implementadas. Exemplo disso é a substituição gradativa do *software* APC, que automatiza os pontos de comercialização por uma solução que está sendo desenvolvida internamente e que tem o propósito de melhor se adequar às necessidades operacionais e informacionais da empresa.

A formalidade dos planos de sistemas de informação não ocorre através de documento específico para tal finalidade. Contudo, são feitos registros de implementações e de adoção de novas soluções. Não há um comitê específico, mas a discussão sobre as soluções de TI ocorre a partir de reuniões entre o gerente de TI, os chefes de setores e a diretoria. Há definições verbais seguidas de alguns registros das respectivas reuniões. Em relação às mudanças ocorridas nesta área nos últimos três anos, o gerente destacou que foram grandes. Segundo ele, “partimos de um trabalho quase que artesanal, manual e fomos evoluindo gradativamente para que todos os setores fossem atingidos pelo sistema de maneira integrada. [...] com essa evolução, conseguimos integrar o setor contábil, comercial e financeiro”. O sistema ERP *Sapiens*, implantado há pouco mais de um ano, foi adquirido da Sênior Sistemas, sendo somente customizado internamente. Porém, há desenvolvimento interno para a área de automação comercial dos postos. Atualmente, a empresa está em fase de testes do seu novo sistema de frente de posto, em um de seus pontos de venda. Na visão do gerente de TI, a direção da empresa tem seu olhar voltado para a necessidade de investimentos em recursos de TI, algo que, segundo ele, não se observa, de maneira geral, no mercado em que participam.

6.3 ANÁLISE DO CASO NAVIMIX SUPLEMENTOS MINERAIS E RAÇÕES

6.3.1 Resultados dos elementos – Estratégia de Negócio executada

Os resultados referentes às orientações estratégicas de negócio da Navimix, obtidos através de entrevista com o seu dirigente, são apresentados na tabela 15. Seus construtos podem ser consultados na tabela 1.

Tabela 15 – Resultado dos Elementos – Estratégia de Negócio Executada (STROBE) – Navimix

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Agressividade da Companhia	X		
Análise da Companhia	X		
Defensividade externa da Companhia	X		
Defensividade interna da Companhia	X		
Perspectiva futura da Companhia	X		
Proatividade da Companhia	X		
Aversão a riscos da Companhia	X		
Inovação da Companhia	X		

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

De maneira geral, observa-se que todos os elementos ligados a este construto se apresentaram em níveis elevados. A agressividade não se apresenta pautada em sacrifício de preço, mas, sim, através da área técnica. O dirigente pesquisado observa que “ela tem uma agressividade muito forte na área técnica e de qualidade”. E complementa que, “tecnicamente ela é uma empresa muito agressiva, lançando muitos produtos novos e já com padrão de qualidade estabelecido, o que possibilita que seja reconhecida no mercado como uma empresa de qualidade”. Ao desenvolver uma análise, há uma confiança nos números nas tomadas de decisão; a defensiva externa fica destacada a partir da criação de alianças mercadológicas fortalecidas; os principais clientes são encarados como parceiros e os fornecedores, em função do sistema de qualidade, convivem com um nível de comprometimento maior. O dirigente salienta que “toda e qualquer empresa que queira vir a ser fornecedor ela tem que ser qualificada”.

A defensividade interna é destacada. Um dos elementos de destaque da organização é a busca por eficiência e redução de custos e isso acontece, segundo o dirigente, “sempre em cima de indicadores de desempenho”. A perspectiva futura apresentou um nível considerado alto, tendo em vista a perspectiva e projeção futura da empresa; a proatividade da companhia é elevada, pois tem tomado a dianteira na introdução de novos produtos. O dirigente salienta que “na minha opinião ela é a primeira, se virmos as principais, no desenvolvimento de novos produtos”; a aversão a riscos apresentou um nível elevado, apesar de ter sido mais conservadora no último ano, segundo seu dirigente: “na média, ela arriscou mais nos últimos anos”, se comparada aos seus concorrentes.

Quanto à inovação da companhia, este elemento é uma das características da empresa e está entre os primeiros na adoção de inovações. Na visão do dirigente, “a empresa está num ambiente de concorrência comercial muito grande, e isso leva a ter bastante criatividade[...]”.

A organização em estudo participa de mercados com competitividade acentuada. Suas orientações estratégicas têm demonstrado a preocupação em manter a empresa competitiva e voltada a assegurar sua fatia de participação no mercado. Diante dos elementos abordados pelo instrumento STROBE, a empresa apresenta orientações estratégicas de nível alto e enfatiza os planos estratégicos como um dos requisitos para mantê-la atuante diante de seus concorrentes. Algo que merece destaque é a certificação ISO 9001:2000 que a organização detém. Efetivar a gestão da qualidade foi uma das ações da empresa para reforçar sua atuação mercadológica. Observa-se um alto nível de STROBE.

6.3.2 Desempenho do negócio

Os resultados sobre o desempenho do negócio são relatados na tabela 16. Cabe ressaltar que se trata de definições a partir da percepção do entrevistado. Os comentários sobre os elementos deste construto podem ser observados na tabela 2.

Tabela 16 – Resultado dos Elementos – Desempenho do Negócio – Navimix

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Crescimento no Mercado	X		
Desempenho Financeiro	X		
Inovação de produtos e serviços	X		
Reputação da Companhia	X		

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Segundo o dirigente pesquisado, o desempenho do negócio está dentro do esperado. Segundo ele, “o que a empresa está crescendo hoje está dentro de algo planejado”. Os índices de crescimento de receita e lucratividade estão dentro do esperado e são satisfatórios, se comparados aos dos concorrentes.

Quanto à inovação ligada ao lançamento de produtos, a empresa se sobressai em relação aos principais concorrentes e goza de uma reputação acima da média do mercado em que atua.

O foco da empresa está em ser competitiva, crescer ou, ao menos, manter sua posição de mercado e auferir resultados financeiro satisfatórios. Suas orientações estratégicas parecem estar contribuindo para tal performance. O desempenho do negócio pode ser considerado de nível alto.

6.3.3 Resultados dos elementos – Estratégia de TI realizada

Os resultados obtidos através da entrevista com o representante da empresa que falou sobre os sistemas podem ser visualizados na tabela 17. A descrição dos elementos pode ser verificada na tabela 4.

Tabela 17 – Resultado dos Elementos – Estratégia de TI Realizada (STROIS) – Navimix

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Suporte de TI para a agressividade da Companhia	X		
Suporte de TI para a análise da Companhia	X		
Suporte de TI para a defensividade interna da Companhia	X		
Suporte de TI para a defensividade externa da Companhia	X		
Suporte de TI para a perspectiva futura da Companhia	X		
Suporte de TI para a proatividade da Companhia	X		
Suporte de TI para a aversão a riscos da Companhia	X		
Suporte de TI para a inovação da Companhia	X		

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Considerando-se os resultados apresentados pela tabela 17, as soluções adotadas de TI apresentam-se compatíveis com as necessidades informacionais da organização nas suas diferentes esferas. O suporte de TI para a agressividade da companhia foi considerado alto.

Da forma como se apresenta, tem contribuído na realização de ações agressivas no mercado em que a empresa atua; o suporte oferecido pela TI para os processos analíticos da organização pode ser considerado de nível alto, pois para o gerente de TI, “o sistema vem contribuindo para se fazer análises detalhadas com informações precisas através de relatórios gerenciais”.

No que tange à defensividade interna da empresa, o suporte da TI é de nível alto. O dirigente observa que “hoje o sistema foi o meio que direcionou para um outro caminho à empresa. Tínhamos umas situações diversas de não padronização de processos e o sistema entrou, agora, de certa forma, obrigando que esses processos sejam criados ou estabelecidos. Então, ele serviu como meio intermediário entre os departamentos ou unidades da empresa Navimix; ele veio para unificar e estabelecer os processos”.

O suporte de TI para a defensividade externa pode ser considerado alto; os sistemas contribuem para fortalecer os laços comerciais da empresa. Para o gerente de TI, um exemplo disso ocorre no momento do contato com o cliente: “com o sistema posso verificar os hábitos de compras; posso fazer os mesmos prazos que costuma comprar; posso agradar o cliente, conforme vem sendo atendido”.

O suporte da TI para a perspectiva futura da organização foi considerado alto. Ele oferece recursos de previsão e antecipação; quanto ao suporte de TI para a proatividade, as informações disponibilizadas pelo sistema podem contribuir para isso. Segundo o dirigente, “o sistema permite receber números do marketing para serem analisados e, mediante essa análise, posso determinar necessidades, podendo, assim, lançar novos produtos, agarrar oportunidades momentâneas ou permanentes”.

Para a aversão a riscos, o suporte oferecido pela TI pode ser considerado alto. O dirigente é enfático ao afirmar que “hoje o sistema permite ter um fluxo de caixa e um controle bancário que me dão informações precisas para que possa tomar decisões com relação à viabilidade da empresa. O sistema também permite ter um controle específico do custo da indústria onde concateno os dois e posso viabilizar uma produção a mais, um aumento na produtividade, algum lançamento de produto novo também, algum gasto mais e excessivo. Em resumo, ele pode fornecer as informações para que alguém tome a decisão”. Outro ponto a ser destacado é a utilização do *MS Project*, aplicativo que permite descrever, agendar e monitorar as etapas de um novo projeto.

O suporte disponibilizado pela TI para a inovação da organização é alto, a utilização de tecnologias de ponta como VPN e *Terminal Server* através da Internet, são exemplos de soluções de ponta para o acesso remoto ao sistema. Outro fator a ser destacado neste elemento, é que as inovações trazidas pelo novo sistema, no que diz respeito aos controles, têm estimulado a criações de outros controles por parte dos usuários. O dirigente observa que “o sistema veio trazer um sistema mais rígido e esses controles hoje já estão sendo utilizados pelos funcionários e os funcionários estão trazendo a solicitação de novos controles e adequação de melhorias em controles que existem a partir de agora”.

Com base no exposto anteriormente, evidencia-se um suporte de TI para as orientações estratégicas da empresa que pode ser considerado de nível alto. A visão que a empresa está tendo em relação à TI e os investimentos para esta área permitem destacar que estes recursos estão sendo considerados, no mínimo, com a mesma importância que os demais recursos organizacionais. A demanda informacional da organização tem dado um lugar de destaque para a TI.

6.3.4 Efetividade de TI

Os resultados dos elementos do construto efetividade de TI são apresentados na tabela 18. A descrição dos elementos pode ser visualizada na tabela 3.

Tabela 18 – Resultados dos Elementos – Efetividade de TI – Navimix

Elemento	Conceito		
	Alto	Médio	Baixo
Satisfação com os serviços e a equipe de TI	X		
Satisfação com os produtos de TI	X		
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final	X		
Contribuição de TI para a eficiência operacional	X		
Contribuição de TI para a efetividade gerencial		X	
Contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado	X		
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços	X		

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

A análise global da efetividade de TI, a partir dos quesitos satisfação do usuário e impacto organizacional, segundo os resultados da pesquisa, foi positiva. O relacionamento entre usuários e a equipe de TI é satisfatório e o resultado desta interação é sentido no retorno

dos processos desenvolvidos. O envolvimento do usuário é constante e isso tem permitido avançar mais rapidamente nos processos de customização dos módulos. Ao ser questionado sobre a confiabilidade das informações, o dirigente afirmou que “hoje a confiabilidade das informações é total porque utilizamos o gerenciador de banco de dados para cuidar da integridade das informações [...]”.

A contribuição de TI para a efetividade gerencial foi considerada de nível médio. O sistema fornece relatórios gerenciais. Contudo, ainda não dispõem de recursos de sistemas de suporte gerencial como os sistemas de apoio à decisão (SAD). Tais recursos permitem fazer análises com complexos recursos estatísticos e simulações mais abrangentes de cenários. Outro recurso a ser mencionado é aplicação de suporte executivo ou *executive information systems*, sistemas voltados à alta direção. Segundo o dirigente, tais recursos tendem a fazer parte da segunda etapa de desenvolvimento do atual sistema.

A contribuição dos SIs para o relacionamento com clientes e representantes foi considerada de nível alto. O SI potencializa o processo comercial. Segundo o dirigente, “o principal ponto seria a centralização das informações, como, por exemplo, cadastro do cliente. Tanto faz ele comprar em Roraima ou comprar em Campo Grande, o cadastro vai ser único”. Salienta, também, que o SI dispõe de uma tela que apresenta um histórico detalhado das operações com cada cliente, contribuindo com a eficácia daquele contato. Para isso, a empresa precisou também aperfeiçoar os recursos e utilização das redes de telecomunicações. A partir dos resultados observados neste elemento, define-se o nível da efetividade de TI como alto.

6.3.5 Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI

A tabela 19 confronta os resultados de STROBE e STROIS obtidos no caso Navimix e apresenta o alinhamento destes constructos.

Tabela 19 – Resultados dos Elementos do Alinhamento Estratégico – Navimix

Elemento	Conceito		
	STROBE	STROIS	Alinhamento Moderado
Agressividade	Alto	Alto	Alto
Análise	Alto	Alto	Alto
Defensividade Externa	Alto	Alto	Alto
Defensividade Interna	Alto	Alto	Alto
Perspectiva Futura	Alto	Alto	Alto
Proatividade	Alto	Alto	Alto
Aversão a Riscos	Alto	Alto	Alto
Inovação	Alto	Alto	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Ao se observar os resultados de STROBE e STROIS demonstrados na tabela 19, percebe-se um grau significativo de sinergia entre os mesmos, não apresentando disparidades significativas. Para Chan (1992), altos valores STROBE e STROIS tendem a estar associados com desempenhos diferenciados da organização. Novamente, retoma-se a dinamicidade e a concorrência enfrentada pela empresa, nos mercados em que atua. A organização tem procurado absorver recursos que possam contribuir com sua performance e torná-la adaptativa às mudanças do ramo em que atua. Com base na análise das evidências pesquisadas, pode-se considerar o nível de alinhamento estratégico de TI da empresa como alto.

6.3.6 Considerações complementares do Caso 3

Quanto à formalização da estratégia de negócio, segundo o dirigente, a mesma tem esta característica e, no último ano, ficou mais clara. A mudança estratégica mais expressiva, explica o dirigente, “é que nós decidimos no último ano sermos conservadores em termos de investimentos para a retomada no ano de 2006, mais agressivo”. A TI é considerada de relevância estratégica para empresa. Tanto é que houve um investimento maciço nesta área quando da criação e recente implantação de um novo sistema, tendo como destaque a integração das áreas funcionais e o módulo “indústria” criado a partir das necessidades informacionais e de processamento da produção. O dirigente considera que a estratégia de negócio está claramente definida, o mesmo ocorrendo com a estratégia de TI a nível diretivo, necessitando disseminar, de forma mais perene, a cultura informacional nos níveis operacionais da empresa. A expectativa é que isso venha a ocorrer num futuro próximo, uma vez que a implantação do novo sistema a nível administrativo ocorreu em janeiro de 2005.

Atualmente, o planejamento da utilização de recursos da TI ocorre a partir das reuniões semestrais de análise de indicadores com as gerências. Segundo o dirigente, “nessas reuniões de gerência definimos metas e outros processos para a TI, inclusive. Não tem tratamento à parte; junto nas reuniões gerenciais são vistas reuniões de unidade e de TI”. Quanto à formalidade deste planejamento, das reuniões são feitas atas que são assinadas e são gerados documentos com metas, planejamentos e orçamentos.

Em relação às mudanças ocorridas na TI da empresa nos últimos três anos, o pesquisado salienta que foram enormes. Segundo ele, “há três anos atrás não tínhamos informações de módulos interligados; tínhamos vários reprocessos, isso gerava uma venda, tinha que pegar a nota, levar para o financeiro, o financeiro redigitar essa nota”. Já na parte da estrutura da empresa, o dirigente observa que “o sistema veio trazer a ferramenta básica, que é tirar o retrabalho, criar um controle centralizado, criar confiabilidade nessas informações que não são redigitadas e, no âmbito geral, veio trazer benefícios para dentro da empresa. Com a comunicação interna, deixaram de utilizar telefones, utilizar comunicadores internos, segurança de acesso às informações[...]”.

Ao fazer um histórico da mudança na área de TI com a implantação no novo SI, o dirigente relata que “a ferramenta de gestão vem sendo desenvolvida desde março de 2004, tendo a atuação no módulo de indústria a partir de julho, juntamente com ‘compras’ no mesmo período e no mês de janeiro foi feita a virada de sistema, hoje atuando no módulo indústria, compras, vendas, marketing e financeiro”.

A visão do dirigente em relação à utilização da TI no meio empresarial é como algo fundamental. Considera a informática um meio que serve como base para os demais departamentos e ajuda na criação de processos e controles. Comentando sobre a empresa, destaca que “ele (o novo sistema) fez uma mudança drástica, trazendo a ferramenta básica não existente, trazendo controles onde antes eram impensáveis”.

Fica evidente que as soluções de TI adotadas têm como foco dar suporte às orientações estratégicas do negócio da empresa. O nível de customização do sistema e o módulo industrial criado exclusivamente para a empresa são referências disso. Tal procedimento, segundo os dirigentes pesquisados, está ligado à demanda informacional da empresa frente ao mercado em que atua, que é muito inovativo e altamente competitivo.

6.4 ANÁLISE GERAL DOS CASOS

As organizações estudadas apresentam características inerentes ao seu ramo de atuação e configuradas a partir de seu histórico de condução e desempenho.

O quadro 16 apresenta os elementos que compõem a caracterização organizacional dos casos estudados. Esta síntese do perfil de cada organização visa aglutinar as informações para contribuir com a análise dos casos.

Quadro 16 – Diagnóstico Geral das Variáveis Organizacionais dos Casos

Variável Organizacional	COPASUL	Grupo Vima	Navimix
Ramo de Atividade	Compra, industrialização (algodão) e comercialização de produtos agrícolas	Comercialização de Combustíveis e Lubrificantes	Industrialização e Comercialização de Suplementos Minerais e Rações
Tempo de Atuação	26 anos	10 anos	18 anos
Nº de Funcionários	282	110	216
Nº de Unidades de Negócio	9	10*	7
Faturamento médio em R\$ (últimos 3 anos)	138 milhões	35,4 milhões	35 milhões
Crescimento % faturamento (últimos 3 anos)	169,9	71,4	26,5
Abrangência Mercadológica	Nacional	Local e Regional	Nacional e Exportação
Posição em Relação à Concorrência	Não detém liderança. Para o segmento, é considerada pequena.	Líder local e regional	4ª a nível nacional e líder no centro-oeste

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

Deve-se deixar claro que o quadro acima não tem como propósito fazer comparativos entre as empresas, dado que atuam em ramos distintos e apresentam características organizacionais e mercadológicas próprias. O principal ponto que estas organizações têm em comum é o fato de fazerem parte do mesmo pólo de Naviraí-MS.

Outros pontos em comum podem ser observados: as empresas têm dez anos ou mais de atuação. Não se tratando de empresas iniciantes e tendo traços organizacionais definidos; são empresas de porte grande; apresentaram crescimento econômico e financeiro nos últimos três anos, inclusive com ampliações físicas de instalações, criação de novos negócios e crescimento mercadológico; utilizam sistemas integrados ou ERP, o que permite interligar todas ou as principais atividades de suas cadeias de valor. Percebeu-se que tais sistemas tendem a promover reestruturação nos processos, padronizar os procedimentos e foram citados como colaboradores na busca da eficácia operacional; quanto à liderança de mercado,

duas delas (casos 2 e 3) detêm a liderança a nível local e regional, considerando-se também que o caso 3 ocupa a quarta posição a nível nacional. O caso 1 não se encontra em posição de liderança em seu mercado, tendo em vista que neste segmento há cooperativas maiores que atuam no país, tendo estas participação mais acentuada. Contudo, seu desempenho principalmente em rentabilidade, segundo seu dirigente, encontra-se em patamares elevados se comparado ao segmento.

O quadro 17 demonstra um resumo geral em relação à STROBE, STROIS, desempenho do negócio, efetividade de TI e alinhamento estratégico de TI. Este quadro apresenta, ainda, algumas peculiaridades sobre a utilização de TI pelos casos em estudo.

Quadro 17 – Resumo Geral de STROBE e STROIS dos casos estudados

Variável Organizacional	COPASUL	Grupo Vima	Navimix
Estratégia de Negócio Executada	Médio	Médio	Alto
Desempenho do Negócio	Alto	Médio	Alto
Estratégia de TI Realizada	Médio	Médio	Alto
Efetividade de TI	Médio	Médio	Alto
Alinhamento entre Estratégias de Negócio e TI	Médio	Médio	Alto
Plano Estratégico de Negócio	Formalizado	Formalizado	Formalizado
Plano Estratégico de TI	Não formalizado	Não formalizado	Formalizado
SI em uso	COOPERATE (Sistema integrado)	Sistema ERP - <i>Sapiens</i>	W-Empresa (Sistema integrado)
Coordenação de TI	Gerente Financeiro	Gerente de TI	Gerente de TI

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas e observação direta.

O nível de alinhamento estratégico de TI não se apresenta de forma similar. Contudo, todas se caracterizam por absorver um volume expressivo de recursos de TI. Percebe-se um nível de alinhamento mais elevado no caso 3 que participa de um segmento de alta competitividade em nível nacional, exigindo, segundo seu dirigente, um volume informacional maior. O caso 2 atua num segmento em que seu produto, o combustível, não oferece grandes possibilidades de inovação, a agregação de valor pode ocorrer a partir da qualidade no atendimento e nos serviços. O caso 1 tem em *commodities* como o soja, o milho e o algodão, a base de seu faturamento. Estes mercados são influenciados por grandes corporações transnacionais e pela demanda do mercado mundial.

7 CONCLUSÃO

O estudo procurou, ao longo de seu desenvolvimento, obter subsídios que pudessem contribuir para entender o fenômeno em torno do problema de pesquisa proposto. A partir de um estudo de casos múltiplos, foram juntadas informações que puderam, a nível empírico, testar teorias propostas sobre alinhamento das estratégias de negócio e de TI. Para a coleta de dados foram utilizados instrumentos desenvolvidos a partir dos instrumentos de mensuração desenvolvidos e testados por Chan (1992). Os respectivos instrumentos, baseados nas percepções dos respondentes, permitiram estudar e identificar o nível de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI. Paralelo a isso, foi possível identificar as orientações estratégicas de negócio executadas, as estratégias de TI realizadas, o desempenho do negócio e a efetividade de TI. De forma complementar, desenvolveu-se um estudo para relacionar os recursos da TI utilizados nas atividades da cadeia de valor dos casos em estudo.

O objetivo geral da dissertação é identificar a ocorrência de alinhamento entre as orientações estratégicas de negócio e de TI e suas repercussões frente ao desempenho de empresas do pólo de Navirai-MS. Este objetivo foi alcançado uma vez que foi possível analisar e verificar a performance deste elemento (o alinhamento) nos casos estudados e também, porque os objetivos específicos foram atingidos. Observa-se que os procedimentos metodológicos mostraram-se adequados para os fins.

Para responder ao objetivo geral, pode-se perceber que as empresas estudadas utilizam um volume significativo de recursos de TI. Contudo, a pesquisa permitiu identificar que nem todo este aparato tecnológico dá um suporte satisfatório às estratégias de negócio executadas das empresas. As orientações estratégicas defensividade externa e proatividade são as que apresentam suporte de TI insuficiente ou ausente nas empresas com níveis mais baixos de alinhamento estratégico de TI. O nível de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI identificado nas organizações estudadas apresentou-se como médio nos casos 1 e 2 e alto no caso 3. O desempenho do negócio observado nos casos foi alto, médio e alto, respectivamente. Chan (1992) observa que a combinação de níveis elevados de STROBE e STROIS está associada com desempenho organizacional de pico. O caso 1 não se enquadrava na afirmação de Chan. Acredita-se que este desempenho superior, se comparado ao seu nível de alinhamento estratégico de TI, seja fruto da fase excepcional de valorização dos produtos, vivida pelo setor nos anos de 2002, 2003 e 2004.

Para atender ao primeiro objetivo específico, o que propunha identificar as orientações estratégicas de negócio e suas implicações, identificou-se que as orientações que apresentaram níveis altos, considerando-se todos os casos estudados, foram: análise da companhia, defensividade externa, defensividade interna e perspectiva futura. Para Chan (1992), a agressividade da companhia, a defensividade externa e interna, e a inovação são consideradas mais influentes na determinação das orientações estratégicas globais do negócio. As orientações identificadas por Chan como relevantes para o escopo estratégico das organizações e que aparecem em níveis mais baixos nesta pesquisa foram identificadas no caso 1 e caso 2. Em relação à agressividade, em nenhum dos casos há notável sacrifício dos preços ou fluxo de caixa ou, ainda, diminuição de lucratividade com vistas a manter ou alavancar sua posição de mercado. Em relação à inovação, o foco nestes casos concentra-se na eficiência operacional e no que tange à adoção de novidades estão entre os primeiros, não são os primeiros a adotar inovações.

Os efeitos destes dois elementos: agressividade da companhia e inovação, segundo Chan *et al* (1997, p. 128) são, respectivamente, “tentar dominar o mercado, mesmo que para isso tenha que sacrificar preços e *cash flow*” e “criatividade e experimentação são forças”. Estima-se que a importância menor dada a estas duas orientações tem a ver com os respectivos mercados onde os casos 1 e 2 atuam. No primeiro caso, a dependência de ações das grandes corporações do setor e do comportamento do mercado global. No caso 2, estaria ligado à posição de mercado que ocupa, tem liderança isolada detendo cinquenta por cento de seu mercado.

Em resposta ao segundo objetivo específico, o de analisar o planejamento de TI, a orientação estratégica adotada e sua efetividade, destaca-se que, com base no modelo conceitual de Chan *et al* (1997), as estratégias de TI realizadas foram testadas e obteve-se STROIS de nível médio para os caso 1 e 2, e nível alto para o caso 3. As estratégias de TI realizadas que apresentaram nível alto na totalidade dos casos foram: a análise da companhia, defensividade interna e perspectiva futura. O suporte de SI para a agressividade e para a perspectiva futura são mais importantes (CHAN, 1992). Para esta autora (1992, p. 204), “nas companhias estudadas, as estratégias de SI podem ser distinguidas mais claramente pelas diferenças em níveis de suporte de SI para ação e planejamento, que por diferenças em nível de suporte de SI para a análise”.

A pesquisa de Chan (1992) enfatiza a importância do suporte de TI voltado às ações mercadológicas e perspectiva futura da empresa. Nos casos 1 e 2, apenas uma dessas ênfases foi evidência: a perspectiva futura. O outro elemento de suporte de TI que apresentou nível alto concentra-se na eficiência operacional das organizações.

Em relação às estratégias de TI realizadas que apresentaram níveis mais baixos nos casos 1 e 2, observaram-se, na análise global, níveis similares de STROBE. Fernandes Filho (2003, p. 72), com base em Chan (2003), observa que “valores médios de STROBE e de STROIS indicam um desempenho médio da organização”. Este resultado seria considerado melhor do que se não houvesse combinação entre STROBE e STROIS. Na abordagem de sua pesquisa, Chan (1992) observa que os resultados da combinação de baixos valores de STROBE com altos valores de STROIS e altos valores de STROBE e baixos valores de STROIS são equivalentes. Para este autor, no primeiro caso ter-se-ia um suporte demasiado de TI para uma estratégia menos importante, ao passo que, no segundo, o suporte de TI seria insuficiente para uma orientação estratégica forte. Contudo, ressalta que o ideal seria níveis altos de STROBE e níveis altos de STROIS.

A efetividade de TI identificada apresentou nível médio para os casos 1 e 2 e nível alto para o caso 3. Reflexo do nível de STROIS (CHAN *et al*, 1997), os elementos da efetividade de TI com nível mais baixo, comuns aos casos 1 e 2, são: contribuição de TI para a efetividade gerencial, contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado e contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços. Com suporte incipiente ou nulo de TI para as orientações voltadas para o mercado e para a criação e aperfeiçoamento de produtos ou serviços observados na pesquisa, já eram esperados níveis de efetividade de TI mais baixos para estes elementos. Por outro lado, o caso 3 que apresenta nível alto de alinhamento; apresenta, também, níveis altos de efetividade de TI.

Os planos de TI, de um modo geral, não se encontram formalizados. As definições ligadas à prospecção do uso e implementação de SIs ocorrem de forma variada, podendo ser informalmente verbalizadas em reuniões com as chefias e diretores, em reuniões de avaliação de indicadores, etc. São poucas as evidências da existência de comitês gestores para planejamento e avaliação de TI, como propõe Brodbeck e Hoppen (2000).

Respondendo ao terceiro objetivo, ou seja, descrever os recursos da TI utilizados nas atividades de valor das empresas em estudo, percebeu-se uma convergência em utilizar sistemas integrados ou ERP. Efeitos como padronização de processos, qualidade dos dados

inseridos no sistema e redução de redundância na digitação são impactos almejados de forma unânime. Outro ponto em comum no que tange à utilização dos recursos de TI é a utilização de redes de telecomunicações para a transmissão de dados. Estas empresas estão se valendo dos recursos disponíveis de telecomunicações para interligarem suas unidades operacionais e compartilharem suas bases de dados. A Internet também está sendo usada como plataforma tecnológica para comunicação, permitindo a utilização de redes como a VPN. Aplicativos de comunicação também são utilizados de forma maciça, como é o caso do MSN *Messenger*, *Skipper* e o próprio *e-mail*. Estes recursos de comunicação e transmissão de dados contribuem para agilizar os processos operacionais, reduzir custos e reforçar o relacionamento com clientes, distribuidores e fornecedores.

De modo geral, observou-se que os recursos de TI concentram-se nos processos e controles internos. A busca da eficiência operacional voltada para dentro da organização direciona a utilização e alocação dos recursos da TI nas empresas estudadas. Isso contribui para confirmar os resultados da análise das estratégias de TI realizadas e sua efetividade que apontaram para este fato.

Estes resultados reforçam a validade e importância dos instrumentos utilizados para estudos desta natureza. Apesar das diferentes áreas de atuação, os instrumentos utilizados conseguiram analisar a “personalidade” de cada organização, através de suas orientações estratégicas. Foi possível também, com base na perspectiva de Chan (1992), identificar o nível de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI.

Diante dos resultados obtidos e da importância que se atribui para estudos nesta área, apresentam-se algumas sugestões para futuras pesquisas:

- a) Desenvolver pesquisas em empresas do mesmo ramo e de outras regiões para fazer comparativos;
- b) Aplicar os instrumentos originais, de cunho quantitativo, nos mesmos casos para verificar se os resultados se repetem;
- c) Analisar a relevância de desenvolver estudos sobre a relação entre o alinhamento das estratégias de negócio e de TI com os SIs utilizados.

As empresas deste polo têm buscado, inevitavelmente, responder às mudanças do ambiente em que convivem e tal processo tem levado a reavaliarem suas estratégias de

negócio. A absorção de recursos de TI de forma planejada e alinhada tende a contribuir para a obtenção de melhor desempenho, aumento de competitividade e otimização de seus processos operacionais.

Os casos pesquisados apresentaram significativo alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI e apresentaram, também, desempenho de negócio e efetividade de TI favoráveis. Contudo, cabe destacar que os resultados destes três casos não permitem generalizações.

É relevante que as organizações estudadas reforcem a atenção em relação as suas orientações estratégicas de negócio e, principalmente, que tornem prática habitual o desenvolvimento dos planos que determinam as orientações estratégicas de TI que devem dar suporte às orientações do negócio.

Recomenda-se aos casos estudados que apresentaram alinhamento mais baixo, que ponderem a relevância do suporte de TI para os elementos não alinhados e direcionem esforços para que haja sintonia entre estas estratégias de negócio realizadas com os recursos de SI que lhe dão suporte.

Ao finalizar, destaca-se a relevância do presente estudo para a discussão teórica e empírica do tema. No campo teórico, acredita-se que uma das contribuições está em desenvolver a dissertação em uma área carente de estudos ou com poucos estudos desenvolvidos até então. A ênfase nos consensos e divergências identificados durante o desenvolvimento conduziu a um enriquecimento dos conteúdos em torno desta área de pesquisa. No âmbito organizacional, a contribuição está nos instrumentos elaborados para analisar o alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI, respeitando a estrutura original dos instrumentos STROBE e STROIS, os quais foram testados e validados por Chan (1992). Os instrumentos que emergiram a partir deste estudo representam uma opção para análise do uso e alocação dos recursos da TI, fornecendo subsídio para o planejamento e utilização destes recursos. Em termos práticos, foi possível tecer um diagnóstico das orientações estratégicas e de TI dos casos estudados, identificando potencialidades e limitações, o que a nível gerencial, pode contribuir para reavaliação e novos direcionamentos nestas áreas. Espera-se ter contribuído para o aprofundamento do tema e a despertar interesse para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALTER, S. **Information Systems a Management Perspective**. 2. ed. California: The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc., 1996.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AUDY, J. L. N. **Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação: Contribuições da Aprendizagem Organizacional e do Processo Decisório**. 2000. 207 f. Tese (Doutorado)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- BARLEY, S. **Images of Imaging: notes on doing longitudinal field work**. *Organization Science*, v.1, n.3, p. 220-242, 1990.
- BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 9. 99-120, 1991.
- BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação: o Uso Consciente da Tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BAUER, R. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2, ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, S.R. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOAR, B.H. **Tecnologia da Informação: A Arte do Planejamento Estratégico**. Trad. Daniel Vieira. São Paulo: Berkeley Brasil, 2002.
- BOGDAN, R. C.; BIRTEN, S. K. **Qualitative Research for Education: an Introduction for to Theory and Methods**. Boston: Allyn and Bacon: 1982.
- BORGES, M.A.G. **A Compreensão da Sociedade da Informação**. *Ciência da Informação*, v.29, n.3, p.25-32, set./dez. 2000.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. **Modelo de Alinhamento Estratégico para Implantação dos Planos de Negócio e de Tecnologia da Informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000.
- BUCKHOUT, S.; FREY, E.; JUNIOR, J. N. **Por um ERP eficaz**. São Paulo: HSM Management, p.31, setembro/outubro de 1999.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. **Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based**. In: ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., Foz do Iguaçu. *Anais...Foz do Iguaçu*: ANPAD, 1999.

CAVES, R.; PORTER, M. **From entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition.** Quarterly Journal of Economics. V. 91. p. 241-262, 1977.

CHAN, Y, HUFF, S.L. **Strategic Information Systems Aligment.** Busines Quarterly, Autumn, v.58, n.1, p.51-55; ABI/INFORM Global, 1993.

CHAN, Y. E. **Business strategy, Information Systems strategy, and Strategic Fit: Measurement and Performance Impacts.** 1992. 609 f. Thesis (Doctoral)-Faculty of Graduate Studies, The University of Western Ontário, Ontario, 1992.

CHAN, Y.; HUFF, S.L., BARCLAY, D.W.; COPELAND. D.G. **Business Strategic Orietation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment.** Information Systems Research, v.8, n.2, p.125-150, Jun. 1997.

COHEN, M.F. **Uso da Informação na Economia da Informação.** 2003. 156 f. Tese (Doutorado)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M.. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII/ERP, conceitos, uso e implementação.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRN BRASIL. **Informatizar para crescer.** Computer Reseller News Brasil. São Paulo: IT Mídia, n.69, p.34-35, junho de 1999.

CURTY, M.; CRUZ, A. C.; MENDES, M. T. R. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos, Dissertações e Teses: (NBR 14724/2002).** Maringá: Dental Press, 2002.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: Por que só a Tecnologia não Basta para o Sucesso na Era da Informação.** Trad. Bernadette S. Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Empreendedor. **Sai 3G, entra WI-FI.** São Paulo: Empreendedor, n.93, p.60-62, julho de 2002.

FERNANDES FILHO, A. **Identificação do Grau de Alinhamento Estratégico da Tecnologia de Informação com os Planos de Negócios: o Caso da UNISINOS.** 2003. 134 f. Dissertação-(Mestrado)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FRANCO JR, C.F. **E-business: Tecnologia da Informação e Negócios na Internet.** São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, H.M.R.; RECH, I. **Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias**. Revista de Administração Contemporânea – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p. 125-150, jan./mar. 2003.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. **Vantagem Sustentável**. In: Estratégia / MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(Org.). 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 29-41.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORDANO, S. R. **Competitividade Regional e Globalização**. 1999. 249 f. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

GIOVINAZZO, R. A. **Um Estudo Sobre o Desempenho e a Estratégia das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares no Brasil**. 2003. 136 f. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

HALL, R. **The Strategic Analysis of Intangible Resources**. Strategic Management Journal, v. 13, n. 2, p. 135-144, Feb, 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. **As Origens da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(Org.). 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations**. IBM Systems Journal. v. 38. n. 2&3. p. 472-484, 1999.

HOFFMANN, N.P. **An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, present, and future**. Academy of Marketing Science Review, Alabama: v. 2000 n. 4, 2000. Disponível em: <www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2004.

HSM Management. **Dicionário da tecnologia Wireless**. São Paulo: HSM do Brasil, n.30, p.154-158, jan./fev. 2002.

HSM Management. **Por um mundo (sempre) conectado**. São Paulo: HSM do Brasil, n.24, p.14-18, jan./fev. 2001.

HSM Management. **Soluções para a nova economia**. São Paulo: HSM do Brasil, n.26, p 24-27, mai./jun. 2001.

IBM Business Consulting Services. **Da Gestão de TI à Gestão em TI**. HSM Management, HSM do Brasil. São Paulo, n.40, set./out. 2003.

ITAMI, H., ROEHL, T. **Mobilizing Invisible Assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

KEEN, P.G.W. **Guia Gerencial para a Tecnologia da Informação**. Trad. Fernando B. Ximenes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. Trad. Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira, 5.ed., São Paulo: Perspectiva, 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação com Internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAZARTE, L. **Ecologia Cognitiva na Sociedade da Informação**. *Ciência da Informação*, v. 29, n. 2., p. 43-51, mai/ago 2000.

LEDERER, A.L.; MENDELOW, A.L. **Coordination of Information Systems Plans with Business Plans**. *Journal of Management Information Systems*, v. 6, n.º. 2, p. 5-19, Fall 1989.

LUFTMAN, J. N. BRIER, T. **Achieving and Sustaining Business-IT Alignment**. *California Management Review*. Berkeley, v. 42, p. 109-112, Fall 1999.

MANÃS, A. V. **Avaliação de Resultados no Emprego do ERP em Empresas Brasileiras**. In: SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z.(Org.). *Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): Teoria e Casos*. Ed. Atlas. São Paulo, 2003. p. 226-240.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a Competitividade e Eficiência de sua Empresa Utilizando a Informação como uma Ferramenta Estratégica**. Trad. Astrid B. de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEADOR, L. C. **IT/Strategy Alignment – identifying the role of information technology in competitive strategy**. Working Paper n. 9403. Disponível em: <http://www.it.consultancy.com/background/alignment/index.html>. Acesso em: 21 out. 1997.

MELLO, R. B.; CUNHA, C. J. C. A. **A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E.. **Sistemas Integrados de Gestão(ERP) em Pequenas e Médias Empresas**. In: *Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos* / SOUZA, C. A., SACCOL, A. Z.(Org.). São Paulo: Atlas, 2003. p. 243- 265.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, J. L.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORI, R.G.; ZILBER, M. A. **Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial (FACTOR ANALYSIS)** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. *Anais...* Salvador: 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, A. R. R, MOREIRA, P. C. A. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório.** Revista de Administração Contemporânea – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 103-125, mai./ago. 2003.

O'BRIEN, J. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2001.

OHMAE, K. **Voltando à Estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(Org.). 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-81.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de Informação versus Tecnologias de Informação: Um Impasse Empresarial.** 1.ed. São Paulo: Érica, 2004.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de Informação: um Enfoque Gerencial Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico.** São Paulo: Erica, 2000.

OLIVEIRA, L.C.A.; PINOCHET, L.H.C.; BERTOLIN, A.P.G.; PEREIRA, H.J. **A Tecnologia da Informação como Instrumento de Posicionamento Estratégico.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. **The theory of Growth of the firm.** London: Basil Blackwell, 1959.

PERIOTTO, Á. J. **Um Panorama sobre as Ferramentas de Gestão Empresarial.** Revista Científica da Univel, Cascavel-PR, v.2, n.1, 2002.

POLLONI, E.G.F. **Administrando Sistemas de Informação.** São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M. E(1998a). **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia.** In: Estratégia / MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(Org.). 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PORTER, M. E(1998b). **A Vantagem Competitiva das Nações.** In: Estratégia / MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(Org.). 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 145-179.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Trad. por Elizabeth M. de P. Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **O que é Estratégia?** In: Competição = *On competition*: Estratégias Competitivas Essenciais / PORTER, M. E.(Org.). 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

PORTER, M. E. **Towards a Dynamic Theory of Strategy.** Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Trad. Elizabeth M. de P. Braga; revisão técnica de Jorge A. G. Gomes. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **How Information Gives You Competitive Advantage.** Harvard Business Review, July / Aug 1985, p. 1-13.

PORTER, M. E.; **What is Strategy?** Harvard Business Review, 1996. Nov / Dec 1996, p. 61-78.

POZZEBON, M.; FREITAS, H.M.R. **Pela Aplicabilidade com Maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação.** Revista de Administração Contemporânea – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 143-170, mai./ago. 1998.

REICH, B.H. **Investigating the Linkage between Business Objectives and Information Technology Objectives: A Multiple case Study in the Insurance Industry.** Dissertation, 1992, University of British Columbia.

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: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação empresariais.** São Paulo; Atlas, 2000.

REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais: o Papel estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSENBEG, M. **J.E-learning.** HSM Management – Book Summary 2. – 2001.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** 5ª ed. São Paulo: E.P.U., EDUSP, 1975.

SERRALHEIRO, W. A. O. **O Processo de Adaptação Estratégica das Empresas Elaine sob a Ótica da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (RBV).** 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLEIGHT, S. **Como usar a Tecnologia da Informação.** São Paulo: Publifolha, 2000.

SOUZA, C.A; SACCOL, A.Z. **Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos.** César A. de Souza, Amarolinda Z. Saccol, Organizadores. – São Paulo: Atlas, 2003.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma Abordagem Gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAIR, R. M., REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação.** 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um Enfoque da Realidade Brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAVARES, M. C.; CERCEAU, J. **Competição, Cluster e Modelo Diamante: Um Estudo Exploratório com Empresas Brasileiras**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

TOIVONEN, R. **Planning the Use of Information Technology in Marketing: the Case of Finnish Forest Industries**. *Forest Products Journal*, Madison, v. 49, n. 10, p. 25-30, Oct. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 24., 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

WERNERFELT, B. A. **A Resource-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, v. 5., p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic Management Text and Cases**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANOTELI, E. J. **Sistemas de Informações Gerenciais: O Uso da Informação Contábil como Apoio à Tomada de Decisão**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

ZWASS, V. **Management Information Systems**. Wm. C. Brown Publishers, 1992.

ZWICKER, R.; SOUZA C.A. **Sistemas ERP: Conceituação, Ciclo de Vida e Estudos de Casos Comparados**. In: *Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos* / SOUZA, C. A. de; SACCOL, A. Z. (Org.). São Paulo: Atlas, 2003. p. 63-87.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE CHAN (1992) TRADUZIDO E ADAPTADO POR FERNANDES FILHO (2003) – INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO A – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EXECUTADA

A-I. As afirmações a seguir ajudam-nos a compreender a orientação estratégica da sua organização. Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor represente o grau de adequação de cada uma das afirmações à unidade de negócio especificada.

	Concordo Plena- mente		Não concordo nem discordo		Discordo Plena- mente	Não sei ou Não se Aplica
1-Nós estamos quase sempre procurando novas oportunidades de negócio	5	4	3	2	1	0
2-Procuramos consolidar nossa posição no mercado antes de buscar novos mercados	5	4	3	2	1	0
3-Geralmente nosso modo de operar (i.é, nosso modo de fazer negócios) é mais arriscado que o dos nossos concorrentes	5	4	3	2	1	0
4- Somos usualmente os primeiros a introduzir vários produtos e/ou serviços no nosso mercado	5	4	3	2	1	0
5- Sacrificamos a lucratividade de curto prazo para ganhar maior participação no mercado	5	4	3	2	1	0
6- Otimizamos a coordenação entre nossas funções, p.ex., finanças e acadêmico	5	4	3	2	1	0
7- Frequentemente reduzimos os preços para aumentarmos nossa participação no mercado	5	4	3	2	1	0
8-Nossos critérios para dotações orçamentárias geralmente refletem metas de curto prazo	5	4	3	2	1	0
9- Lutamos para estarmos entre as três primeiras organizações em cada um dos nossos mercados	5	4	3	2	1	0
10- Realizamos pesquisas de longo prazo que nos fornecem margem de competitividade no futuro	5	4	3	2	1	0
11- Adotamos uma visão bastante conservadora ao tomar decisões importantes	5	4	3	2	1	0
12- Adotamos tecnologias completamente diferentes, se necessário, para defender nossa posição no mercado	5	4	3	2	1	0
13-Desenvolvemos um forte relacionamento com os nossos principais clientes	5	4	3	2	1	0
14-Desenvolvemos um forte relacionamento com nossos fornecedores (p. ex. os que fornecem serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0
15-Desenvolvemos um forte relacionamento com nossos distribuidores (p. ex. agentes, corretores, filiais próprias ou independentes e atacadistas)	5	4	3	2	1	0
16-Necessitamos de uma grande quantidade de informações factuais para a tomada de decisão diária	5	4	3	2	1	0
17-Exercemos um forte poder de barganha em relação aos nossos fornecedores (p. ex. fornecedores de serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0

17-Exercemos um forte poder de barganha em relação aos nossos fornecedores (p. ex. fornecedores de serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0
18-Quando enfrentamos decisões importantes, nós tipicamente elaboramos uma análise abrangente das situações encontradas	5	4	3	2	1	0
19-Temos feito significativas modificações nas tecnologias empregadas nas operações do nosso negócio	5	4	3	2	1	0
20-Nós regularmente estamos procurando unidades de negócios para adquirir	5	4	3	2	1	0
21-Geralmente expandimos nossa capacidade antes que nossos competidores	5	4	3	2	1	0
22- Eliminamos estrategicamente (por ex., desinvestindo) operações nos últimos estágios do seu ciclo de vida	5	4	3	2	1	0

A-II. Várias afirmações descrevendo diversas orientações estratégicas das organizações são apresentadas abaixo. Por favor, assinale o número apropriado ao grau que você atribui a cada afirmação de como ela se adequa às operações da unidade de negócio especificada.

	Concordo Plena- mente		Não concordo nem discordo		Discordo Plena- mente	Não sei ou Não se Aplica
1-Uma constante tentativa de estar à frente da competição	5	4	3	2	1	0
2-A aprovação de novos projetos ocorre etapa por etapa ao invés de uma única aprovação para o projeto como um todo	5	4	3	2	1	0
3-Forte preferência em estabelecer os preços abaixo dos da concorrência	5	4	3	2	1	0
4-Busca constante em melhorar a eficiência operacional	5	4	3	2	1	0
5-Soluções inovadoras e imaginativas para a maioria dos problemas do negócio	5	4	3	2	1	0
6-Operações do negócio geralmente usando métodos testados e aprovados	5	4	3	2	1	0
7-Ênfase em resultados de curto prazo	5	4	3	2	1	0
8-Forte tendência em apoiar apenas os projetos com taxas de retorno que pareçam garantidas	5	4	3	2	1	0
9-Posição no mercado buscada à custa de fluxo de caixa	5	4	3	2	1	0
10-Considerável poder de barganha em relação aos nossos clientes	5	4	3	2	1	0
11-Estar entre os primeiros na adoção de inovações	5	4	3	2	1	0
12-Maior ênfase em pesquisas com retorno a longo prazo do que em pesquisas com retorno a curto prazo	5	4	3	2	1	0
13-Um fluxo de caixa saudável é mais importante do que ganhos de participação de mercado	5	4	3	2	1	0
14-É permitido aos gerentes errar, desta forma eles podem aprender	5	4	3	2	1	0

A-III. As afirmações a seguir ajudam-nos a compreender a orientação estratégica da sua organização. Por favor, assinale o número apropriado ao grau que você atribui a cada afirmação de como ela se adequa às operações da unidade de negócio especificada.

Como uma unidade de negócio:

	Concordo Plena- mente		Não concordo nem discordo		Discordo Plena- mente	Não sei ou Não se Aplica
1-Tendemos a atuar de forma agressiva no mercado	5	4	3	2	1	0
2-Tendemos a evitar riscos	5	4	3	2	1	0
3-Tendemos a ser criativos e originais	5	4	3	2	1	0
4-Tendemos a ser altamente analíticos na nossa tomada de decisões	5	4	3	2	1	0
5-Tendemos a ser orientados para o futuro (isto é, mais focados no longo prazo do que no curto prazo)	5	4	3	2	1	0
6- Estamos sempre procurando explorar novas oportunidades de negócio	5	4	3	2	1	0
7-Dedicamos bastante atenção para melhorar a eficiência da operação do nosso negócio	5	4	3	2	1	0
8-Colocamos bastante ênfase na criação de relacionamentos com os principais clientes	5	4	3	2	1	0
9- Colocamos bastante ênfase na criação de relacionamentos com os principais fornecedores (p. ex. fornecedores de serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0
10- Colocamos bastante ênfase na criação de relacionamentos com os principais distribuidores (p. ex. agentes, corretores, filiais próprias ou independentes, atacadistas)	5	4	3	2	1	0

A-IV. As organizações utilizam várias técnicas administrativas, modelos analíticos e sistemas administrativos adequados à sua realidade. Por favor, assinale o número apropriado com o grau que você atribui a cada afirmação de como ela é utilizada nas operações da unidade de negócio especificada. (Estes sistemas e serviços podem ser computadorizados ou não, administrados pelo Departamento de Sistemas de Informação ou por algum outro setor em sua organização).

	Extensiva mente Utilizado		Freqüente mente Utilizado		Ocasional mente Utilizado	Não sei ou Não se Aplica
1-Sistemas de controle de custos	5	4	3	2	1	0
2-Previsão de indicadores-chave das operações organizacionais	5	4	3	2	1	0
3-Acompanhamento da evolução tecnológica externa (p. ex. novos materiais disponíveis, computadores)	5	4	3	2	1	0
4-Sistemas de controle de qualidade de produtos ou serviços	5	4	3	2	1	0
5-Sistemas para planejamento estratégico de negócios	5	4	3	2	1	0

6-Acompanhamento dos movimentos dos principais competidores	5	4	3	2	1	0
7-Técnicas de gerenciamento de projetos (p. ex. PERT/CPM, gráficos de Gantt)	5	4	3	2	1	0
8-Acompanhamento das tendências do ambiente externo (p.ex., mercado)	5	4	3	2	1	0
9-Planejamento da força de trabalho	5	4	3	2	1	0
10-Avaliações de desempenho	5	4	3	2	1	0
11-Estudos “se-então” de casos críticos	5	4	3	2	1	0
12-Análise do modo operacional atual (p. ex. análise de cadeia de valor)	5	4	3	2	1	0
13-Processos para periodicamente atualizar a organização (i. e., introduzindo novas formas de realizar negócios)	5	4	3	2	1	0

A-V. As afirmações a seguir solicitam que você avalie a importância da estratégia do negócio e a estratégia da tecnologia de informação para o sucesso da organização. Por favor, assinale o número apropriado com o grau que você atribui a cada afirmação de como ela descreve a unidade de negócio especificada.

	Quase Sempre verdadeiro		Ocasional mente verdadeiro		Rara- mente verdadeiro	Não sei ou Não se Aplica
1-A tecnologia da informação é crítica para o nosso sucesso	5	4	3	2	1	0
2-Em nosso ramo de atividade, as organizações devem investir pesadamente em tecnologia de informação se desejarem ser competitivas	5	4	3	2	1	0
3-Nossos gerentes freqüentemente vêm oportunidades potenciais de negócios criadas pela evolução da tecnologia de informação	5	4	3	2	1	0
4-Nossa estratégia de negócios é claramente definida (p. ex., expressa sem ambigüidades)	5	4	3	2	1	0
5-Nossa estratégia de tecnologia da informação é claramente definida (p. ex., expressa sem ambigüidades)	5	4	3	2	1	0

QUESTIONÁRIO B – DESEMPENHO DO NEGÓCIO

B-I. Por favor, assinale o número apropriado ao grau de satisfação que você atribui a cada afirmação em relação aos resultados da unidade de negócio alcançados, em média, nos últimos três anos. Responda da melhor forma possível. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário.

	Plena- mente Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Muito Insatis- Feito	Não sei ou Não se Aplica
1-Participação no mercado	5	4	3	2	1	0
2-Fluxo de caixa	5	4	3	2	1	0
3-Taxa de crescimento das receitas	5	4	3	2	1	0
4-Superávit	5	4	3	2	1	0
5-Retorno sobre faturamento	5	4	3	2	1	0
6-Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
7-Criação de novos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0

B-II Para cada uma das metas que se seguem, indique o número que você estima ser o mais apropriado, em média, ao grau de importância da meta para a unidade de negócio.

	Extrema- mente importante		Mediana- mente important e		Pouco Importan te	Não sei ou Não se Aplica
1-Participação no mercado	5	4	3	2	1	0
2-Fluxo de caixa	5	4	3	2	1	0
3-Taxa de crescimento de receitas	5	4	3	2	1	0
4-Superávit	5	4	3	2	1	0
5-Retorno sobre faturamento	5	4	3	2	1	0
6-Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
7-Criação de novos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0

B-III. Para cada uma das próximas afirmações, indique o número que você estima ser o mais apropriado para a posição da unidade de negócio, relativa aos seus principais concorrentes (por exemplo, os três primeiros), em média, nos três últimos anos. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário.

	Muito melhor que a concor- rência		O mesmo que a concor- rência		Muito pior que a concor- rência	Não sei ou Não se Aplica
1-Crescimento das receitas	5	4	3	2	1	0
2-Liquidez financeira	5	4	3	2	1	0
3-Desenvolvimentos tecnológicos e/ou outras inovações na operação dos negócios	5	4	3	2	1	0
4-Qualidade dos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0
5-Incremento da participação no mercado	5	4	3	2	1	0
6-Superávit	5	4	3	2	1	0
7-Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
8-Frequência de introdução de novos produtos ou serviços	5	4	3	2	1	0
9-Reputação entre os principais segmentos de clientes	5	4	3	2	1	0
10-Desempenho geral	5	4	3	2	1	0

QUESTIONÁRIO C – EFETIVIDADE DE TI

C-I. As questões a seguir tentam definir seu grau de satisfação com o suporte do sistema de informações (tanto centralizado como descentralizado) fornecido para a unidade de negócio especificada. Para cada afirmação, assinale o número correspondente ao seu grau de satisfação.

	Plena- mente Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Muito Insatis- Feito	Não sei ou Não se Aplica
1-Relacionamento com o pessoal que fornece suporte de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
2- Procedimentos para realizar mudanças em sistemas já existentes	5	4	3	2	1	0
3-Relevância das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0
4-Confabilidade (por ex. fidedignidade) das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0
5-Grau de treinamento recebido pelos usuários dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
6-Compreensão dos usuários quanto às características funcionais e técnicas dos sistemas	5	4	3	2	1	0
7-Precisão (isto é, exatidão) da informação fornecida	5	4	3	2	1	0
8-Integralidade e abrangência da informação fornecida	5	4	3	2	1	0
9-Participação dos usuários no projeto de sistemas	5	4	3	2	1	0
10-Cooperação do pessoal que provê o suporte aos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
11- Atualidade das informações fornecidas (i.e., são recentes ou atualizadas)	5	4	3	2	1	0
12-Precisão (por. ex. especificidade e exatidão) das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0
13-Tempo necessário para desenvolvimento e novos sistemas (por ex. tempo entre a explanação da necessidade de um novo sistema e a operação do sistema)	5	4	3	2	1	0
14-Comunicação pelo pessoal que fornece suporte aos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
15 - Custo das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0

C-II. As seguintes proposições pedem que você avalie sua satisfação geral com o planejamento, serviços e uso dos sistemas de informação na unidade de negócio especificada. Por favor, assinale o número correspondente de cada proposição de acordo com seu grau de satisfação.

	Plena- mente Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Muito Insatis- Feito	Não sei ou Não se Aplica
1-Envolvimento do usuário na operação dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0

1-Envolvimento do usuário na operação dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
2-Participação no desenvolvimento em andamento dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
3-Suporte e serviços do pessoal de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
4-Conhecimentos técnicos do pessoal em geral de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
5-Habilidade do pessoal de sistemas de informação para adequar (por ex. ajustar) sistemas às necessidades específicas	5	4	3	2	1	0
6-A informação fornecida	5	4	3	2	1	0
7-Envolvimento da alta gerência em desenvolvimentos de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
8-Encorajamento da alta gerência ao uso de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
9-O exemplo dado pela alta gerência com respeito ao uso de computadores PC	5	4	3	2	1	0
10-Verba disponível para desenvolvimento de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
11-Planejamento de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
12-Consideração do potencial da tecnologia da informação durante a elaboração dos planos de negócio	5	4	3	2	1	0

C-III. As proposições a seguir nos ajudam a entender o impacto da tecnologia da informação na operação da unidade de negócio. Por favor, assinale o número apropriado ao grau que você atribui a adequação de cada afirmação relativa à unidade de negócio.

OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:

	Concordo Plena- mente		Não concordo nem discordo		Discordo Plena- mente	Não sei ou Não se Aplica
1-Aumentam a eficiência de nossas operações organizacionais	5	4	3	2	1	0
2-Aceleraram nossos processos organizacionais por ex. aceleram nossas operações)	5	4	3	2	1	0
3-Nos permitem prestar serviços a uma grande variedade de clientes	5	4	3	2	1	0
4-Melhoram a efetividade gerencial	5	4	3	2	1	0
5-Permitem-nos a captar eletronicamente os conhecimentos (<i>expertise</i>) de nossos funcionários (por ex. através do uso de sistemas especialistas)	5	4	3	2	1	0
6-Valorizam nossos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0
7-Permitem-nos entrar em novos mercados	5	4	3	2	1	0
8-Auxiliam-nos a controlar (por ex. melhorando a coordenação de) nossas operações	5	4	3	2	1	0
9-Suportam nossos produtos (por ex. fornecendo informação de produto detalhada)	5	4	3	2	1	0
10-São parte integrante de nossos produtos	5	4	3	2	1	0
11-Fornecem-nos informação sobre nossos fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0

12-Fornecem-nos informação sobre nossos distribuidores (por ex. representantes, corretores, filiais e atacados)	5	4	3	2	1	0
13-Fornecem-nos informações sobre nossos clientes	5	4	3	2	1	0
14-Fornecem informação para nossos fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0
15-Fornecem informação para nossos distribuidores (por ex. representantes, corretores, filiais e atacados)	5	4	3	2	1	0
16-Fornecem informação para nossos clientes	5	4	3	2	1	0
17-Armazenam informações que podem ser acessadas diretamente por nossos fornecedores (por ex. através de terminais remotos ou internet)	5	4	3	2	1	0
18-Armazenam informações que podem ser acessadas diretamente por nossos distribuidores (por ex. através de terminais remotos ou Internet)	5	4	3	2	1	0
19- Armazenam informações que podem ser acessadas diretamente por nossos clientes (por ex. através de terminais remotos ou Internet)	5	4	3	2	1	0
20-Resultam em economia de tempo significativa	5	4	3	2	1	0
21-Resultam em economia de custo significativa	5	4	3	2	1	0
22-Melhoram nossa tomada de decisões	5	4	3	2	1	0
23-Melhoram nosso planejamento	5	4	3	2	1	0
24-Organizam adequadamente as informações (por ex. entradas, manipulação e saídas) da organização de que necessitamos	5	4	3	2	1	0
25-Fornecem suporte administrativo	5	4	3	2	1	0
26-Fornecem suporte de marketing	5	4	3	2	1	0
27-Fornecem suporte para a gerência (por ex. apoio à decisão)	5	4	3	2	1	0

QUESTIONÁRIO D – ESTRATÉGIA DE TI REALIZADA

D-I. Por favor, assinale o número apropriado ao grau com que você concorda com cada uma das afirmações seguintes em relação aos sistemas de informação disponíveis à unidade de negócio específica. Considere apenas sistemas que têm sido usados por no mínimo um ano. Responda da melhor forma que puder. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

	Concordo Plena- mente		Não concordo nem discordo		Discordo Plena- mente	Não sei ou Não se Aplica
1-Os sistemas utilizados na unidade de negócio auxiliam na identificação de novas oportunidades de negócio	5	4	3	2	1	0
2-Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem informação para defender nossa posição de mercado	5	4	3	2	1	0
3-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a assumir riscos calculados de negócio	5	4	3	2	1	0
4-Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a introduzir vários produtos e/ou serviços em nosso mercado (ou mercados)	5	4	3	2	1	0
5-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a monitorar mudanças em nossa participação de mercado	5	4	3	2	1	0
6-Os sistemas usados na unidade de negócio apoiam a coordenação efetiva entre os setores (por ex. financeiro e cadêmico)	5	4	3	2	1	0
7-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a ajustar rapidamente (por ex. recalcular) nossos preços	5	4	3	2	1	0
8-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem adequar decisões sobre dotações orçamentárias, baseadas em considerações de curto prazo	5	4	3	2	1	0
9-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a ser (ou nos tornarmos) uma das melhores organizações em nosso mercado (ou mercados)	5	4	3	2	1	0
10-Os sistemas usados na unidade de negócio representam investimentos destinados a nos fornecer futuras vantagens competitivas	5	4	3	2	1	0
11-Os sistemas usados na unidade de negócio fornecem informação suficientemente detalhada para apoiar tomadas de decisão conservadoras	5	4	3	2	1	0
12-Os sistemas usados na unidade de negócio têm sido muitas vezes adotados para defender nossa posição de mercado	5	4	3	2	1	0
13-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver ligações mais fortes com os principais consumidores	5	4	3	2	1	0
14-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver ligações mais fortes com os principais fornecedores (por ex.	5	4	3	2	1	0

provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)						
15-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver ligações mais fortes com nossos distribuidores (por ex. representantes, corretores, filiais e atacados)	5	4	3	2	1	0
16-Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem os fatos e números de que necessitamos para nossas tomadas de decisão diárias	5	4	3	2	1	0
17-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem exercer um alto grau de poder de barganha com nossos fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0
18-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver análises detalhadas de nossa atual situação de negócios	5	4	3	2	1	0
19-Os sistemas usados na unidade de negócio tem sido atualizados para refletir as mudanças tecnológicas nos sistemas de nossos concorrentes	5	4	3	2	1	0
20-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a identificar organizações que possamos estar interessados em adquirir	5	4	3	2	1	0
21-Os sistemas usados na unidade de negócio permitem-nos acompanhar nossos concorrentes, ajudando a nos antecipar a eles, se necessário	5	4	3	2	1	0
22-Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a identificar operações (por ex. produtos ou serviços) nos últimos estágios de seus ciclos de vida que deveriam ser estrategicamente eliminadas (por ex. desinvestidos)	5	4	3	2	1	0

D-II. Por favor, assinale o número apropriado ao grau com que você concorda com cada uma das afirmações seguintes em relação aos sistemas de informação disponíveis à unidade de negócio específica. Considere apenas sistemas que têm sido usados por no mínimo um ano. Responda da melhor forma que puder.

	Concordo Plenamente		Não concordo nem discordo		Discordo Plenamente	Não sei ou Não se Aplica
1-Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a estar à frente (ou acompanhar) da concorrência	5	4	3	2	1	0
2-Os sistemas usados na unidade de negócio nos capacitam a monitorar projetos passo-a-passo	5	4	3	2	1	0
3-Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a ajustar nossos preços em relação aos concorrentes	5	4	3	2	1	0
4-Os sistemas usados na unidade de negócio melhoram a eficiência de nossas operações	5	4	3	2	1	0
5-Os sistemas utilizados na unidade de negócio auxiliam-nos a gerar soluções inovadoras para problemas de negócio	5	4	3	2	1	0

6-Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem os dados de que necessitamos para evitarmos metas de negócio excessivamente arriscadas	5	4	3	2	1	0
7-Os sistemas usados na unidade de negócio fornecem-nos mais informações sobre nosso desempenho a curto prazo do que sobre nosso desempenho a longo prazo	5	4	3	2	1	0
8-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem determinar com bom grau de certeza a taxa de retorno esperada nos negócios	5	4	3	2	1	0
9-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a expandir nossas operações, mesmo quando nosso fluxo de caixa está baixo	5	4	3	2	1	0
10-Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem um considerável poder de barganha com respeito aos nossos clientes	5	4	3	2	1	0
11-Os sistemas usados na unidade de negócio utilizam tecnologias inovativas e de ponta	5	4	3	2	1	0
12-Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem mais retornos de longo do que de curto prazo	5	4	3	2	1	0
13-Os sistemas usados na unidade de negócio estão projetados mais para monitoramento de nosso fluxo de caixa do que de nossa participação no mercado	5	4	3	2	1	0
14-Os sistemas usados na unidade de negócio permitem aos gestores a fazerem experiências com as informações (por ex. permitindo que manipulem dados e gerem relatórios em um ambiente seguro)	5	4	3	2	1	0

D-III. Por favor, assinale o número apropriado ao grau com que você concorda com cada uma das afirmações seguintes em relação aos sistemas de informação disponíveis à unidade de negócio específica. Considere apenas sistemas que têm sido usados por no mínimo um ano. Responda da melhor forma que puder. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

	Concordo Plena- mente		Não concordo nem discordo		Discordo Plena- mente	Não sei ou Não se Aplica
1-Os sistemas utilizados na unidade de negócio nos auxiliam a buscar agressivamente maior participação no mercado	5	4	3	2	1	0
2-Os sistemas usados na unidade de negócio os fornecem a informação de que necessitamos para minimizar riscos de negócio	5	4	3	2	1	0
3-Os sistemas usados na unidade de negócio são criativos e originais	5	4	3	2	1	0
4-Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem executar análises detalhadas das principais decisões de negócio	5	4	3	2	1	0
5-Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam mais no planejamento de longo prazo do que no planejamento de curto prazo	5	4	3	2	1	0
6-Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem a informação de que necessitamos para agarrar oportunidades que	5	4	3	2	1	0

vêm ao nosso encontro						
7-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a maximizar a eficiência de nossas operações correntes	5	4	3	2	1	0
8-Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a estabelecer fortes ligações com o mercado em geral (por ex. com clientes, fornecedores e distribuidores)	5	4	3	2	1	0
9-Os sistemas usados na unidade de negócio são parte integrante de nossa estratégia competitiva	5	4	3	2	1	0
10-Os sistemas usados na unidade de negócio tiram vantagem dos pontos fortes de nossa organização	5	4	3	2	1	0
11-Os sistemas usados na unidade de negócio têm apoio da alta direção	5	4	3	2	1	0
12-Os sistemas usados na unidade de negócio têm sido continuamente melhorados	5	4	3	2	1	0
13-Nossa estratégia de negócio e estratégia de sistemas estão intimamente alinhadas	5	4	3	2	1	0

D-IV. As organizações utilizam várias técnicas administrativas, modelos analíticos e sistemas administrativos adequados à sua realidade. Por favor, assinale o número apropriado com o grau que você atribui a cada afirmação de como ela se adequa às operações da unidade de negócio especificada. (Estes sistemas e serviços podem ser computadorizados ou não, administrados pela Diretoria de Serviços de Informação ou por algum outro setor em sua organização).

	Extensiva mente Utilizado		Freqüente mente Utilizado		Ocasional mente Utilizado	Não sei ou Não se Aplica
1-Sistemas de controle de custos	5	4	3	2	1	0
2-Previsão de indicadores-chave das operações organizacionais	5	4	3	2	1	0
3-Acompanhamento da evolução tecnológica externa (p. ex. novos materiais, computadores)	5	4	3	2	1	0
4-Sistemas de controle de qualidade de produtos ou serviços	5	4	3	2	1	0
5-Sistemas para planejamento estratégico de negócios	5	4	3	2	1	0
6-Acompanhamento dos movimentos dos principais competidores	5	4	3	2	1	0
7-Técnicas de gerenciamento de projetos (p. ex. PERT/CPM, gráficos de Gantt)	5	4	3	2	1	0
8-Acompanhamento das tendências do ambiente externo (p.ex., mercado, regulatórias, políticas)	5	4	3	2	1	0
9-Planejamento da força de trabalho	5	4	3	2	1	0
10-Avaliações de desempenho	5	4	3	2	1	0
11-Estudos “se-então” de casos críticos	5	4	3	2	1	0
12-Análise do modo operacional atual (p. ex. análise de cadeia de valor)	5	4	3	2	1	0
13-Processos para periodicamente atualizar a organização (i. e., introduzindo novas formas de realizar negócios)	5	4	3	2	1	0

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS DE TI UTILIZADOS NA CADEIA DE VALOR

Empresa: _____

O uso da tecnologia da informação (TI) tem sido objeto de análise de inúmeros estudos e sua penetração na empresa tem obtido destaque em função do ambiente competitivo e dinâmico em que as organizações estão inseridas. Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação de mestrado e está sendo desenvolvida a partir do modelo de Porter (1989) que desagrega a empresa em atividades de relevância estratégica potencializando a operacionalização das estratégias. A figura 1 (Anexo 2) apresenta a Cadeia de Valores Genérica de Porter (1989) adaptada por O'Brien (2001, p.291)

O presente instrumento de coleta de dados visa identificar os recursos da TI utilizados ao longo da cadeia de valores da empresa e torna relevante que sejam identificadas as atividades, suas sub atividades, os recursos (por ex. sistemas, hardwares, redes) utilizados e a uma breve descrição do uso de cada recurso. Faça o preenchimento na tabela 1 (Anexo 2) tomando por base as questões/orientações a baixo.

Sua participação é muito valiosa para este estudo, por isso, queremos agradecer antecipadamente sua contribuição. Pedimos que assim que os dados tenham sido coletados, que envie para Ernani C. Busanelo através do e-mail ernani@finav.br ou comunique pelos fones (67) 461.2380, 461.7678 ou 9977.1753 e MSN pernani@hotmail.com. Em caso de dúvidas, pedimos por gentileza, que entre em contato.

Questões que descrevem as atividades ou processos empresariais primários:

1 – Logística Interna: descreva os recursos da TI utilizados na logística interna dos insumos e que automatizam as atividades de recebimento, armazenamento, movimentação e controle de estoque. Por ex. dados em tempo real sobre os estoques.

2 – Operações: descreva os recursos da TI utilizados no processo produtivo e que automatizam as operações envolvidas neste processo. Por ex. sistemas de fabricação flexíveis assistidos por computador (CAM) e programação de produção.

3 – Logística Externa: descreva recursos da TI que dão suporte à logística e distribuição dos produtos acabados aos consumidores, abrangendo armazenagem, processamento de pedidos, programação e expedição. Por ex. informações *on-line* sobre os pedidos.

4 – Marketing e Vendas: descreva recursos da TI utilizados na divulgação e venda dos produtos, coletando dados e fornecendo informações para promoção, propaganda, relacionamento com clientes e gestão dos canais. Por ex. canal de vendas *on-line* e acesso de informações sobre os clientes em tempo real.

5 – Atendimento ao cliente: descreva os recursos da TI utilizados no atendimento ao cliente que oferecem serviços inerentes aos produtos, destacando seu valor, como manutenção, formas de utilização, treinamento e fornecimento de peças. Por ex. suporte *on-line* para distribuidores e auto-atendimento aos clientes através de web site.

Questões que descrevem as atividades ou processos de apoio:

1 – Aquisição: descreva os recursos da TI utilizados na função de compra de suprimentos para a produção. Considere todas as operações que envolvem a aquisição de matéria-prima e outros itens de consumo. Por ex. extranets e EDI para ajudar na comunicação com os fornecedores.

2 – Desenvolvimento de Tecnologia: descreva os recursos da TI que dão suporte às atividades com vistas ao aperfeiçoamento do produto e/ou serviço, e que tem como finalidade apoiar as várias tecnologias utilizadas nas atividades de valor. Por ex. utilização de CAD para a engenharia e projetos.

3 – Gerência de Recursos Humanos: descreva os recursos da TI voltados à gestão de pessoas. Ex.: banco de dados de qualificações dos funcionários e divulgação de informações sobre a empresa pela Internet.

4 - Infra-estrutura da Empresa: descreva os recursos da TI que dão apoio às atividades da gerência geral, planejamento, finanças, gerência de qualidade e demais processos estratégicos que interferem no desempenho da organização. Por ex. sistemas financeiros e ERP que dão suporte à gestão da empresa.

Tabela 1 (Anexo 2)– Atividades da Cadeia de Valor e os recursos de TI

Atividades/Função	Sub Atividade	Recurso da TI	Descrição do Uso
Logística Interna			
Operações			
Logística Externa			
Marketing e Vendas			
Serviço			
Infra-estrutura da Empresa			
Gerência de Recursos Humanos			
Desenvolvimento de Tecnologia			
Aquisição			

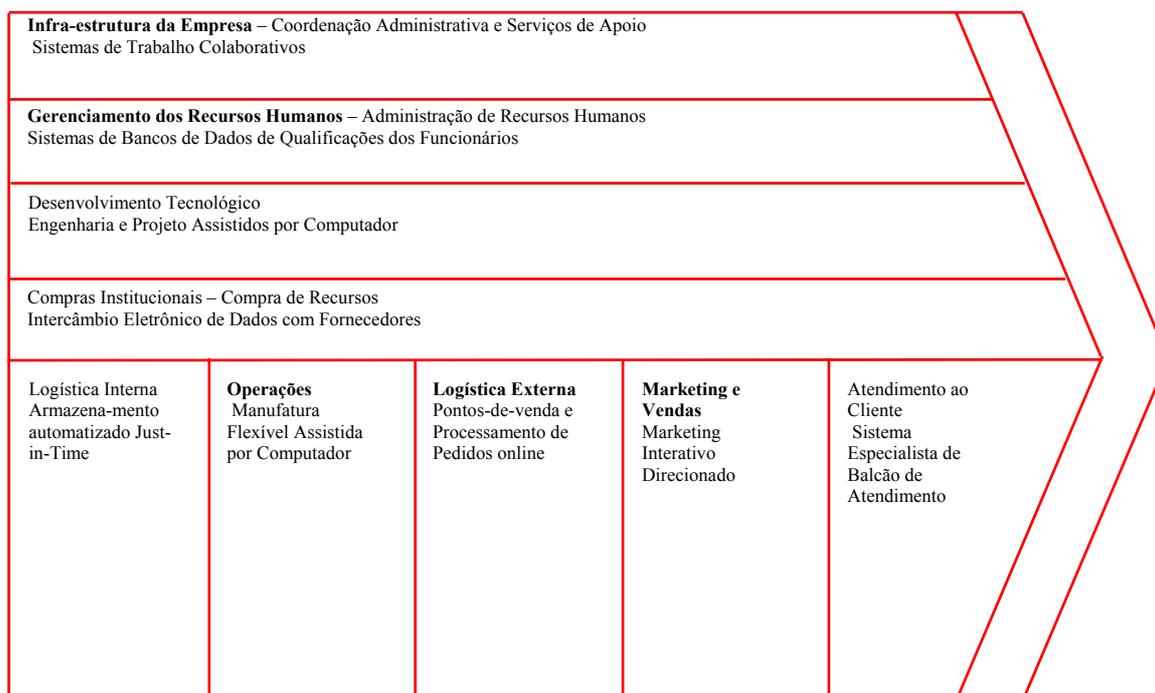
Obs.:

.....

.....

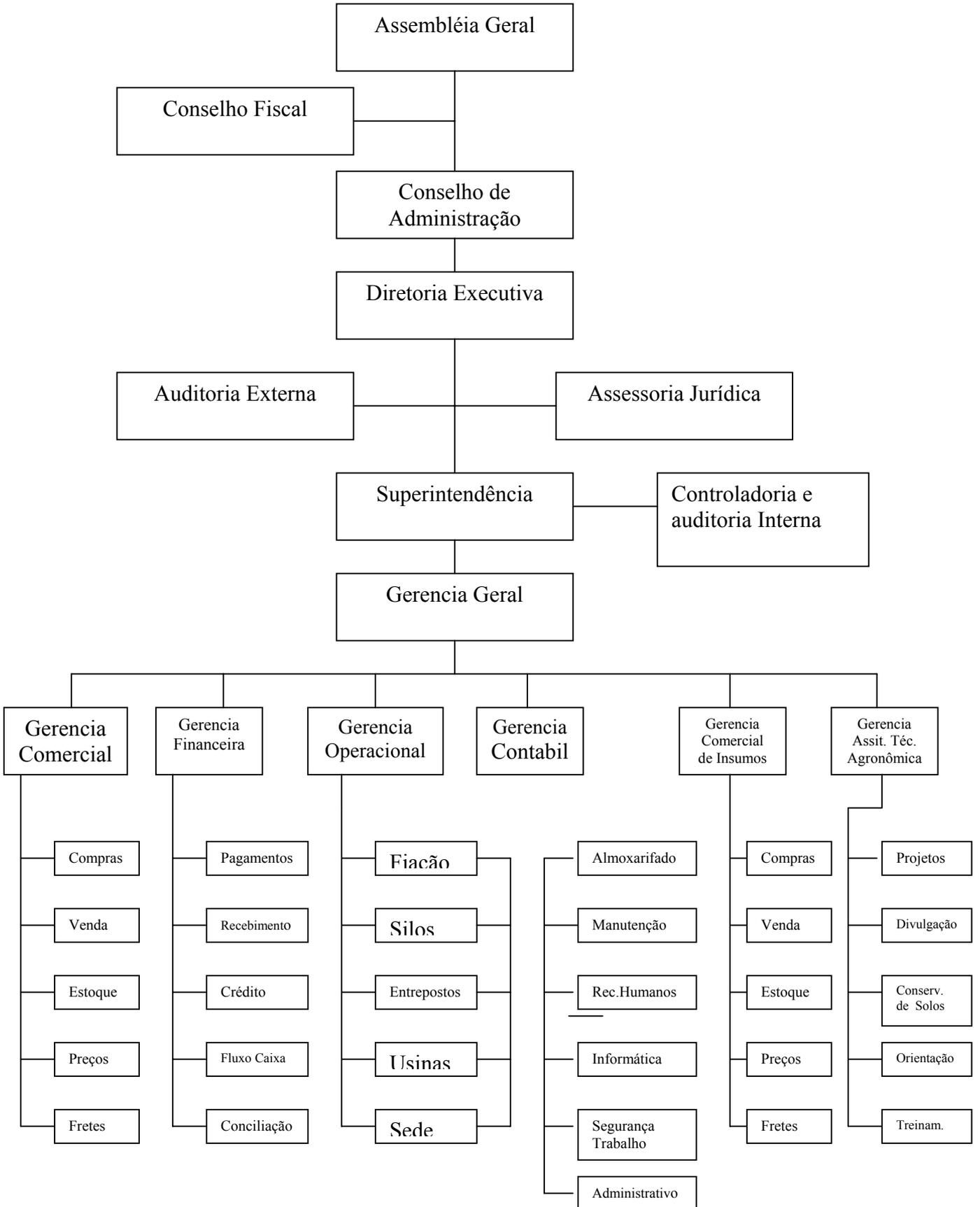
Respondente: _____ Cargo: _____

Figura 1 (Anexo 2)

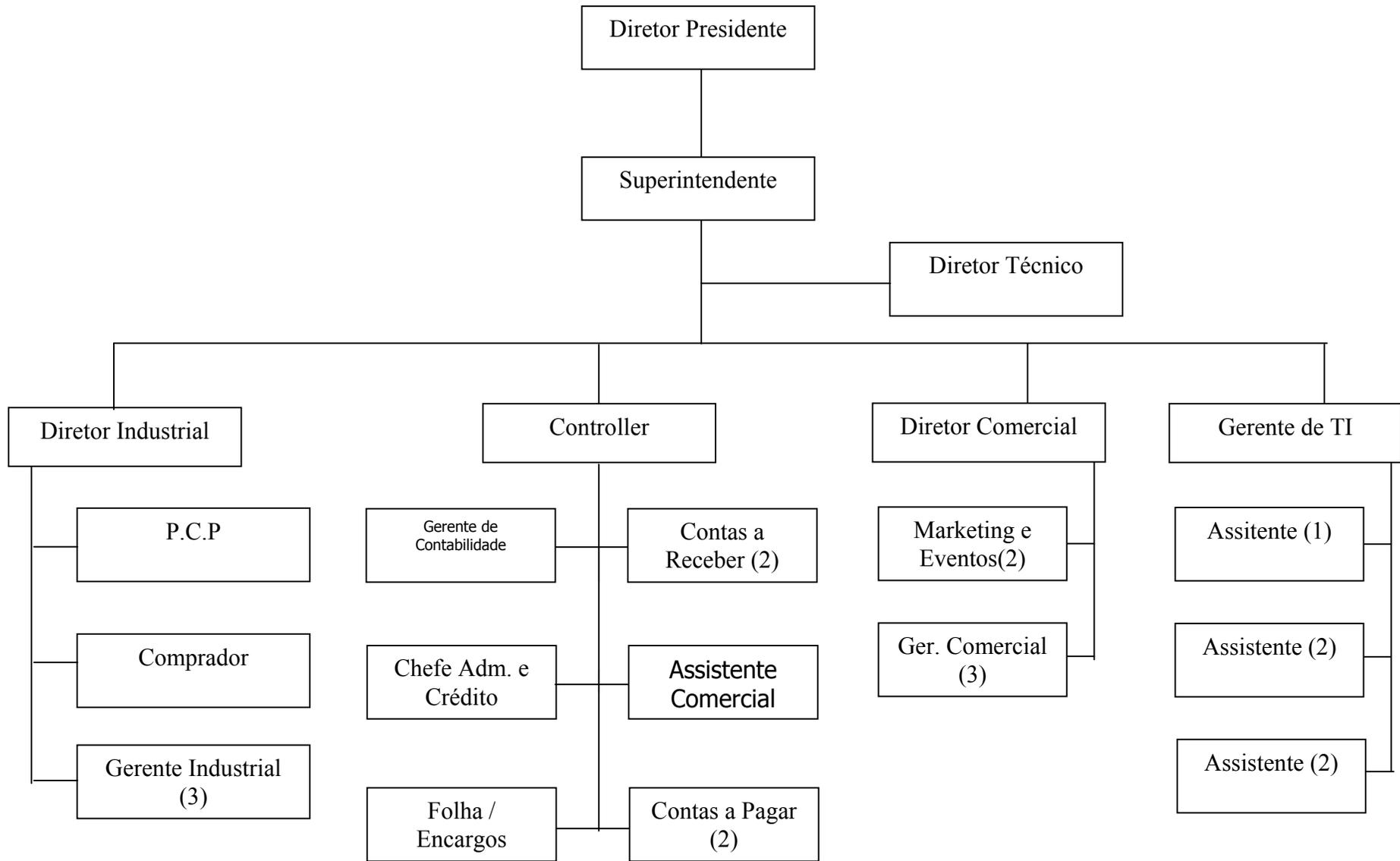


Fonte: Adaptado por O'Brien (2001)

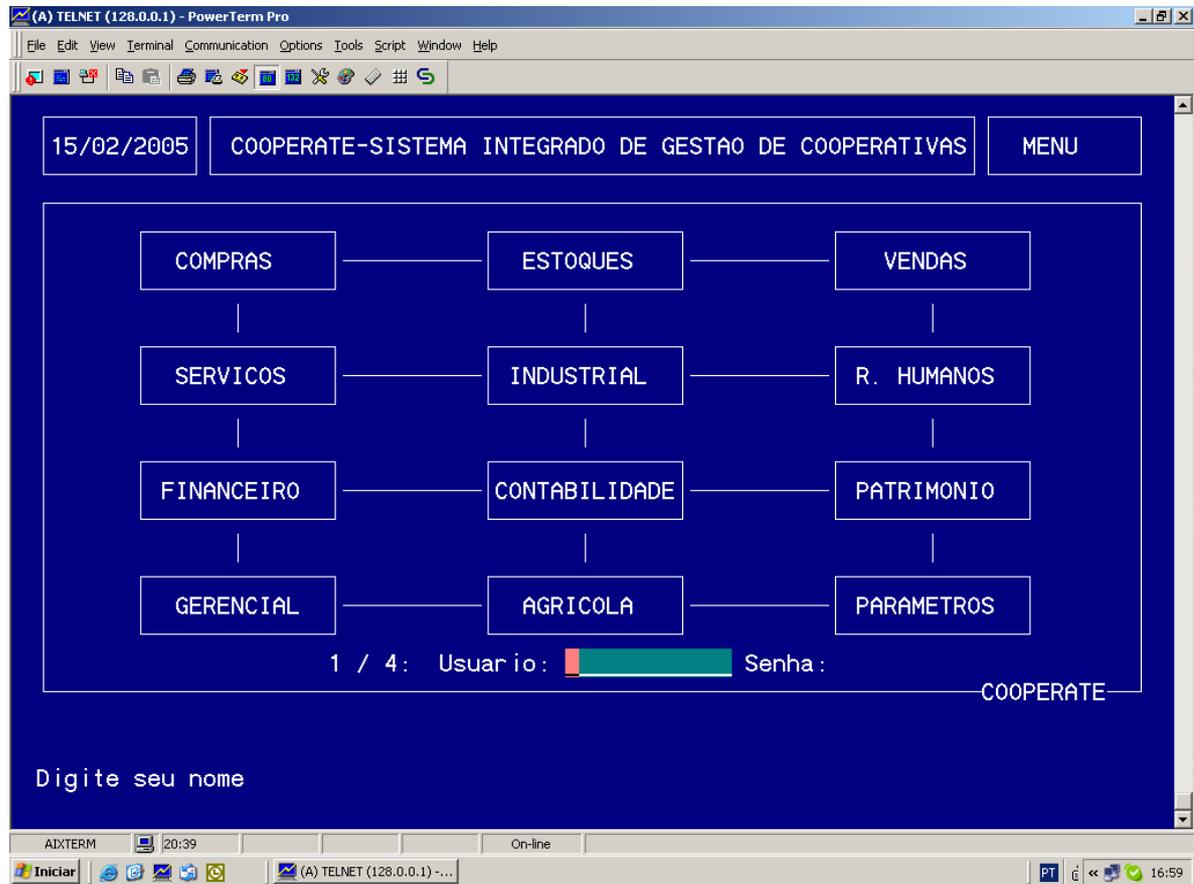
ANEXO 3 – ORGANOGRAMA COPASUL



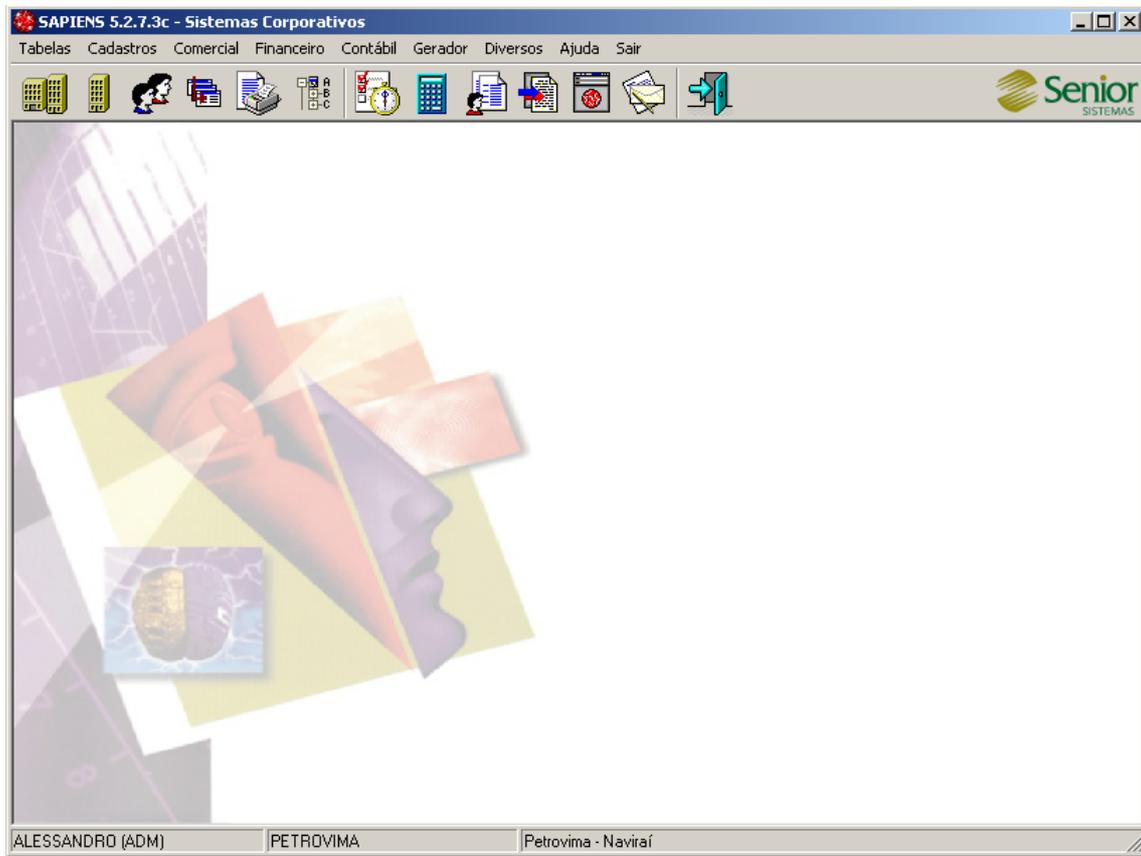
Fonte: Copasul



ANEXO 5 – TELA PRINCIPAL DO SISTEMA COOPERATE - COPASUL



ANEXO 6 – TELA PRINCIPAL DO SISTEMAS SAPIENS – GRUPO VIMA



ANEXO 7 – TELA PRINCIPAL DO SISTEMA W-EMPRESA - NAVIMIX



ANEXO 8 – ENTREVISTA: CEO COPASUL

A - Orientações Estratégicas de Negócio

AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA

1- Frente a uma disputa de mercado, qual a prática de preços e lucratividade que a empresa adota (por ex. reduz preço para não perder venda ou aumentar a participação no mercado).

Na verdade, o preço há algum tempo já vem sendo ditado pelo mercado, pelo menos no nosso produto. Trabalhamos com um produto que não tem uma grande diferenciação. São *commodities* como soja, algodão ou são fios de algodão que também tem um preço firme estabelecido pelo mercado. Não há um produto que tem uma diferenciação em preço. Procura-se a partir dos preços de mercado montar uma estrutura de produção, de custos adequada para conseguirmos ter a nossa margem, nossos objetivos de lucros, de rentabilidade com o preço competitivo do mercado. Infelizmente não temos como ser muito agressivo em termos de preço, nós temos que ser agressivos em termos de custos.

2 - Em situações decisórias desta natureza, qual o pensamento da empresa em relação ao seu fluxo de caixa?

O fluxo de caixa, na verdade ele tem uma grande importância para a cooperativa e temos dentro do possível uma política de caixa bastante tranquila. Eu diria que conseguimos nos planejar para ter o capital de giro necessário para que o nosso fluxo de caixa não seja abalado e que não tenha tantas interferências com estas questões comerciais. Lógico que é importante comercializar nos tempos e prazos que precisa, mas estes prazos são condizentes com a normalidade. Conseguimos comercializar, fazer o giro sem afetar muito o fluxo de caixa. Eu diria que está tranquilo nesta questão. Temos uma política de preço que pode eventualmente para um cliente específico, para alguma situação específica não em função do fluxo de caixa, mas em função de política de venda mesmo. Aquele cliente é fiel, já é um cliente tradicional da cooperativa, compra um volume significativo, então negociações caso a caso por causa do cliente não por causa do fluxo de caixa. Nós temos negociações diferenciadas para manter o mercado, aquele cliente, se for considerado um cliente estratégico, um cliente importante, mas é visando a relação cliente/fornecedor não é visando uma estratégia de fluxo de caixa.

3 - Em relação à posição no mercado onde atua, qual o objetivo ou expectativa da empresa (por ex. liderar ou estar entre as primeiras)?

O objetivo é manter a nossa posição firmada e confirmada, temos uma carteira de cliente, temos bons indicadores em termos de inadimplência e prazo médio de recebimento. Estamos agora com novo desafio que é a questão da ampliação da fiação isso vai mudar um pouco talvez esta estratégia de ser um pouco mais agressiva no mercado, mas por enquanto é manter esse mercado, criar esse relacionamento com esses clientes estratégicos, manter esse relacionamento que se tem a bastante tempo. Pensamos que esse é um mercado que está nos servindo bem. Dentro do planejamento estratégico colocamos a qualidade como um dos fatores muito importante para a cooperativa, para a sobrevivência, para se manter eficiente e com vigor no mercado. Na questão da qualidade é dada uma importância muito grande, lógico que nosso produto não consegue uma diferenciação, mas dentro do reconhecimento que se pode dar a qualidade do produto, conseguimos ter um bom reconhecimento, mas isso não se traduz em preço, pelo contrário, eles querem qualidade e preço menor. Eventualmente, um produto mais específico como o fio de algodão, pelo ganho de eficiência que o produto dá em relação ao concorrente ele pode pagar mais, mas isso poucas empresas reconhecem. Não temos isso plenamente disseminado no mercado. Algum cliente que tem controle, que tem organização consegue perceber uma qualidade diferente no produto, até pagam alguns centavos a mais pelo produto, no caso do fio.

4 - Fale sobre a agressividade da empresa nos mercados em que atua.

Na verdade temos a nosso favor a questão do nome, a empresa Copasul tem uma tradição muito forte na parte do algodão e ele consegue por essa tradição, essa marca uma credibilidade no mercado, principalmente algodão e fio. Na parte de soja não consegue nada, temos um bom nome também, somos uma empresa que temos uma carteira de clientes boa na parte de grãos, soja e milho, mas temos bem claro que é um *commodity*. Agora na parte de algodão e fio conseguimos reconhecimento no mercado e sempre estamos atentos a ampliar esse reconhecimento. Fazemos visitas aos clientes, trazemos clientes aqui para ver o trabalho que a Copasul faz. Temos um relacionamento muito bom com os nossos representantes. Temos um ponto muito forte que é a marca da cooperativa e procuramos sempre reforçar, sempre usar para fazer a comercialização e contato com os clientes.

ANÁLISE DA COMPANHIA

1 - Qual a necessidade de informações factuais para a tomada de decisão diária?

São vários produtos, mas vamos colocar a questão de fios. Temos um PCP (Planejamento de Controle e Produção) onde são colocados os prazos de entrega dos diversos fios que produzimos e conforme o comercial vai fazendo os pedidos o pessoal da fiação vai atualizando e vai mandando através de e-mail as cópias da nova programação. Em cima disso começa novamente a programação de venda. Quando ocorre alguma mudança nas previsões de produção, alguma máquina quebra, algum problema de perda de produção. Esse fato é atualizado instantaneamente ou no dia e é feita a reprogramação. Não é uma venda muito

apertada. Sempre se vende com uma certa antecedência, com prazo de entrega dentro do mês, por exemplo, mês de fevereiro já vendemos a nossa produção. Então segue a programação de pedidos de fios, caso haja algum problema na fiação é avisado ao comercial, mas dentro da estabilidade, dentro da normalidade que tem isso ocorre com pouca frequência. O que ocorre, às vezes é uma mudança de pedido onde é feita uma nova reprogramação.

2 - Para decisões importantes, como é o processo de análise das situações encontradas (por ex. uma análise abrangente)?

Normalmente, como a empresa tem uma característica de trabalhar com safras agrícolas então se usa o histórico de safras passadas em termos de custo e performance, rendimentos usa dados históricos do ano passado e tenta montar um cenário atual. Na montagem do histórico usa-se o departamento de controladoria que faz todo o levantamento de custos, faz os relatórios gerenciais para termos uma idéia do que ocorreu na safra anterior e para o cenário atual, através de conversa com representantes, o nosso comercial desenvolve o cenário que está se mostrando para a próxima safra. Em cima desses dois parâmetros, perspectiva atual e o histórico do ano passado, em termos de custo e eficiência para traçar as estratégias para esta safra.

DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA

1 - Como é o processo de consolidação da posição de mercado da empresa e quando ocorre à busca de novos mercados?

Muito difícil dizer que o mercado está consolidado, sempre tem os novos entrantes, tem as mudanças na legislação, sempre tem as várias questões que afetam essa consolidação no mercado. Na verdade, consideramos que estamos sempre buscando o mercado, não consideramos que estamos consolidados. É uma batalha diária em busca de colocação dos produtos, busca de entrada de novos clientes, novos produtos, mas estamos sempre abertos aos novos desafios. A busca é constante, por exemplo, o mercado sempre solicitava um fio mais fino, mas agora estamos conseguindo concretizar, estamos fechando o leque de produtos a serem oferecidos. Temos hoje fios grossos, fios médios e vamos ter os fios finos para poder atender os nossos clientes.

2 - Descreva o relacionamento com os principais clientes.

Uma das principais características é um relacionamento muito duradouro, muito antigo, temos vários clientes que compram da cooperativa desde o início quando ela começou a produzir ou desde quando ela se posicionou com aquele produto no mercado, temos essa característica muito boa que é a fidelidade dos clientes. Não é em todos os produtos, quando se fala na soja não tem esse reconhecimento, mas quando de fala de algodão e fio existem clientes que a principal característica é esse relacionamento de longa data que temos, que estão na terceira geração familiar de comando e a Copasul teve relação desde a primeira. Temos clientes muito fiéis.

3 - Descreva o relacionamento com os fornecedores essenciais. Fale também do poder de barganha sobre estes fornecedores.

Temos vários fornecedores alguns são fornecedores exclusivos por questão de preço, de qualidade e outros são fornecedores que às vezes um está e melhor condição no momento e às vezes outro está em melhor condição. Temos uma credibilidade no mercado e os fornecedores reconhecem isso. Os fornecedores reconhecem a Cooperativa porque tem um prazo de pagamento pontual. Tem uma agressividade por comprar a vista para ter um desconto maior. Eles têm uma confiança no item cumprimento das obrigações que com que a cooperativa seja muito bem tratado quando vai a compra com estes fornecedores. Temos um bom relacionamento e um poder de barganha muito bom.

4 - Fale sobre o relacionamento com os distribuidores/representantes.

O canal de representantes é usado tanto para algodão, fios e grãos. Temos um departamento comercial bastante enxuto, o gerente comercial e os auxiliares de logística e contratos. O papel do representante é muito importante porque alavanca o potencial nosso de venda sem uma grande estrutura própria de comercialização. Por ele ser um alavancador de vendas precisamos tomar certos cuidados na questão de cotas de vendas, não criar muitos representantes num mesmo local. Tem que haver uma seleção e uma boa organização de cotas, mas é um relacionamento muito antigo. Temos representantes que estão conosco há 26 anos. Tem uns que estão com a fiação desde que foi inaugurada há 9 anos atrás. Não temos uma grande rotatividade, o representante que entra dificilmente sai, não muita admissão de representantes. É uma relação bastante estável e estamos conseguindo administrar bem.

DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA

1 - Como é a coordenação das funções da empresa (por ex. busca-se otimizar a coordenação entre as funções finanças e vendas)?

Nós temos uma estrutura que tem o superintendente, o gerente geral e temos os gerentes da parte comercial, administrativo-financeiro, assistência técnica. A coordenação administrativa fica mais a cargo da gerência geral e a coordenação macro, estratégica, as questões que visam o atendimento do planejamento estratégico da empresa é pelo superintendente.

2 - Comente sobre as tecnologias empregadas nas operações do negócio e sobre as suas mudanças.

A cooperativa sempre teve um posicionamento, em termos, de tecnologia de estar sempre o mais atualizado possível. Isso está contemplado no planejamento estratégico, queremos que a cooperativa se mantenha atualizada tecnologicamente porque é uma questão de sobrevivência. Se não estiver adequado tecnologicamente por mais que você tenha experiência e reconhecimento do mercado não é suficiente. O avanço tecnológico é insubstituível. Quando montamos a usina de beneficiamento em Naviraí era a mais moderna do Brasil, hoje já faz 26 anos que aconteceu. Quando montamos a fiação em 1996 era a mais moderna do Brasil. Hoje estamos ampliando ela e vai ser a fiação mais moderna do Brasil. Os investimentos que se fazem em termos de obra sempre está na ponta das questões tecnológicas. Não compramos equipamentos usados. Temos bastante agressividade em tecnologia de produção, na parte administrativa. Não são as mais caras, mas dentro da nossa necessidade e realidade seria a tecnologia mais avançada possível.

3 – Como é a busca da eficiência operacional?

Automaticamente quando se tem uma estrutura de produção atualizada tecnologicamente a forma de se produzir é com alta eficiência. No caso da fiação, trabalha 24h por dia e sete dias por semana. Só para 5 dias no ano. A máquina tem que rodar intensamente. Precisamos absorver todo o potencial produtivo dela, para bancarmos toda essa tecnologia que está sendo investida nela. A busca da eficiência é tão grande quanto a busca por tecnologia. Vamos comprar um equipamento mais moderno, mas vamos investir em treinamento, em técnicas de chefia e liderança, em motivação, em trabalho de equipe para conseguirmos o melhor resultado desta máquina.

PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA

1 - Os orçamentos desenvolvidos pela empresa refletem metas de que prazo?

O orçamento é anual. Está numa fase de implantação foi feito em 2004 um orçamento para gente estudar, entender como funciona a ferramenta, em 2005 ele já está sendo praticado de uma forma mais profissional onde o pessoal já tem os dados históricos por isso vai ser mais cobrado. A partir de 2006 o orçamento deverá ser consolidado e vamos ter as restituições orçamentárias, metas, despesas. É um projeto longo onde tivemos que estudar bastante antes de começar a dar um formato.

2 - Descreva as pesquisas que a empresa desenvolve com vistas ao seu futuro.

Na verdade, não temos pesquisas formais sendo desenvolvidas, o que temos são estudos, cenários que montamos, por exemplo, estamos sempre conversando sobre os impactos do transgênicos aqui na região, estudado as misturas dos fios que não são 100% algodão porque estamos percebendo um cenário no futuro um aumento de uso de fibras artificiais, poliéster, tencel, viscose. Em cada unidade estamos fazendo algumas modificações para nos adequar as novas demandas do mercado. Uma pesquisa formal não existe o que temos são cenários que cada unidade traz para discutir. Esses dados são colocados no planejamento estratégico e sempre são deixadas algumas ações para que tomamos mais conhecimento e não esqueçamos das novas tendências que terão impacto em cada unidade. Não é desenvolvida pesquisa, mas são montados cenários e estudos a médio e longo prazo para estabelecer alguma mudança e plano de ação.

3 – Fale sobre como será o amanhã da empresa.

Isso eu gostaria de saber. A cooperativa faturou em 2004 cento e noventa e três milhões. Nós saímos de 2004 com preço de algodão e soja muito importante, foi um ano agrícola muito bom só que estamos enfrentando uma outra realidade em 2005, preços mais ajustados a um mercado mundial que são preços menores do que o ano passado. A nossa expectativa é que se tenha uma operação intensa, vamos receber safras recordes, vamos comercializar quantidades recordes, mas o faturamento não vai crescer na mesma proporção, pelo contrário, pode até ficar igual ao de 2004. Isso significa que os custos vão subir, vão consumir um pouco da rentabilidade. A queda de preço do grão e do algodão teve um impacto muito grande. Achamos que nos próximos 4 anos a tendência desse cenário de 2005 continue, não nenhum motivo que se possa visualizar uma volta a 2004, 2003, 2002, que foram anos excelentes. Então para o futuro a cooperativa vai ter que se aprimorar no controle de despesas de custo, vai ter que reaprender a enxugar cada passo do processo para obter um ganho de eficiência e uma maximização de utilização dos recursos. O fator operação hoje na Cooperativa vai ser o fator decisivo porque o comercial tem a função de buscar o melhor negócio para troca da mercadoria por dinheiro. Mas por outro lado se a operação não estiver enxuta, com eficiência e qualidade. Se o comercial consegue um bom contrato, mas não conseguimos cumpri-lo por questão de qualidade ou por questão de logística ou operacional por não ter o produto disponível para entrega naquele período, toda a negociação cai por terra. Vemos nesse futuro a evidência no setor de produção, setor operacional em detrimento do setor comercial e a questão financeira, estamos entrando com uma política de juros muito desvantajosa para as empresas porque o dólar está muito baixo. O futuro está internamente nesse momento.

PROATIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Como a empresa identifica e explora novas oportunidades de negócio?

Identifica através de representantes e consultores que nos atendem, das publicações e notícias pela internet. Através disso busca-se novos mercados, novos desafios.

2 – Qual é a posição da empresa no mercado em que atua, no que diz respeito à introdução de produtos e/ou serviços?

Não é considerada uma empresa inovadora. Trabalhamos com *commodities*, mas dentro do possível os produtos que lança tem tido sucesso e reconhecimento de mercado.

3 – Qual é a prática da empresa em relação à aquisição ou criação de novas unidades de negócios?

Temos uma característica muito importante que é sermos uma cooperativa, uma associação de produtores, a entrada no mercado, quer dizer, o atendimento de novas necessidades dos cooperados ou fora da cooperativa buscar outros mercados, mas é mais difícil. Na parte da cooperativa abrir um novo interposto ou nova unidade, ampliar a sua estrutura de operação depende muito da necessidade do associado.

AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA

1 – Quanto ao modo de operar (de fazer negócios), a empresa arrisca mais ou é mais conservadora que seus concorrentes?

É mais conservadora, por ser uma cooperativa trabalhamos mais com os produtos dos cooperados, então esse arriscar pode provocar um prejuízo financeiro para o associado.

2 – Na condução da empresa são utilizados métodos já testados e aprovados?

A maioria sim. Procuramos trabalhar com o que já existe no mercado testado e comprovado.

3 – Comente como ocorre o processo de aprovação de novos projetos (por ex. etapa por etapa ou em uma única vez).

É feito um projeto e estudo de viabilidade e um trabalho de explicação sobre o projeto e juntamente com a diretoria é decidido através de reuniões.

4 – Como é a preocupação em relação às taxas de retorno dos novos projetos (por ex. tendência a apoiar projetos com taxas de retorno que parecem garantidas)?

Como trabalhamos com produtos agrícolas que são insumos básicos, hoje está difícil de estipular o tempo de retorno para o projeto. Cada caso é diferente, às vezes é aprovado um projeto que tem retorno em 3 anos e pode ser também que se recuse um projeto com retorno de 1 ano, mas não se encaixa muito na estratégia da empresa. Não tem um prazo para aprovação ou reprovação do projeto.

INOVAÇÃO DA COMPANHIA

1 – Como ocorrem as soluções para a maioria dos problemas do negócio (por ex. são inovadoras e imaginativas)?

É feita a análise do problema e é discutida com a equipe que tem condições de colaborar de participar ativamente da busca da solução e a partir da solução é traçado o plano de ação para solucionar o problema.

2 – A empresa está entre os primeiros na adoção de inovações? Comente.

Está entre os primeiros.

3 – Aos gestores, é permitido fazer experiências (por ex. é permitido errar como forma de aprender)?

Tudo isso é discutido. Temos a algumas coisas que implantamos em termos de novidade, mas tudo tem que ser discutido. Não tem autonomia de se implantar sem uma discussão com a diretoria ou com a superintendência.

4 – Como poderia ser descrita a criatividade no ambiente organizacional?

O ambiente da Cooperativa é mais voltado para o produtivo são rotinas, acompanhamentos, mais trabalhos burocráticos. Dentro desse ambiente que não sugere criatividade temos sempre buscado alternativas de fazer o trabalho melhor, de repensar decisões ou normas que foram estabelecidas. É um ambiente que tem necessidade de muita criatividade e a equipe tem essa visão de que todos os processos precisam ser repensados, rediscutidos e até mudados se as soluções apresentadas forem melhores.

B – Elementos – Desempenho do Negócio

CRESCIMENTO NO MERCADO

1 -No seu ponto de vista, qual o grau de satisfação em relação à participação da empresa no mercado nos 3 últimos?

A Cooperativa conseguiu pegar a onda do agronegócio, conseguiu aproveitar esse momento para. A estrutura que a Cooperativa tem hoje não se compara a de 2000, nós triplicamos a nossa capacidade de armazenagem, montamos a usina de beneficiamento de algodão, modernizamos a usina de Naviraí, estamos com projeto de ampliação em andamento. O desenvolvimento da empresa foi muito bom e no momento certo onde o agronegócio permitia. Hoje nos preços agrícolas que estão sinalizando o mercado seria inviável os projetos que implementamos nos anos anteriores.

2 – E em relação ao crescimento das receitas e sua lucratividade nos últimos 3 anos?

Os nossos concorrentes também se fortaleceram, implantaram unidades em Naviraí, se modernizaram. Acredito que muitos deles cresceram e se desenvolveram. Não posso dizer porque não sei os números, mas houve um fortalecimento com certeza.

3 - E como você estima que tenha sido a participação no mercado, crescimento das receitas e a lucratividade da empresa nos últimos 3 anos comparando aos concorrentes?

Achamos que é muito satisfatório o nosso crescimento com relação aos demais.

DESEMPENHO FINANCEIRO

1 – Qual o nível de satisfação em relação aos resultados obtidos no que diz respeito ao fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento nos últimos 3 anos

O retorno sobre o patrimônio líquido é indicadores que utilizamos e foram excelentes. Partimos agora para um investimento na ampliação da fiação então a questão do indvidamento cresceu, mas função da empresa estar crescendo, em função de um potencial de aumento de faturamento. Todos esses indicadores são de uma empresa em crescimento, uma empresa que está atualizando tecnologicamente seu parque de máquinas. É uma estratégia que vai ter resultados daqui a 2 ou 3 anos, mas os números são satisfatório e comparando com outras empresas do MS estamos numa posição muito boa.

2 - Indique o grau de importância para empresa do fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento.

É fundamental, o fluxo de caixa é a saúde da cooperativa. É importante estar viva e forte para enfrentar o dia-a-dia dela. Damos uma importância muito grande porque é o principal alavancador do negócio da Cooperativa com relação à safra, quando se tem um capital de giro consegue ter um fluxo de caixa que se adequa a demanda muito forte de capital que os produtores tem para saldar suas dívidas. Está estruturada para ter um fluxo de caixa consistente.

3 – Faça um comparativo destes indicadores de desempenho com os dos principais concorrentes neste período.

Os concorrentes também estão com números bons não estamos numa posição melhor que os nossos concorrentes, mas diria que estamos numa posição entre as 20% das melhores empresas.

INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1 – Qual o grau de satisfação em relação à criação de novos produtos?

Com relação ao projeto da fiação que vai ser o próximo produto que a cooperativa vai lançar estamos muito otimistas porque era uma demanda que não estávamos atendendo no mercado, fortalece as negociações dos produtos que já produzimos e hoje com 9 anos que a fiação está em funcionamento temos condições de prever que a aceitação vai ser muito boa.

2 – Qual o grau de importância desta prática?

A importância é de estar renovando sempre a cooperativa, mantendo ela no mercado atuante fazendo a evolução necessária para ela continuar sobrevivendo com vigor.

3 – Faça um comparativo com seus principais concorrentes no que tange ao desenvolvimento tecnológico, inovações operacionais e à frequência de introdução de novos produtos ou serviços.

As nossas unidades de beneficiamento e recebimento de grãos estão atualizadas tecnologicamente. Diria que os concorrentes não têm no conjunto o mesmo grau de atualização quando se fala especificamente de algum equipamento pode ter um ou outro concorrente que possui alguma vantagem, mas no geral se verificar a Cooperativa possui um conjunto tecnológico, de equipamentos que está muito bem atualizado.

REPUTAÇÃO

1 – Qual o nível da qualidade dos produtos e serviços comparativamente aos dos principais concorrentes?

Qualidade é fator fraco quando se fala em *commodities*, mas existe um reconhecimento pela marca Copasul, então quando se tem atrelado um produto, um *commodity* com a credibilidade da Copasul tem maior importância. Temos a qualidade específica do produto e a qualidade que o cliente percebe, que vai desde o atendimento na parte comercial a entrega, a forma de administrar os prazos de pagamentos, os pedidos, os contratos que são entregues em parcela e outros serviços. Dentro do produto não consegue, mas no conjunto que seria o atendimento, a comercialização, a entrega, as negociações, consegue uma diferenciação. Tem uma credibilidade, um nome que o mercado reconhece isso.

2 – Como é a reputação da empresa frente aos principais segmentos de clientes se comparada aos seus concorrentes?

Tem uma boa reputação, uma boa credibilidade comparada aos concorrentes

Informações adicionais.

1 – Tempo que é funcionário da empresa

São 9 anos.

2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.

Na função atual, gerente geral 3 anos.

3 – A estratégia de negócios está formalizada?

Temos uma estratégia de negócios formalizada.

4 – A estratégia de negócios sofreu mudanças significativas nos últimos 3 anos?

Nos últimos 2 anos estabeleceu metas de crescimento. Este ano mudou um pouco o foco em função do fluxo de caixa. O planejamento estratégico de 2005 teve um enfoque diferente de 2004 e 2003 onde o foco era crescimento e esse ano o foco é racionalização de custo.

5 – Qual a relevância da TI para o sucesso do negócio?

Procuramos estar atualizados nessas questões, com as ferramentas de TI mais atualizadas possíveis porque é estratégico para a empresa, principalmente porque trabalhamos com *commodities* e não temos uma variedade de produto ter essa agilidade de informações tanto na parte comercial quanto a gerencial de decisões da administração.

6 – Para as organizações serem competitivas neste ramo de atividade, qual a necessidade ou intensidade de investimentos em TI (por ex. é um ramo que precisa um investimento maciço em TI ou um volume mediano ou básico de recursos atendem a necessidade informacional da empresa)?

Não temos um orçamento para TI específico não sabemos o valor que temos que investir para conseguir uma boa posição em termos de TI. Acredito que não são investimentos de alto impacto são investimentos caros, mas o preço está menos agressivo cada vez mais estão propondo servidores mais rápidos, temos uma duplicação de velocidade e manteve o preço.

7 – Os gerentes têm percebido oportunidades potenciais de negócios criados pelo avanço da TI? Comente.

Alguma coisa na parte de assistência técnica com o software do palmtop e tem se vislumbradas algumas oportunidades com as novas tecnologias.

8 – A estratégia de negócios é claramente definida?

Temos o planejamento estratégico, uma visão de futuro, um plano de ação que está claramente definido sobre a estratégia da empresa.

9 – A estratégia de TI é claramente definida?

Não é claramente definida.

10 – Comentário final.

Por se tratar de um trabalho voltado para a tecnologia da informação, a empresa realmente está crescendo, com quase duzentos milhões de faturamento anual, então seria necessário fazer um trabalho mais específico sobre TI. Essa talvez seja uma próxima necessidade que tenha que satisfazer para que a empresa continue com todo esse potencial de crescimento e desenvolvimento.

ANEXO 9 – ENTREVISTA: CIO COPASUL

D – Orientação Estratégica de TI

SUPORTE DA TI PARA A AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Qual a participação dos sistemas quando da necessidade de ajustar rapidamente os preços (por ex. recalculando em função da concorrência)?

Os preços. Na verdade a gente faz o contrário, faz os cálculos dos preços para depois introduzir no sistema. Temos o controle de custo no sistema, que calcula o custo. A controladoria que faz este serviço tudo pelo sistema. Na realidade ele serve como base, ele não faz todos os cálculos você usa como consulta. Utiliza-se o sistema exportando ele para o Excel e no Excel se faz simulações de preço, do custo. A base é o nosso sistema.

2 – Como os sistemas auxiliam na expansão das operações da empresa, mesmo quando o fluxo de caixa está baixo?

Com os controles de custo.

3 – De que forma os sistemas ajudam a posicionar a empresa à frente de seus concorrentes (por ex. fornece informações para isso)?

No controle de estoque, controle de custo. Não temos nenhum serviço agregado que poderia diferenciar da concorrência. Considero a concorrência grandes empresas.

4 – Qual a contribuição dos sistemas na busca por agressividade e maior participação no mercado?

Hoje estamos colocando um sistema de *palmtop*, vai para a lavoura e acompanha o estoque, tem o preço, vê se o estoque está abaixando, se vendeu ou não. Na próxima safreinha devemos estar trabalhando com este sistema.

SUPORTE DE TI PARA A ANÁLISE DA COMPANHIA

1 – Comente sobre os fatos e números fornecidos pelos sistemas para as tomadas de decisão diárias (por ex. informações sobre as operações).

Todas as decisões diárias estão baseadas no sistema, eu quis dizer que o sistema está todo integrado hoje, através de rede, e os módulos, todos os módulos são integrados tipo contas a receber, contas a pagar, RH, contabilidade, todos esses módulos são on-line, então, você lançou uma nota e você vai no módulo gerencial é já consegue puxar essa nota, o dia que você vai receber, o fluxo já fica pronto, então todas essas informações estão integradas.

2 – Qual a contribuição dos sistemas para executar análises detalhadas das principais decisões de negócio?

Hoje com o sistema se consegue saber, por exemplo, se vir um algodão da lavoura de produtor que é a origem do produto. Se vender um fardo de algodão para o cliente e der problema sabemos dizer qual é o produtor, a data de entrega.

SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA

1 – Com relação à posição de mercado, de que forma as informações dos sistemas têm contribuído para defendê-la?

A disponibilidade que tem do recurso para tomar decisão. Têm disponíveis no sistema estes dados.

2 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais clientes?

Acho que não utiliza.

3 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais fornecedores? Qual sua contribuição para aumentar o poder de barganha?

Não auxilia muito não.

4 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais distribuidores?

Mais forte acho que ele não contribua. Na verdade não seria o sistema é mais o preço.

SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA

1 – Qual o apoio que os sistemas dão para a coordenação entre as funções/setores da empresa (por ex. financeiro e vendas ou produção)?

Na verdade o sistema nosso é integrado, fez uma venda, automaticamente lançou as contas a receber e já contabilizou essa venda. No momento que você faz o pagamento também você já debitou o banco, já fez a contabilidade. Todo o nosso sistema é integrado, qualquer nota que é feito já gerou automaticamente toda a contabilidade, financeiro.

2 – Em relação às mudanças tecnológicas empregadas nas operações de negócio, aos sistemas usados atualmente refletem tais mudanças? Comente.

Na verdade vem melhorando, evoluindo, tentando abranger todas as nossas necessidades, mas hoje ainda tem bastante coisas a melhorar. Um exemplo, este ano estamos implantando código de barra aqui na produção, aqui na usina. Mas na fiação é o próximo passo nosso a gente vai implantar quando inaugurar a ampliação dela. Tem bastante coisa a melhorar, só que a gente vem pouco a pouco tentando acompanhar.

3 – Os sistemas têm contribuído para melhorar a eficiência das operações? Como?

Passo a passo ele vem acompanhando. Colocamos uma central de atendimento para o associado. Vem aqui tirar um extrato do banco. Pouco a pouco a gente vem evoluindo. Igual eu falei ele é integrado, tudo o que você faz já gera contabilidade, já faz o balancete.

SUPORTE DE TI PARA A PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA

1 – Os sistemas usados permitem adequar decisões orçamentários baseadas em considerações de que prazo?

O nosso orçamento é anual e a gente faz o acompanhamento pelo sistema mensal. Não sei se seria isso a pergunta, mas o acompanhamento nosso é mensal pelo balancete. Contribui porque o orçamento a gente faz baseado no histórico e o histórico é o sistema que está informando.

2 – Que investimentos estão sendo feitos em sistemas com vistas a obter futuras vantagens competitivas?

De hardware, a cooperativa esse começo de ano agora já comprou seis máquinas novas e software é diário porque nossa empresa é terceirizada quem dá assistência a nosso software da empresa é diário, necessidade de relatório, de melhoria, a gente vai fazendo diário, é diário mesmo, não é à força do hábito a gente viu que pode melhorar alguma coisa a gente solicita para a empresa e eles põem para a gente. A necessidade dele é enorme, sem estes investimentos a empresa não evolui.

3 – Os sistemas usados auxiliam mais no planejamento a longo prazo ou a planos mais próximos?

Acho que os dois.

SUPORTE DE TI PARA A PROATIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Como os sistemas usados auxiliam na identificação de novas oportunidades de negócio e a introduzir produtos e/ou serviços no mercado?

Hoje não contribui.

2 – Qual a contribuição dos sistemas usados para monitorar os concorrentes e se necessário, se antecipar a eles?

Hoje com os concorrentes o sistema não ajuda nada.

3 – De que forma os sistemas contribuem na aquisição ou criação de novas unidades de negócios?

O sistema contribui nos balanços, balancetes, na análise se está sendo lucrativo, não está, nisso que ele contribui.

SUPORTE DE TI PARA A AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA

1 – Como os sistemas utilizados contribuem para avaliar os riscos do negócio e a tomar decisões?

Eu acho que é a mesma da anterior, só contribui nesses relatórios gerenciais, balancetes que a gente vai estar acompanhando a lucratividade da unidade do negócio.

2 – Descreva a contribuição dos dados fornecidos pelos sistemas para se evitar metas de negócio excessivamente arriscadas.

Contribui ele contribui, na verdade, ele tem todos os relatórios gerenciais, mas se você vai tomar uma decisão arriscada ele não tem como medir. Ele não tem nenhuma ferramenta para fazer esta análise. É feita simulações no Excel, simula vendas, simula compras, preço, custo médio. São várias simulações para obter uma venda, um custo para venda, para ter um valor para venda.

3 – Qual a contribuição dos sistemas na monitoração do passo-a-passo dos projetos?

È feito todo o orçamento, eu auxiliei nessas planilhas para ver se é viável ou não, todo o projeto você faz pela simulação de 10 anos, com quantos anos que se paga, auxiliam nesses cálculos.

4 – Qual o grau de certeza sobre a taxa de retorno esperada nos negócios que os sistemas oferecem?

Eu faço simulação. É duro falar qual o grau de certeza porque é muitas variáveis que tem, se faz a simulação visualizando o cenário, mas esse cenário pode se reverter de um ano para o outro e um negócio que é viável hoje amanhã não é mais. Acho que nesse ponto ele ajuda, mas não dá para ter certeza se esse negócio é viável ou não. Com base hoje amanhã pode ser diferente.

SUPORTE DE TI PARA A INOVAÇÃO DA COMPANHIA

1 – De que forma os sistemas auxiliam na geração de soluções inovadoras para os problemas de negócio?

Inovadora eu não sei. É mais gestor. Acho que o sistema não auxilia muito.

2 – Os sistemas usados na unidade de negócio utilizam tecnologias inovativas e de ponta? Comente.

Sim, a tecnologia nossa não de ponta mesmo, o que existe de mais sofisticado, mas conforme a nossa necessidade ela atende muito bem. É o melhor que a gente precisa para o nosso tamanho.

3 – Como são os recursos que os sistemas oferecem aos gestores para fazerem experiências com as informações (por ex. permitindo que manipulem dados e gere relatórios em um ambiente seguro)?

Na verdade é aquela questão das planilhas, de simulações de relatórios gerenciais, alguns vocês pode montar, o sistema permite isso, filtra que informações você quer buscar no sistema, ele possibilita isso. Ele permite simular no excel, você importa ele, você monta do jeito que quer, as informações, você transporta para o Excel e a partir daí você consegue fazer as simulações.

4 – Os sistemas usados são criativos e originais?

Eu acho que poderia ser melhor, se a gente tivesse uma pessoa na empresa para desenvolver novos relatórios conforme as necessidades porque essa empresa que dá assistência para nós não é específica nossa. Se tivesse alguém que identificasse as nossas necessidades e desenvolvesse de acordo com as nossas necessidades seria melhor. Só que em contrapartida tem esse lado negativo que a pessoa aqui dentro não tem a visão que essa empresa de fora ela trabalha para várias empresas vê problemas de uns e de outros então eles têm soluções diferentes. A pessoa aqui dentro ficaria bitolada na visão da cooperativa. Você necessita uma pessoa aqui dentro, mas não pode perder o que está acontecendo lá fora. Nós já tivemos pessoa aqui dentro agora temos lá fora. Hoje os que estão lá fora estão dando mais resultado do que quando tinha aqui dentro, mas isso não deixa de ter a necessidade particular aqui.

C – Elementos – Efetividade de TI

SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS E A EQUIPE DE TI

1 – Descreva o suporte e o relacionamento com o pessoal que fornece suporte de TI (equipe interna/externa).

O nosso relacionamento é bom, só que, por exemplo, o externo tem prazos para estar solicitando, você pede um relatório vai demorar em torno de 20 a 30 dias para ter um retorno. Muitas vezes a sua necessidade é menor do que isso. Então para novas inovações, novos relatórios têm essa dificuldade. Se tivesse alguém aqui dentro agilizaria muito este processo. Internamente poderia ser melhor, pois cada um tem a sua função e não tem disponibilidade de estar ensinando para o outro, de mostrar quais são os recursos disponíveis, cada um conhece a sua função enquanto poderia estar conhecendo uma visão maior. A relação da equipe de TI com os usuários na parte de hardware é muito boa, mas na parte de software acho que o pessoal é inexperiente ainda. Tem muito a crescer

2 – Como são os procedimentos para realizar mudanças em sistemas já existentes.

O procedimento é a solicitação para a empresa terceirizada, isso demora 20 a 30 dias, depende da solicitação. Um relatório é uma coisa mais simples agora se for colocar um código de barra como estamos fazendo na fiação demora um tempo maior, uns dois meses, 45 dias.

3 – Qual o tempo necessário para desenvolvimento de novos sistemas?

Tem serviços que são 3 meses, alguns que é 2 meses, 15 dias. Depende muito do serviço.

4 – Qual o nível de conhecimentos técnicos do pessoal de sistemas de informação?

Eu acho que quase como a outra pergunta. Hardware é muito bom, mas o software é novo ainda.

5 – Como é a habilidade do pessoal de sistemas de informação para adequar os sistemas às necessidades específicas?

Isso na verdade quem faz é toda a equipe. A necessidade de cada um é levada para essa equipe e ela vai buscar junto à empresa terceirizada essa melhoria. Na verdade não são eles que vão buscar essa melhoria, são os usuários que vem o que pode melhorar. Essas mudanças são feitas pelo usuário.

SATISFAÇÃO COM OS PRODUTOS DE TI

1 – Em relação aos sistemas utilizados, comente sobre a relevância das informações fornecidas.

É primordial.

2 – Comente sobre a confiabilidade destas informações.

Hoje é quase 100% a confiabilidade nas informações.

3 – Descreva a precisão, a integralidade e a atualidade das informações fornecidas.

Hoje é imediato. É perfeito.

4 – Qual sua avaliação em relação ao custo das informações fornecidas?

Eu acho o custo barato.

5 – Tem algum outro comentário sobre os relatórios fornecidos ou informações on-line disponíveis?

Não.

SATISFAÇÃO COM O CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO DO USUÁRIO FINAL

1 – Comente sobre o treinamento recebido pelos usuários e sobre a sua compreensão das características funcionais e técnicas dos sistemas.

Na verdade isso é um ponto fraco que eu falei já, hoje cada um faz sua função, sabe o que precisa estar usando no sistema, mas na hora de passar essa informação não tem ninguém que faça isso hoje. Tem dificuldade, as vezes passa faltando alguma coisa, a pessoa nova que chega tem essa dificuldade, não tem uma equipe para fazer este treinamento.

2 – Como é o envolvimento do usuário final nos projetos de sistemas?

Na verdade é o usuário final que está dizendo onde tem que melhorar. Hoje o envolvimento é muito grande. Se tem algum problema ou alguma coisa que possa melhorar vai estar levando para o pessoal da informática para estar desenvolvendo.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL

1 – Qual a contribuição dos recursos e serviços de TI para a eficiência das operações organizacionais (por ex. processos organizacionais, controle, economia de tempo, diminuição de custos, etc.)?

Hoje no sistema há vários tipos de erros que os usuários vão cometendo, ele bloqueia, ele dificulta para você errar. Ele é eficiente, mas nem todo ele consegue saber onde pode ter essas travas para a pessoa não errar.

2 – Fornecem suporte administrativo (por ex. melhora a coordenação)?

Eu acho que ele por si só, já organiza, questão de estoque, questão de contas a receber, contas a pagar, melhora esta organização, você tem tudo nele ali que você vai estar usando no dia-a-dia.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFETIVIDADE GERENCIAL

1 – Qual a contribuição da TI para a efetividade gerencial (por ex. tomada de decisão, planejamento)?

Ele é a base de toda a tomada de decisão. Toda a mudança que vai ter, todo o investimento que tem leva-se em consideração as informações tiradas do sistema.

2 – Os sistemas permitem armazenar eletronicamente os conhecimentos (*expertise*) dos funcionários (por ex. sistemas especialistas)?

Ainda não.

3 – Os sistemas fornecem suporte para a gerência (por ex. apoio à decisão)?

A base de toda a tomada de decisão é a informação na área de sistemas, desde as mais simples até as mais complexas. É com base nos relatórios gerenciais, com base nos balancetes, balanços. Ele faz simulações na importação, exportação.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA O ESTABELECIMENTO DE LIGAÇÕES COM O MERCADO

1 – Qual a contribuição dos sistemas para a prestação de serviços a uma grande variedade de clientes?

As contribuições são os controles, relatórios confiáveis, por exemplo, a prestação de serviço nossa é a armazenagem do produto no silo. O produtor acabou de entregar a carga pode vir aqui e tirar o relatório, quanto descontou, quanto deu de umidade, impureza. O produtor utiliza essas informações e o cliente utiliza o seu sistema. A contribuição para o cliente é menor que para o produtor, que seria o fornecedor.

2 – Os sistemas permitem-nos entrar em novos mercados?

Ele contribui para analisar a nossa posição no mercado. Se estiver tendo bom resultado, bom desempenho. Esses relatórios gerenciais contribuem. Agora o novo mercado ele vai contribuir com as simulações, com o prognóstico de receita.

3 – Os sistemas fornecem-nos informação sobre os clientes, distribuidores e fornecedores?

Ele fornece as informações cadastrais, todo o fornecedor, todo o cliente tem o cadastro, tem endereço, telefone, o cadastro básico.

4 – Fornecem informações aos clientes, distribuidores e fornecedores?

Ele tem essas informações, mas quem usa mais são os nossos produtores, que são os fornecedores. Se o cliente precisar ele tem essas informações, só que poucos utilizam.

5 – Os sistemas armazenam informações que podem ser acessadas diretamente pelos clientes, distribuidores e fornecedores (por ex. por terminais remotos ou Internet)?

Internet ainda não tem disponível. Hoje estamos implantando para o associado tirar um extrato da conta corrente, do estoque. Estamos com um projeto para disponibilizar no site, mas ainda não possuímos.

6 – Os sistemas fornecem suporte de marketing?

A política de marketing nossa está em desenvolvimento.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A CRIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1 – De que forma os sistemas contribuem para a valorização e promoção dos produtos e serviços e criação de novos produtos/serviços?

Acho que ele contribui na questão dos controles e na confiabilidade do nosso fornecedor e prestadores de serviço. Ele consegue o que a gente precisa, relatórios.

Informações adicionais.

1 – Tempo que é funcionário na empresa.

Doze anos

2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.

Gerente financeiro. Respondo mais pela experiência de todo o funcionamento empresa, dos processos internos que pela descrição da função.

3 – Há um comitê de planejamento para utilização de TI?

Informal. Tem algumas pessoas que são chamadas quando vai ter um planejamento ou projeto.

4 – Qual o nível de formalidade dos planos de sistemas de informação?

É informal mesmo.

5 – Comente sobre as mudanças nos recursos da TI e no seu uso nos últimos 3 anos. Os atuais sistemas estão em uso há quanto tempo? Fase de implantação (por ex. completo ou em andamento).

São enormes. Na realidade quando você pensa que está atingindo um nível maior de tecnologia, nunca consegue acompanhar. As mudanças foram enormes, desde a implantação dos códigos de barras, a implantação de controles, serviços de informações de produtor e cliente. Vem evoluindo muito. Estamos implantando o PABX virtual, conversamos com as outras unidades com o custo de ligação local. Só que quando você pensa que está evoluindo já aparece alguma coisa mais avançada. Os atuais sistemas estão em uso há 5 anos, mas desde 1992 que se utiliza sistema de informação. Datacoper é a empresa que faz o sistema Cooperate, sistemas específicos para cooperativa, utilizam desde 2000. É um sistema modular. Tem o módulo de vendas, que é faturamento (vendas e compras), financeiro, contábil, gerencial. Os sistemas atuais estão completamente instalados, mas sempre vai estar expansão, sempre tem alguma coisa para melhorar. A base dele já está completamente implantada, mas sempre estamos em constante mudança.

6 – Tem equipe interna de desenvolvimento de sistemas?

Não, já houve, há 5 anos que esta empresa presta serviço e não há desenvolvimento interno de sistemas.

7 – Comentário final.

A tecnologia da informação hoje é vital para qualquer tipo de empresa. A empresa que não está no dia-a dia procurando essa inovação no mercado ela vai ficar para trás, o cliente vai ficar insatisfeito, o produtor vai ficar insatisfeito. A gente nunca pode se acomodar porque a tecnologia está sempre melhorando, precisa estar sempre aperfeiçoando o que fez no dia anterior.

ANEXO 10 – ENTREVISTA: CEO GRUPO VIMA

A - Orientações Estratégicas de Negócio

AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA

1- Frente a uma disputa de mercado, qual a prática de preços e lucratividade que a empresa adota (por ex. reduz preço para não perder venda ou aumentar a participação no mercado).

Temos um ponto de equilíbrio, hoje fazemos uma fidelização de clientes que é na parte de monitoração de tanque, bomba, então procuramos trabalhar com um preço diferenciado dos concorrentes. Não trabalhamos com política de preços baixos. Trabalhamos mas na prestação de serviço, por exemplo, se um produtor necessita de um tanque bomba na fazenda nós levamos até ele para agregar valor percebido no óleo diesel. O óleo diesel não tem muito que agregar (valor percebido) é um produto que todos querem preço, mas é um diferencial que trabalhamos bastante, principalmente na área de agricultura e pecuária dando assistência aos clientes. Em matéria de preço se percebermos que realmente não temos condições saímos fora do nosso ponto de equilíbrio, deixamos de vender.

2 - Em situações decisórias desta natureza, qual o pensamento da empresa em relação ao seu fluxo de caixa?

Se tem uma situação onde tem uma venda a vista e precisamos de dinheiro até podemos fazer, mas normalmente isso não ocorre preferimos perder a venda porque a nossa margem hoje é em torno de 5%. Não sacrificamos o caixa para fazer uma venda.

3 - Em relação à posição no mercado onde atua, qual o objetivo ou expectativa da empresa (por ex. liderar ou estar entre as primeiras)?

Hoje trabalhamos com mais de 70% do mercado na região. Com a distribuidora regionalizamos muito porque conseguimos um atendimento diferenciado, se cliente precisa de um óleo no final de semana ou a tardinha fornecemos a ele. Se vir uma companhia de fora não dará o mesmo atendimento que o nosso. Hoje a companhia está trabalhando mais regionalizada. O foco é liderança no mercado, principalmente numa abrangência de 200 Km.

4 - Fale sobre a agressividade da empresa nos mercados em que atua.

Temos um vendedor que faz o campo e dois vendedores no escritório e procura-se desenvolver um trabalho constante para não deixar entrar concorrentes de fora. O mercado é bem competitivo nessa área, temos uma filial em Campo Grande onde é muito mais concorrido, acho que o mercado de lá é mais prostituído, é difícil de fidelizar. Estamos trabalhando lá com o mesmo objetivo daqui que é dar um atendimento especial, diferenciado aos nossos clientes que é em cima de manutenção, de tanque, de bomba e estamos conseguindo conquistar um espaço em Campo Grande e aparentemente os clientes estão acreditando e estamos conseguindo firmar alguma coisa com a fidelidade do cliente.

ANÁLISE DA COMPANHIA

1 - Qual a necessidade de informações factuais para a tomada de decisão diária?

Hoje a informação na hora de aprovar um limite de crédito para o cliente trabalha-se com a rede interligada, temos um pessoal que faz cadastro e emite crédito. A informação é importante para desviar os inadimplentes. Trabalhamos com cadastro de clientes, informações do SERASA, de referências comerciais. O programa bloqueia se o cliente é inadimplente, é automático.

2 - Para decisões importantes, como é o processo de análise das situações encontradas (por ex. uma análise abrangente)?

Na verdade trabalhamos numa sociedade e é definido em equipe e quando é na parte de gerencia chamamos algumas pessoas para estar ouvindo.

DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA

1 - Como é o processo de consolidação da posição de mercado da empresa e quando ocorre a busca de novos mercados?

Fizemos uma pesquisa de mercado e a nossa região já estava estagnada, na época vendíamos 500.000 litros, mas com essa abertura da agricultura na nossa região teve uma explosão na área de vendas e acredito que a nossa região ainda tem muito para explorar, pois hoje já passamos de 1 milhão de litros de venda. Isso se deve ao acompanhamento das tendências de mercado, analisando, principalmente os serviços de campo. Pegamos alguns dados com a Copasul com relação as pessoas que estão entrando na agricultura. Dividimos a nossa área por região, cada fazenda faz parte de uma região, onde estamos atendendo, porque não estamos atendendo, seguidamente é feita essa análise.

2 - Descreva o relacionamento com os principais clientes.

Atendemos quase 30 cidades e o nosso produto hoje a pessoa quer uma confiabilidade porque tem muitos concorrentes que trabalham em cima do preço e trabalha com má qualidade no produto, então trabalhamos muito neste aspecto e também na idoneidade da empresa, trabalhamos com produto que futuramente não vai dar problema no maquinário e os próprios clientes levam o nome da empresa para frente, mostrando que o nosso produto é bom. O contato é feito através do vendedor que traz o produtor até o escritório onde fazemos um contato direto.

3 - Descreva o relacionamento com os fornecedores essenciais. Fale também do poder de barganha sobre estes fornecedores.

Os fornecedores nossos são limitados, hoje trabalhamos com Ipiranga, Petrobrás e Texaco. São empresas que mandam no mercado, o poder de barganha vale muito porque pelo volume que compramos é possível negociar, obtendo um preço melhor e acaba usando o volume como negociação com essas empresas, ou joga um preço melhor ou um prazo maior.

4 - Fale sobre o relacionamento com os distribuidores/representantes.

Não temos distribuidor. Temos só uma filial em Campo Grande e lá essa afinidade com os clientes é mais distanciada é como se fosse uma loja direcionada a venda.

DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA

1 - Como é a coordenação das funções da empresa (por ex. busca-se otimizar a coordenação entre as funções finanças e vendas)?

Temos o departamento de vendas, financeiro. Hoje setorizamos os departamentos, dividimos pessoas responsáveis por setores, uma pessoa responsável pelo caixa, uma responsável pelo extrato bancário. Cada um sabe a sua função e vai ser cobrado nessa função. Temos um sistema de controladoria, todos os processos são validados por uma pessoa no final.

2 - Comente sobre as tecnologias empregadas nas operações do negócio e sobre as suas mudanças.

Na realidade é um produto que é difícil de agregar alguma coisa porque todo mundo vende e a maioria é igual muitas vezes a mesma base, a diferença está na fidelização de cliente mais na parte de atendimento e na necessidade de muitas vezes estar entregando um produto fora de horário e manutenção de equipamentos, de bombas. Trabalhamos com Petrobrás e Ipiranga que muitas vezes traz treinamento de como usar um óleo de trator de máquinas. No ano passado trouxemos o pessoal da Petrobrás para fazer uma palestra para tentar realmente fidelizar mais os clientes. Hoje um dos custos mais altos na lavoura é o custo do óleo diesel, mas hoje 80 a 90% já estão fazendo plantio direto então cada vez mais vai diminuir o consumo de óleo diesel.

3 – Como é a busca da eficiência operacional?

Temos na realidade um pessoal que dá assistência para nós. Uma vez por ano trazemos uma consultoria para fazer uma avaliação geral dos dados e sistemas que estamos usando. As pessoas do próprio programa vêm para fazer uma análise de como está sendo utilizado este processo, muitas vezes tem uma excelente ferramenta nas mãos, mas poucas pessoas conseguem usar. Conseguimos colocar duas pessoas na área de informática que dão suporte quase que diariamente para o nosso sistema e encaminhamos para fazer um curso ou especialização na área. Hoje trabalhamos em cima de metas. A matriz e filial tem uma meta para cumprir em vendas, tem uma porcentagem no óleo diesel e uma porcentagem no lubrificante. A maioria dos funcionários tem uma participação nos lucros da empresa essa foi uma maneira que achamos da pessoa sair da zona de conforto, se a pessoa é remunerada automaticamente melhor começa na empresa de outra forma não é só chegar no final do mês e receber o salário e ir embora. Isso mudou bastante a parte de vendas e todos os setores da empresa.

PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA

1 - Os orçamentos desenvolvidos pela empresa refletem metas de que prazo?

Temos metas mensais, semestrais e anuais, no caso da venda trabalhamos com resultado mensal.

2 - Descreva as pesquisas que a empresa desenvolve com vistas ao seu futuro.

Tentamos buscar na parte de software, de buscar alguma alternativa de mercado, principalmente quem dá assistência para nós na parte de consultoria e avaliando o processo das empresas que estão no topo, acabamos buscando alguma alternativa ou muitas vezes até copiando e inventando alguma coisa neste sentido.

3 – Fale sobre como será o amanhã da empresa.

A Petro Vima hoje está prestes a virar companhia, vai atender não só o mercado de óleo diesel como gasolina e álcool. A tendência mercado é de quase dobrarmos nossa capacidade de vendas quando virar distribuidora.

PROATIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Como a empresa identifica e explora novas oportunidades de negócio?

Na realidade esse fato de novas oportunidades nós descentralizamos muito as coisas que eram bem centralizadas principalmente na parte de gestão. Hoje conseguimos realmente delegar muitas funções dentro da empresa e essa parte de oportunidades de buscar novos conhecimentos, novos negócios ficou mais livre para nós. Com a delegação temos mais tempo para conversar com pessoas com idéias diferentes, com outros mercados que não seja o mesmo mercado nosso, mas sempre saímos tentando melhorar.

2 – Qual é a posição da empresa no mercado em que atua, no que diz respeito à introdução de produtos e/ou serviços?

Na realidade hoje é regionalizada num raio de 100 a 150 Km que atendemos seria na faixa de 70% do mercado em Naviraí. Em Campo Grande devemos ter uns 10% de mercado de atuação, deve vender 30 milhões de litros.

3 – Qual é a prática da empresa em relação à aquisição ou criação de novas unidades de negócios?

Diversificamos nossos negócios, abrimos segmentos diferentes 2002 e 2003. A Petro Vima na realidade era a empresa mais importante do grupo que tinha quase 80%. Hoje trabalhamos com reciclagem, posto e transportadora e abrimos vários postos em outras regiões que ficou muito pesado, acarretando até a Petro Vima. Hoje estamos voltando em alguns processos que foram feitos sem pensar, sem calcular desde um fluxo de caixa, de saída de dinheiro. Então 2004 foi mais penoso para a Petro Vima que acaba sendo a mãe de toda essa história.

AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA

1 – Quanto ao modo de operar (de fazer negócios), a empresa arrisca mais ou é mais conservadora que seus concorrentes?

É mais conservadora, já foi mais agressiva, principalmente hoje no nosso ramo que tem muitos agricultores que às vezes vem para aventurar na nossa região, então fica mais conservador do que agressivo nesta parte.

2 – Na condução da empresa são utilizados métodos já testados e aprovados?

Não.

3 – Comente como ocorre o processo de aprovação de novos projetos (por ex. etapa por etapa ou em uma única vez).

Na realidade hoje trabalhamos muito com fluxo de caixa, uma coisa que muitas vezes a maioria dos gestores tem aquele afoito de estar crescendo e muitas vezes esquece de trabalhar com o fluxo de caixa. Então antes de buscar qualquer projeto tem que ver de onde vai tirar o recurso. Por isso que acho que a PetroVima nos últimos dois anos está mais conservadora, principalmente nessa agressividade de mercado.

4 – Como é a preocupação em relação às taxas de retorno dos novos projetos (por ex. tendência a apoiar projetos com taxas de retorno que parecem garantidas)?

Na verdade é feita uma avaliação, claro que quanto menos prazo conseguir para retornar o capital que se investiu melhor, mas muitas vezes no papel é de uma forma e na prática é totalmente diferente, às vezes você planeja e a realidade é diferente. As taxas de retorno estão mais garantidas.

INOVAÇÃO DA COMPANHIA

1 – Como ocorrem as soluções para a maioria dos problemas do negócio (por ex. são inovadoras e imaginativas)?

Nós ficamos mais longe desse processo de dificuldades, quando começa delegar muitas coisas começa se afastar dos pequenos problemas que acontecem dentro da empresa, mas é feito reunião e coloca-se em prática o que foi definido.

2 – A empresa está entre os primeiros na adoção de inovações? Comente.

Não. Porque acho que esse mercado é muito grande. Nossos concorrentes que é o Ipiranga, por exemplo, vende quinhentos milhões de litros por mês. Então talvez eles conseguem ter uma tecnologia de ponta e os maiores recursos. Acredito que não somos os primeiros não.

3 – Aos gestores, é permitido fazer experiências (por ex. é permitido errar como forma de aprender)?

Nós delegamos bastante, acho que tem uma liberdade para trabalhar. Procuramos administrar de uma forma em que não colocamos o dedo na ferida de quem fez errado ou porque que fez daquela maneira.

4 – Como poderia ser descrita a criatividade no ambiente organizacional?

Cobramos todo ano, o ano passado fizemos um trabalho com a psicóloga para tentar soltar mais o pessoal, principalmente aspecto de criatividade. A preocupação da Petrovima que não caia na zona de conforto. Hoje estamos trabalhando com nossos colaboradores, com metas e cobrando mais criatividade acho que cada um procura buscar no seu interior, e na hora da reunião apresentar um projeto novo.

B – Elementos – Desempenho do Negócio

CRESCIMENTO NO MERCADO

1 -No seu ponto de vista, qual o grau de satisfação em relação à participação da empresa no mercado nos 3 últimos?

Na verdade a PetroVima é uma empresa mãe que abriu vários segmentos diferentes teria que ser mais conservadora, ela foi muito agressiva nessa parte, mas conquistamos vários mercados. Abrimos em Campo Grande que era um sonho da Petrovima. Procuramos colocar pessoas bem relacionadas e bem eficiente em cada segmentos diferentes. Mas considero que vem crescendo conforme metas e planos estipuladas pela empresa pelo conhecimento e estudos que buscamos informação pelo tamanho de mercado que tem na nossa região, acredito que esta índice medio.

2 – E em relação ao crescimento das receitas e sua lucratividade nos últimos 3 anos?

A tendência do mercado é vender muito e ganhar pouco. Cada vez que abre um novo concorrente, acha que tem conquistar mercado e a primeira coisa que faz é abaixar os preço. Nesses últimos 3 anos está cada vez mais baixa a margem de lucro. Se você trabalhar com fluxo de caixa muito baixo a rentabilidade não sera uma das melhores, mas todo o mercado tem altos e baixos. Acho que o crescimento das receitas e a lucratividade é baixo é risco alto.

3 - E como você estima que tenha sido a participação no mercado, crescimento das receitas e a lucratividade da empresa nos últimos 3 anos comparando aos concorrentes?

O mercado de óleo diesel as margens estão muito baixa, temos notado grandes empresas reduzindo custos e ate mesmo propaganda. Eu acho que dentro das distribuidoras que nós atuamos, ache que nós estamos bem, o problema realmente é essas companhias quando entram, querem bater em cima de preço.

DESEMPENHO FINANCEIRO

1 – Qual o nível de satisfação em relação aos resultados obtidos no que diz respeito ao fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento nos últimos 3 anos

Falando um pouco deste crescimento da Petrovima, abrindo novos mercados, novos segmentos diferenciados, nós tivemos extrapolado um pouco o fluxo de caixa nos últimos 3 anos, mas cada vez vem melhorando, e dá pra dizer que o ano de 2004 foi um dos anos mais difícil um pouco, mas 2005 acredito que está sendo resolvido esta parte, principalmente em matéria de rentabilidade e em matéria de fluxo de caixa. O nível de retorno está baixo, fluxo de caixa esta bom não podemos pagar juros neste segmento para não entrar numa ciranda financeira, retorno sobre o capital investido não esta bom por essas condições do mercado, precisa vender muito para ter o retorno bom.

2 - Indique o grau de importância para empresa do fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento.

O fluxo de caixa é primeira preocupação quem um gestor deve cuidar. A rentabilidade de uma empresa vai surgir se você conseguir atingir seu ponto de equilíbrio, o resultado começa aparecer, eu acredito a importância de um fluxo de caixa bom 90% e o retorno 50%

3 – Faça um comparativo destes indicadores de desempenho com os dos principais concorrentes neste período.

Na verdade, a gente não consegue ter essa comparação com os concorrentes, mas a Petrovima vem conquistado cada dia mais o mercado de óleo diesel e lubrificantes na nossa região. Acho que tem espaço para todos.

INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1 – Qual o grau de satisfação em relação à criação de novos produtos?

O grau de satisfação é médio, teria que ser mais criativa, o nosso produto não tem muito o que diferenciar neste segmento mais teríamos que criar uma maneira melhor.

2 – Qual o grau de importância desta prática?

Hoje para você ser líder de mercado, tem que fazer um trabalho mais direcionado ao atendimento, é o que faz a diferença, por que o produto todos tem igual, não tem muito o que agregar.

3 – Faça um comparativo com seus principais concorrentes no que tange ao desenvolvimento tecnológico, inovações operacionais e à frequência de introdução de novos produtos ou serviços.

Os nossos concorrentes hoje, nós somos pequenos, as grandes companhias tem avanços tecnológicos primeiro. Tem um porte maior.

REPUTAÇÃO

1 – Qual o nível da qualidade dos produtos e serviços comparativamente aos dos principais concorrentes?

Por sermos pequenos, se compararmos com as grandes companhias, conseguimos estar mais próximos dos clientes e atender melhor, atender o cliente quando ele precisa. Nós conseguimos oferecer um atendimento melhor que o da concorrência.

2 – Como é a reputação da empresa frente aos principais segmentos de clientes se comparada aos seus concorrentes?

Acredito que gozamos de uma boa reputação perante aos concorrentes, pois temos em torno de 70% do mercado onde atuamos, com exceção de Campo Grande que é em torno de 10%. É um mercado grande e tem bastante para crescer.

Informações adicionais.

1 – Tempo que é funcionário da empresa

Desde 1995. São 10 anos.

2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.

Diretor Comercial desde que iniciamos o negócio

3 – A estratégia de negócios está formalizada?

Temos as estratégias definidas e foi feita no trabalho de conclusão do MBA. Hoje buscamos as informações cotidianamente e vai fazendo de acordo com a necessidade nossa de atuação. Existe um plano feito nesse ano, já mensuramos o planejamento de metas para 2005 tanto para os postos como para a CIA, este ano foi mais elaborado, levantamos históricos do ano passado que é a participação no mercado, onde chegamos e onde se pode chegar. Este ano foi desenvolvido um planejamento mais pré-estabelecido.

4 – A estratégia de negócios sofreu mudanças significativas nos últimos 3 anos?

Bastante. Na verdade neste ano tínhamos o objetivo de entrar com o processo para distribuidora de combustíveis e infelizmente deixamos um pouco de lado essa situação para fazer outros investimentos em outros segmentos, como a propriedade rural. Desviamos um pouco da nossa estratégia de negócio que era uma boa oportunidade, mas temos isso como quesito primordial para os próximos anos.

5 – Qual a relevância da TI para o sucesso do negócio?

O primeiro passo é ter pessoas capacitadas para que dêem fomento, que mostrem o caminho certo. A tecnologia da informação é fundamental e as pessoas precisam ter consciência de trazer as informações o mais rápido possível.

6 – Para as organizações serem competitivas neste ramo de atividade, qual a necessidade ou intensidade de investimentos em TI (por ex. é um ramo que precisa um investimento maciço em TI ou um volume mediano ou básico de recursos atendem a necessidade informacional da empresa)?

Acho que é de acordo com a nossa necessidade. Nós buscamos no mercado software no nosso segmento de varejo de combustível e não encontramos nenhum que se adequasse a nossa forma de gerenciar, de gestão. O que nós fizemos, tentamos desenvolver uma tecnologia que foi construída passo-a-passo através de pessoas que tem conhecimento de desenvolver isso daí e o know-how que temos sobre combustíveis. Talvez pelo fato da gestão estar toda aqui necessitamos desenvolver uma maneira de gerenciar desta forma, mas acho interessante as pessoas buscarem tecnologia da informação porque hoje é muito prático então o custo depende dos benefícios de cada um. Nós necessitamos disso, de software de grande porte e que seja administrado pela gestão daqui de Navirai. O software do ponto de venda, na realidade o servidor disso tudo é feito aqui, as

informações cadastrais são todas implementadas aqui. Este software deve ser desenvolvido lá no ponto de vendas que permite modificar e criar. Na verdade as informações cadastrais são todas implementadas aqui.

7 – Os gerentes têm percebido oportunidades potenciais de negócios criados pelo avanço da TI? Comente.

Mais no sentido de facilitar as negociações, avaliações de créditos, análise de cadastro.

8 – A estratégia de negócios é claramente definida?

Sim

9 – A estratégia de TI é claramente definida?

Está sendo definida.

10 – Comentário final.

Procuramos buscar em nossos segmentos as pessoas que se destacam, principalmente a parte de gerência, que tenta buscar alternativas, ser pessoas criativas que eu acredito que se ele tem um desempenho legal a empresa também vai bem. A parte do capital intelectual é o que mais pesa na empresa.

Em matéria de TI, de software, não vejo hoje uma empresa num porte principalmente igual a nossa que depende muito de crédito, depende muito de análise de cada setor, é muito burocrático fazer isso tudo manual. Então a tecnologia da informação seria hoje uma coisa primordial em todos os setores pra tentar melhor e dar mais prioridade a todo o sistema. Hoje seria até impossível se falar sem uma tecnologia legal.

ANEXO 11 – ENTREVISTA: CIO GRUPO VIMA

D – Orientação Estratégica de TI

SUPORTE DA TI PARA A AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Qual a participação dos sistemas quando da necessidade de ajustar rapidamente os preços (por ex. recalculando em função da concorrência)?

Não, hoje aqui na Petrovima isso é feito extra-sistema. Agora se você quer comentar sobre os postos, se quiser estender a essas filiais que está no mesmo ramo da empresa principal, eu posso te dizer que nos postos também não há nenhum tipo de ferramenta que ajuda na manipulação de preços, não.

2 – Como os sistemas auxiliam na expansão das operações da empresa, mesmo quando o fluxo de caixa está baixo?

Expansão nas operações da empresa. Olha, hoje a única coisa que ele está colaborando eu acredito na minha visão, é através de passar e fornecer informações para a pessoa que toma a decisão, estar se baseando em de repente atacar novos mercados ou se o mercado já está saturado ou não, baseado nessas informações que o sistema dá. Eu acho que ele colabora mais nessa função. Fora isto não tem nenhuma ferramenta específica não.

3 – De que forma os sistemas ajudam a posicionar a empresa à frente de seus concorrentes (por ex. fornece informações para isso)?

Eu acredito que nada agilidade, na qualidade das informações, na segurança de dados que nós temos hoje que eu acredito que talvez algumas concorrentes não tenham na forma de trazer os resultados finais mensais, acredito que a gente está hoje muito bem baseado em termos de lucratividade, em termos de mês a mês, de semana a semana a gente está sempre avaliando. Nós trabalhamos com metas e o sistema dá todo este suporte para a gente. Então nesse sentido acho que ele ajuda bastante.

4 – Qual a contribuição dos sistemas na busca por agressividade e maior participação no mercado?

Como eu te falei, acho que cai naquela mesma questão anterior que no máximo que ele faz, é fornecer as informações, acho que isso vai variar muito do gestor pede. Hoje nós trabalhamos com o que o nosso diretor Márcio Viero ou o Varnei Martins, o que eles pedem a gente procurar desenvolver, sobre relatórios, consultas e informações finais. Acho que baseado nisso, a única coisa que ele pode estar colaborando é estar fornecendo essas informações para que eles possam estar buscando. Agora de maneira automatizada fica mais fácil.

SUPORTE DE TI PARA A ANÁLISE DA COMPANHIA

1 – Comente sobre os fatos e números fornecidos pelos sistemas para as tomadas de decisão diárias (por ex. informações sobre as operações).

Isso aí acho que é o ponto mais forte do sistema é a qualidade dos números. Hoje a gente se baseia, como estava te falando, a gente trabalha muito com análise da margem de lucratividade de produto a produto, por categoria de produtos. A gente busca sempre estar melhorando margem. Baseado nesses números, hoje a gente ganhou, com essa troca de sistema que nós fizemos, nesse LP novo. A gente ganhou nisso, na qualidade de informação que nós não tínhamos no sistema anterior e baseado nessas questões, nesses valores que ele nos retorna é que o nosso diretor hoje projeta metas de crescimento, metas que tem que ser atingidas mensalmente, tanto em volume como em valor de venda, como em margem de lucro. Acho que nisso ele está atendendo a gente 100%.

2 – Qual a contribuição dos sistemas para executar análises detalhadas das principais decisões de negócio?

Grau de detalhamento. Olha, eu acredito que, na verdade, o sistema hoje está preparado para trazer aquilo que o gestor precisa. O que ele necessita. Agora o nível de detalhe ele desce até do item unitário até uma visão mais macro do negócio da pessoa, da empresa, tanto em questões financeiras, fluxo de caixa, contas a receber, contas a pagar. Isso aí tudo você pode partir de um cliente, de uma venda, de um pedido de compra até você chegar na outra extremidade. Agora tudo depende de como o gestor solicita a informação. Acho que o gestor é uma pessoa muito importante para poder usufruir do sistema. Não adianta ter um sistema excelente, se não tem uma pessoa para usar o que ele oferece. O sistema oferece recursos.

SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA

1 – Com relação à posição de mercado, de que forma as informações dos sistemas têm contribuído para defendê-la?

Olha, eu acredito que o nosso sistema é voltado muito internamente, para os nossos controles internos. Em termos de defender a posição de mercado, o que nos auxilia é na qualidade de atendimento ao cliente. Acho que isso ajuda a manter um padrão de qualidade que acaba defendendo a nossa posição no mercado. Eu acredito muito nisso, na agilidade, na maneira como a gente acaba atendendo o cliente.

2 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais clientes?

Acho que hoje, como te falei, nós usamos muito ele internamente. Eu acredito que hoje para desenvolver a ligação com o cliente, nós acabamos não utilizando os sistemas.

3 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais fornecedores? Qual sua contribuição para aumentar o poder de barganha?

Também eu acredito que nós através do sistema, nós não produzimos nada em termos de relacionamento com o fornecedor. Nós usamos ele internamente ele só. Isso é uma coisa interessante e nós não usamos. Não acredito que ele não suporta. Até porque os nossos fornecedores são, geralmente, companhias distribuidoras de combustível. Elas não tem. Até hoje nós não vimos uma política de integração deles. Também acho que hoje somos pouco limitados a fornecedores e grandes. Acho que se a gente for partir para fornecedores de material de consumo que a gente tem muitos, eu até acredito que ele auxilia na questão de cotação, na questão de análise de cotação vencedora. Isso aí auxilia muito na barganha. Agora nos fornecedores de mercadoria para revenda, eu acredito que não sirva.

4 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais distribuidores?

Hoje o nosso ponto de venda principal é aqui na matriz. Não temos distribuidores. Temos pontos de vendas que fazem com que nós consigamos distribuir nossa mercadoria, mas o sistema, também, eu acredito, o que nós estamos tentando hoje a nossa política é de integração com os pontos de vendas, com o nosso ERP. Acho que isso vai acabar facilitando a vida das pessoas dos pontos de distribuição. Transferências de mercadorias automatizadas. Fora isso nós já somos distribuidor final.

SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA

1 – Qual o apoio que os sistemas dão para a coordenação entre as funções/setores da empresa (por ex. financeiro e vendas ou produção)?

Acho que isso sim ele auxilia muito. Ele integra muito os setores. Hoje o setor de vendas consegue fazer um análise do cliente, um análise financeira a partir da queda de venda dele, se o cliente é um bom pagador, se não é, se o cliente tem muitas pendências ou não, se o cliente hoje trabalha com limite de crédito ou não. Isso se estende ao setor de estoque que se baseia em vendas para fazer seus pedidos de compra. Então, acho que em termo de integrar setores, ele integra 100%. Da diretoria até o setor de compra, venda, financeiro, análise de crédito, cadastro, acho que isso aí é totalmente integrado e isso aí nos auxilia muito.

2 – Em relação às mudanças tecnológicas empregadas nas operações de negócio, os sistemas usados atualmente refletem tais mudanças? Comente.

Acho que ainda deseja a desejar. Acho que hoje nós poderíamos aproveitando melhor a tecnologia. Nós não temos comercialização on line, a gente não tem. Acho que de repente poderia ser um projeto para esse próximo ano. Automação na entrega a gente não tem. Essas coisas acho que a gente está deixando a desejar e são projetos futuros e faz parte do nosso trabalho estar implementando novas tecnologias na área de comercialização. Olha eu acredito no sistema, mas o que influenciou efetivamente nossas técnicas de venda, tivemos mudanças, a gente trabalha com pedidos no sistema. Antigamente a gente não trabalhava. Houve alguns reflexos. Facilitou a vida do vendedor. Ele pode se organizar melhor. Nestas questões de operações internas, acho que facilitou muito. Nós também usamos recursos alternativos. Nós trabalhamos com mapa de regiões. Não vou dizer que é sistemas, mas são recursos de tecnologias que utilizamos para se basear em que região da cidade, do Estado, a gente consegue isso graficamente, com mapas e tudo mais.

3 – Os sistemas têm contribuído para melhorar a eficiência das operações? Como?

Com certeza. Eu acredito que hoje a gente procura sempre estar reduzindo a quantidade de retrabalho e nisso acho que a gente teve grande crescimento. Hoje praticamente a informação é passada para o sistema uma única vez e repassada para todos os setores, não é refeita e isso facilita muito. Ajudou muito hoje na agilidade, até na produtividade dos trabalhos na empresa.

SUPORTE DE TI PARA A PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA

1 – Os sistemas usados permitem adequar decisões orçamentárias baseadas em considerações de que prazo?

Hoje a gente tem um recurso no sistema baseado realmente no orçamento, mas na questão de investimentos e despesas, sejam elas operacionais. Então hoje o sistema tem esse recurso para você poder estar programando o orçamento de despesa e controlando e acompanhando isso no decorrer do período do mês ou até a longo prazo. Hoje ele oferece essa ferramenta da maneira que você pode usar ela como você desejar.

2 – Que investimentos estão sendo feitos em sistemas com vistas a obter futuras vantagens competitivas?

Acho que o investimento é constante. Investimento que nós fizemos no ano passado foi muito grande, na questão da URP, na reestruturação de rede, de base de dados e tudo. Constantemente nós temos investido, inclusive planejando quais são as nossas metas para o próximo ano e qual o provável investimento que nós vamos fazer. Isso aí nós fazemos sempre. Acho que isso é prioridade na empresa e a diretoria valoriza muito essa questão tecnológica sempre buscando tornar a empresa mais competitiva e mais forte no mercado.

3 – Os sistemas usados auxiliam mais no planejamento a longo prazo ou a planos mais próximos?

Eu acredito que nos dois sentidos. Hoje nós temos uma base formada. Não é muito longo prazo. Temos praticamente dois anos de informação, mas já permite tomar decisão, não sei o que você diz a longo prazo, anos, meses, longo prazo são anos. Questão de um ano, meses, de acordo com a necessidade do gestor. O sistema tem recursos. O que ele auxiliaria bastante é o histórico que você tem. Então você precisa ter histórico no sistema para ele poder estar te sugerindo algumas coisas ou te passando essas informações, mas hoje o nosso sistema de ERP tem um histórico restrito a dois anos, por isso eu falo até a curto prazo.

SUPORTE DE TI PARA A PROATIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Como os sistemas usados auxiliam na identificação de novas oportunidades de negócio e a introduzir produtos e/ou serviços no mercado?

Olha, eu acredito que ele nos oferece mais seria nesse sentido, histórico de vendas, produtos que não giram, que a gente deve tirar do mercado. Eu não vejo muito como auxiliar nesse setor hoje. Eu vejo ele muito mais operacional do que de gestão, realmente nesse sentido.

2 – Qual a contribuição dos sistemas usados para monitorar os concorrentes e se necessário, se antecipar a eles?

Hoje nós não usamos essas funções dos sistemas. Essa análise é feita à parte dos sistemas, feita manualmente. Em termos de análises de concorrentes, nós não usamos nenhum recurso. Olha, eu não enxerguei ainda essas funções nele ainda.

3 – De que forma os sistemas contribuem na aquisição ou criação de novas unidades de negócios?

Eu acredito que ele dá suporte de 100% no quesito operacional a gente tem facilidade. Hoje a gente está abrindo novas filiais e unidades operacionais. Ele é fácil de integrar, ele permite trabalhar on line, então acho que isso facilita muito quando o gestor pensa em abrir uma nova filial, ele sente mais confiança e segurança nessa questão. Eu acredito que hoje ele só facilita o operacional. Eu acredito que para você estar descobrindo novos mercados ou facilitando, isso depende muito do gestor nessa questão.

SUPORTE DE TI PARA A AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA

1 – Como os sistemas utilizados contribuem para avaliar os riscos do negócio e a tomar decisões?

Acho que aí ele contribui através de informações, participação no mercado, informações de venda, se você está crescendo ou diminuindo. A gente tem uma certa sazonalidade nas vendas, não é uma venda constante durante os meses. Acredito que através de informações é a única maneira que ele poderá estar contribuindo.

2 – Descreva a contribuição dos dados fornecidos pelos sistemas para se evitar metas de negócio excessivamente arriscadas.

Olha, a contribuição eu acredito que seja através de números, de planilhas. A gente analisa no decorrer dos períodos anteriores, o que a empresa conseguiu vender. Por exemplo, a gente trabalha muito com litragem na mensagem de venda. A gente analisa se houve crescimento ou não e a gente analisa e baseado nisso é que a gente toma decisões de meta de crescimento. Acho que é nisso que ele te auxilia. Te dá informação precisa de maneira que fica fácil de você avaliar e não fugir muito da realidade.

3 – Qual a contribuição dos sistemas na monitoração do passo-a-passo dos projetos?

Na verdade ele até tem recursos da gente estar incluindo nele projetos, inclusive a idéia inicial você pode estar incluindo, você pode estar incluindo as etapas, acompanhando o andamento dos projetos. Isso é um recurso que ele tem, mas nós não estamos usando isso.

4 – Qual o grau de certeza sobre a taxa de retorno esperada nos negócios que os sistemas oferecem?

Acho que os nossos negócios, na verdade o sistema não suporta os nossos negócios. O grau de certeza baseado nos sistemas, não sei como eu posso desenvolver isso bem. Ele oferece os suportes, são os recursos mais usados no final dos processos, com segurança. Esse grau de certeza trabalhamos com controladoria, estamos sempre validando todos os lançamentos, conferência bastante apurada. Quanto ao grau de certeza, eu acredito que consegue, sempre baseado em informações anteriores. Não te dá o suporte da gente passar informações comerciais e ele te dar sugestões. Isso ele não consegue. Sempre baseado em históricos.

SUPORTE DE TI PARA A INOVAÇÃO DA COMPANHIA

1 – De que forma os sistemas auxiliam na geração de soluções inovadoras para os problemas de negócio?

Eu acredito que isso aí ainda vai muito da criatividade das pessoas, usando o sistema para sugerir soluções inovadoras. Talvez algum recurso novo que ele tenha implementado que a gente já, como é um sistema terceirizado, então isso já acaba vindo de presente. A gente acaba aproveitando alguma idéia e acaba inovando algum setor, algum processo, mais neste sentido, acredito que ele possa estar nos ajudando.

2 – Os sistemas usados na unidade de negócio utilizam tecnologias inovativas e de ponta? Comente.

Pode-se dizer que são de ponta.

3 – Como são os recursos que os sistemas oferecem aos gestores para fazerem experiências com as informações (por ex. permitindo que manipulem dados e gere relatórios em um ambiente seguro)?

Os recursos que ele oferece hoje são consultas, que são bastante maleáveis e relatórios. Os relatórios depende só da criatividade e da necessidade do gestor, hoje a gente tem a liberdade de criar da maneira que quiser. Então, o sistema oferece essas informações dessa maneira, através de consulta de relatórios. Quanto à experiências, olha, não sei, acredito que ele fornece em termos de você estar informando, alterando valores para estar verificando onde isto refletiria, acho que ele acaba não oferecendo. Ele oferece uma informação pré-existente. Não digo que ele te dá suporte para esta manipulação.

4 – Os sistemas usados são criativos e originais?

Acho que não 100%. Hoje eles ainda deixam a desejar no quesito na interação com o usuário, acho que eles ainda são muito rústicos. Acredito que isso deva ser melhorado.

C – Elementos – Efetividade de TI

SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS E A EQUIPE DE TI

1 – Descreva o suporte e o relacionamento com o pessoal que fornece suporte de TI (equipe interna/externa).

Acho que hoje estamos muito bem atendidos. Usamos uma empresa de Umuarama. Eles são bastante prestativos, confiáveis. Hoje estamos tranquilos quanto a este suporte. A própria empresa fornecedora do software é uma empresa bastante estável, de renome, então estamos bastante satisfeitos. E interno, acho que hoje nós somos em duas pessoas. Todos os setores procuramos ter um relacionamento bom, direto, tudo o que qualquer pessoa precisa é solicitado ao setor de TI e a gente precisa estar sempre resolvendo, sugerindo, analisando o processo e tentando melhorar. Então eu acredito que o relacionamento é muito bom e a gente consegue extrair bem os recursos.

2 – Como são os procedimentos para realizar mudanças em sistemas já existentes.

Hoje o nosso sistema é muito maleável. Ele permite se adaptar ao modo de trabalho da empresa, eu diria assim. Então hoje, internamente, nós conseguimos proceder mudanças na maneira dele trabalhar, sem depender de terceiros. Então, quanto a isso, ele nos atende bem.

3 – Qual o tempo necessário para desenvolvimento de novos sistemas?

Acho que isso varia muito. Varia qual a aplicação do sistema, a abrangência dele. Nós temos um projeto só de preços de caixa hoje que nós projetamos seis meses para desenvolver ele. Um sistema mais complexo a gente procura terceirizar. - Estamos cumprindo a meta. Com quatro meses colocamos ele em operação e temos agora dois meses para complementar ele e finalizar. Acho que em seis meses vai estar dentro do esperado.

4 – Qual o nível de conhecimentos técnicos do pessoal de sistemas de informação?

Acredito que é um nível de conhecimento até bom. Sempre há muito em que se aprender, é claro. Acho que, de repente, investimentos em treinamentos é sempre necessário. Mas acho que o conhecimento técnico da nossa empresa está bom.

5 – Como é a habilidade do pessoal de sistemas de informação para adequar os sistemas às necessidades específicas?

Hoje das duas pessoas que trabalham, acho que uma pessoa tem essa habilidade de estar adequando o sistema, está preparada para isso, mas como eu falei, a gente pretende deixar pelo menos duas pessoas treinadas e preparadas para isso.

SATISFAÇÃO COM OS PRODUTOS DE TI

1 – Em relação aos sistemas utilizados, comente sobre a relevância das informações fornecidas.

Acho que a relevância é da mais importante possível. Mais alta possível. Ele fornece dados extremamente importantes para o gestor. Desde demonstrativos completos mensais até, acho que em todos os setores necessários de gerenciamento na empresa, acho que ele oferece informações de alta relevância para cada setor.

2 – Comente sobre a confiabilidade destas informações.

Hoje nós estamos com uma confiabilidade alta. Eu acredito que em termos de sistema sim. Acredito que o que existe é falha humana na hora de você estar fazendo um orçamento, na hora de estar analisando uma informação e tudo mais. Mas quanto ao sistema ele nos dá uma confiabilidade de praticamente 100% hoje.

3 – Descreva a precisão, a integralidade e a atualidade das informações fornecida.

Hoje nós temos uma informação on line, digamos assim. Hoje a partir do momento em que o dado é informado até a ponta no resultado final, a gente pode estar tirando essa informação com alta confiabilidade. Nós temos certeza que está íntegra e precisa. É claro, voltando naquela questão. Acho que vou colocar de outra maneira, o que não torna a informação integral hoje, volto a dizer que são os erros humanos. Então para o gestor confiar 100% é necessário que a controladoria tenha a validade daquela informação. Porque enquanto aquela controladoria não validar essa informação, acho que ele não pode confiar. Que o sistema fornece da maneira do que foi passada a informação para ele, fornece com total precisão.

4 – Qual sua avaliação em relação ao custo das informações fornecidas?

Aí eu não sei muito bem como vou te avaliar estes custos. Quanto custa esta informação para a empresa hoje. Eu acho que custa pouco, porque, bom foi feito um investimento para a gente chegar nesse ponto hoje e existe um valor que a gente está sempre investindo mensalmente. Acredito que em termos de custo benefício, acredito que seja um custo bom, razoável.

5 – Tem algum outro comentário sobre os relatórios fornecidos ou informações on-line disponíveis?

Acho que o comentário é esse. Os relatórios hoje não se restringem só ao que o sistema oferece. Ele fica aberto para ele estar desenvolvendo o que precisa, da maneira que quer, como quer. Acho que isto a gente tem total liberdade.

SATISFAÇÃO COM O CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO DO USUÁRIO FINAL

1 – Comente sobre o treinamento recebido pelos usuários e sobre a sua compreensão das características funcionais e técnicas dos sistemas.

Primeiro, quanto ao treinamento do usuário, acho que nós tivemos um trabalho bom. Os usuários foram treinados em grupos separados, por setor e de maneira exclusiva. Eles só ficaram em treinamento. Não ficaram executando suas atividades diárias durante o treinamento. Então eles receberam isso de maneira bastante sólida e a gente percebe que na utilização do sistema eles estão bastante seguros. Então quanto a treinamento, eles estão muito bem treinados pela equipe que implantou o sistema no ano passado. Acho que cada um no seu setor, estão muito bem treinados.

2 – Como é o envolvimento do usuário final nos projetos de sistemas?

Sempre que a gente procura desenvolver um novo projeto, a gente procura consultar o usuário em todos os sentidos. A gente procura desenvolver um sistema que acabe superando as expectativas dele. O que ele precisa, o que ele necessita, a gente procura estar atendendo.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL

1 – Qual a contribuição dos recursos e serviços de TI para a eficiência das operações organizacionais (por ex. processos organizacionais, controle, economia de tempo, diminuição de custos, etc.)?

Acho que a contribuição é total. Ele é uma ferramenta que permite que a empresa de organize, se controle. Hoje uma empresa sem o sistema se complica muito. Então a contribuição é altíssima.

2 – Fornecem suporte administrativo (por ex. melhora a coordenação)?

Oferece suporte administrativo sim. Acho que é isso que os gestores buscam neles. Buscam ferramentas e maneira que facilitem as tomadas de decisões deles. Então hoje o sistema é praticamente obrigado a estar fornecendo este suporte. Eles suportam estar organizando e isso é uma das principais funções dos sistemas.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFETIVIDADE GERENCIAL

1 – Qual a contribuição da TI para a efetividade gerencial (por ex. tomada de decisão, planejamento)?

Acho que a nossa contribuição é na medida em que somos solicitados a estar sempre, através de fornecimento de informação. Acho que essa é que é a nossa contribuição maior para a tomada de decisão. Composição de relatórios solicitados, análise de veracidade dos dados. Essa é a nossa maior contribuição no teor de decisões gerenciais. Acho que a nossa função seria essa.

2 – Os sistemas permitem armazenar eletronicamente os conhecimentos (*expertise*) dos funcionários (por ex. sistemas especialistas)?

Não. Hoje não temos esses recursos no sistema. Em termos de treinamento que o funcionário recebeu, acompanhamento, evolução dele na empresa. Não, hoje ele não oferece essa ferramenta. Ele deixa a desejar.

3 – Os sistemas fornecem suporte para a gerência (por ex. apoio à decisão)?

Oferecem, principalmente nas tomadas de decisões. Em estar redirecionando, mensalmente é feito uma análise de todas as informações de maneira que o gerente tende a tomar a decisão rapidamente, porque se você não fizer isso, pode ser tarde demais. Então hoje é o que eles buscam. Se o sistema não oferecesse isso, acredito que eles estariam decepcionados com o sistema, o que não é o caso. Eles estão contentes com o sistema.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA O ESTABELECIMENTO DE LIGAÇÕES COM O MERCADO

1 – Qual a contribuição dos sistemas para a prestação de serviços a uma grande variedade de clientes?

Olha hoje eu não vejo. A gente utiliza ele muito internamente. Em termos de prestação de serviços eu não acredito não influenciaria no nosso trabalho. Acredito que hoje a gente não vê tanta influência do sistema. Na verdade é uma ferramenta que dá suporte ao seu trabalho; Eu enxergo mais assim. Minha visão é esta.

2 – Os sistemas permitem-nos entrar em novos mercados?

Acredito que permite. Hoje as pessoas tem que saber aproveitar as informações de maneira correta. Então os sistemas te fornecem estas informações. Cabem aos usuários e aos gestores estarem aproveitando e utilizando isto.

3 – Os sistemas fornecem-nos informação sobre os clientes, distribuidores e fornecedores?

Fornecem bastante informações, históricos detalhados, evolução do cliente, análise de crédito, quanto a isso ele fornece tanto a clientes como fornecedores, e contribuidores.

4 – Fornecem informações aos clientes, distribuidores e fornecedores?

Hoje não. Ele até tem suporte a eles, mas hoje não utilizamos. Ele tem interface-web, que os clientes poderão estar acessando, consultando informações, entrega, de situações financeiras e tudo. Nós não disponibilizamos isso hoje, mas ele tem essa ferramenta.

5 – Os sistemas armazenam informações que podem ser acessadas diretamente pelos clientes, distribuidores e fornecedores (por ex. por terminais remotos ou Internet)?

Ele armazena, mas nós não liberamos essa liberação para ser acessada hoje pelos clientes e fornecedores. Mas que há essa possibilidade técnica, há.

6 – Os sistemas fornecem suporte de marketing?

Hoje acredito que não. Hoje acredito que não. É um setor que a nossa empresa hoje não possui. Possuía no ano passado e foi desfeito. Acredito que é um ponto estratégico mas não vejo o sistema auxiliando o setor de marketing da nossa empresa.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A CRIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1 – De que forma os sistemas contribuem para a valorização e promoção dos produtos e serviços e criação de novos produtos/serviços?

Eu acredito que no nosso caso comercialização eu não vejo criação de novos produtos. Eu não vejo muito essa função nos nossos sistemas. Às vezes o que podemos estar vendo são produtos que não giram, que ficam aí parados, que você pode de repente verificar e colocar em promoção. Nesse sentido acho que ele até auxilia.

Informações adicionais.

1 – Tempo que é funcionário na empresa.

Um pouco mais de dois anos.

2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.

Desde quando comecei. Há dois anos. Gerente de TI, diretor de TI.

3 – Há um comitê de planejamento para utilização de TI?

Comitê formado não, o que fizemos são reuniões entre os chefes de setores e a diretoria, pode se chamar de um comitê, mas não é um comitê fixo, mas sempre que se precisa tomar uma decisão é dessa maneira.

4 – Qual o nível de formalidade dos planos de sistemas de informação?

Acredito que as formalidades é obtida através de reuniões, de ser colocado no papel e estamos sempre, de procurar estar desenvolvendo o que foi decidido. Acho que a formalidade é essa procuramos sempre estar formalizando via e-mail, por escrito. Se organizando dessa maneira, verbalmente procuramos não usar essa questão, sempre estar oficializando. Para esse próximo ano não fizemos, vai ter uma reunião com a superintendência, estamos no começo do ano, mas o planejamento do ano passado foi praticamente atingido, mas hoje por escrito não tenho, não usamos por no papel. Na verdade, muitos planejamentos colocamos no papel, o de desenvolvimento e interia ainda não colocamos esse ano, mas pretendemos colocar.

5 – Comente sobre as mudanças nos recursos da TI e no seu uso nos últimos 3 anos. Os atuais sistemas estão em uso a quanto tempo? Fase de implantação (por ex. completo ou em andamento).

As mudanças foram grandes, partimos de um trabalho quase que artesanal, manual e fomos evoluindo gradativamente para que todos os setores fossem atingidos pelo sistema de maneira integrada. Então tínhamos ate o ano passado um sistema anterior que nos atendia e deixou de nos atender e com satisfação procuramos evoluir. Com essa evolução conseguimos integrar setor contábil, comercial, financeiro. Integramos a parte de escrituração fiscal, conseguimos integrar filiais. Acho que essa foi a grande evolução nos últimos 3 anos, partimos de controles manuais e hoje estamos com uma satisfação grande de chegar a ter quase uma integração 100% do sistema em todos os setores da empresa. Hoje estamos amarrados e integrados. Os atuais sistemas estão em uso há pouco mais de 1 ano. O nosso sistema de ERP novo está com 1 ano, mas já deu para sentir que valeu a pena.

6 – Tem equipe interna de desenvolvimento de sistemas?

Tem, está desenvolvendo a nova solução para os postos. Pro ERP não, ele é da Sênior.

7 – Comentário final.

Acho que a empresa procura estar sempre investindo muito nessa questão, os diretores tem essa visão e para mim trabalhar no setor é bastante interessante, que eles sintam essa necessidade e entendam isso porque hoje quando você busca num mercado fora não vê essa mesma visão de todos os gestores e eles valorizam muito essa questão e entendem. Acho que esse é um ponto nessa empresa que acho interessante.

ANEXO 12 – ENTREVISTA: CEO NAVIMIX

Transcrição - Entrevista CEO - NAVIMIX

A - Orientações Estratégicas de Negócio

AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA

1- Frente a uma disputa de mercado, qual a prática de preços e lucratividade que a empresa adota (por ex. reduz preço para não perder venda ou aumentar a participação no mercado).

A empresa tem uma tabela de preços e lucratividade padrão estabelecida e ela trabalha dentro desta lucratividade padrão.

2 - Em situações decisórias desta natureza, qual o pensamento da empresa em relação ao seu fluxo de caixa?

É nós temos um ponto de equilíbrio pré-estabelecido e temos algumas estratégias comerciais após o atingimento do ponto de equilíbrio pré-estabelecido primeiro. Então em função da definição do volume a ser vendido, do faturamento a ser estabelecido, a gente estabelece um volume que poderia estar sendo comercializado em determinadas situações sempre com a decisão ficando a nível de diretoria, a ser vendido desconsiderando o custo fixo, consideraríamos que o custo fixo já estaria coberto após o nosso ponto de equilíbrio. Então em algumas situações é feito desta maneira com a decisão da diretoria.

3 - Em relação à posição no mercado onde atua, qual o objetivo ou expectativa da empresa (por ex. liderar ou estar entre as primeiras)?

A Navimix busca ser uma empresa competitiva nos segmentos de rações e ela busca ter um crescimento acima da média do mercado. Então, ela quer ser, crescer acima do crescimento da média do mercado sempre. Tem indicadores medindo isso.

4 - Fale sobre a agressividade da empresa nos mercados em que atua.

Se for falar sobre agressividade nós poderíamos dividir em agressividade comercial, a empresa em termos comerciais e de preço ela tem um preço não é intermediário em termos de preço de mercado, e ela tem uma agressividade muito forte na área técnica e de qualidade. Tecnicamente ela é uma empresa muito agressiva, lançando muitos produtos novos e já com padrão de qualidade estabelecido o que possibilita ela ser reconhecida no mercado como uma empresa de qualidade.

ANÁLISE DA COMPANHIA

1 - Qual a necessidade de informações factuais para a tomada de decisão diária?

Tomada de decisões na área comercial, administrativa, geral? Bom, vamos a área industrial, nós precisamos de definição de estoques, pra definir compras, estoques de matéria prima, isso pra definir compras, na área de vendas, nós precisamos do estoque de produtos, então, informação corrente. Nós precisamos saber quanto tem de giro para as tomadas de decisões de volume e as informações do dia-a-dia, faturamento, as informações financeiras, faturamento, previsão de faturamento, na área comercial, previsão de vendas, o que tem vendido, basicamente seriam estas as informações em nível global e tem as diárias.

2 - Para decisões importantes, como é o processo de análise das situações encontradas (por ex. uma análise abrangente)?

Para a leitura do cenário é necessário dados, e então como a gente está falando do mercado, a gente precisa de dados do mercado existente. Em função do mercado existente a gente mede o mercado, quanto a gente atinge, é uma decisão comercial, estamos falando de uma decisão comercial. Investimento que nós teríamos e queremos crescer naquele mercado, qual seria, essas informações a gente já tem histórico dentro da empresa e ai toma-se a decisão de contratar um vendedor, ou contratar um supervisor ou não. Vou te dar um exemplo de posicionamento da indústria de Anápolis que nós temos lá a um ano e meio. É uma decisão que foi tomada, foi feito um estudo de logística, definindo fretes pra chegada de matéria-prima, volume dos mercados existentes na região e ai criamos vários cenários, várias localizações da fábrica que variavam desde o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Maringá-PR, Minas Gerais, Goiás, Maranhão e sul do Pará e o posicionamento em função do estudo de logística, também em função do mercado existente, do frete de matéria-prima, ele, recorreu sobre a região de Anápolis ali. Em termos de custo também é mais interessante. Tão pouco, como poderia ser Goiânia, Brasília, naquela região ali, então a gente optou por Anápolis em função de outros benefícios que tivemos junto à prefeitura lá e outros estudos junto, mas a região era aquela. Variava de Palmas até sul de Goiás, então foi tomada a decisão de fazer lá, então em função..., esse foi um estudo de logística comandado de fora, não foi interno. Mas internamente, a necessidade de, as decisões a ser tomadas é em função do histórico que nós temos e em função disso a gente toma as decisões comerciais necessárias ou não e entra o *feeling* também do gerente comercial.

DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA

1 - Como é o processo de consolidação da posição de mercado da empresa e quando ocorre a busca de novos mercados?

O processo de consolidação dos mercados ele é feito através de avaliação de indicadores de desempenho, então nós medimos a fidelização dos clientes, nosso markup na região e temos metas a serem atingidas, fazemos pesquisas com os clientes já existentes naquele mercado, se estamos consolidando aquele mercado e em função desta pesquisa e desses indicadores, nós tomamos as ações necessárias para a consolidação do mercado. Novos mercados, como eu te falei, novo mercado que nós temos hoje é Goiás, estamos crescendo lá e foi feito em necessidade de uma expansão da empresa, do crescimento que a gente quer um crescimento acima do mercado, e fizemos um estudo de logística e acabou caminhando pra lá. A gente, foi feito dessa maneira.

2 - Descreva o relacionamento com os principais clientes.

Os principais clientes nossos, nós entendemos como parceiros nossos, então nós temos um relacionamento de um atendimento diferenciado e eles encarados pela equipe Navimix como parceiros. Procuramos transmitir isso e por isso a nossa preocupação em medir a nossa fidelização de clientes, desses principais clientes, então desse nível de fidelização nós temos um alto nível de fidelização de clientes, então, eles são encarados como parceiros.

3 - Descreva o relacionamento com os fornecedores essenciais. Fale também do poder de barganha sobre estes fornecedores.

Bom, para ser fornecedor Navimix, ele tem que ser qualificado. Toda e qualquer empresa que queira vir a ser fornecedor ela tem que ser qualificado. Está dentro do processo de gestão da ISO. Então eles têm que ser qualificados em capacidade de fornecimento, qualidade de matéria-prima. Toda matéria-prima que chega é inspecionada e semestralmente nós fazemos uma avaliação dos fornecedores, no caso, a cada seis meses eles são reavaliados dentro dos critérios de fornecimento, prazo, etc., a gente faz uma avaliação semestral, emite um relatório e ele pode subir de nível ou baixar de nível na qualificação e a partir de uma nota apenas que ele pode ser qualificado com fornecedor. Nós temos alguns fornecedores parceiros nossos também, a mesma regra que a gente leva para os clientes a gente leva ao fornecedores, principalmente em matérias-primas de maior peso econômico. A gente tem parcerias, contratos normais de fornecimento e a gente conduz desta maneira.

4 - Fale sobre o relacionamento com os distribuidores/representantes.

Os distribuidores Navimix são as lojas veterinárias que um número reduzidos e a gente considera que a distribuição cada vez ela vai ser menor, mesmo as lojas veterinárias que revendem os nossos produtos, seguem uma tendência já nacional mundial de cada vez menos você ter intermediários, isso encarece o custo do produto. Os nossos distribuidores que compram e revendem nossos produtos eles normalmente estão fazendo as vendas diretas, estão sendo representantes, mas eles participam da Navimix, os distribuidores e representantes, nos temos treinamentos semestrais com eles, nós fazemos reuniões bimestrais com os nossos representantes e distribuidores que a gente considera os mesmos e mantém esta estreita ligação, também temos uma parceria com os nossos representantes.

DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA

1 - Como é a coordenação das funções da empresa (por ex. busca-se otimizar a coordenação entre as funções finanças e vendas)?

É, que daí é de maneira geral, tem que falar de vários relacionamentos na área de sistêmica, a comercial, eu poço começar no início do processo. O comercial emite um pedido, o vendedor emite um pedido ou representante, este pedido chega até a empresa, hoje via fax ainda, no futuro não, mas ele chega via fax, a assistente comercial faz a análise crítica do sistema, do pedido, desculpa, a análise crítica do pedido aprovando ou não, ai ela leva em consideração quantidade, preço, etc. e junto com o financeiro que faz a análise do cadastro do cliente se é possível a venda ou não. Após isso, ele é passado para o industrial, aquele volume junto com os demais e programa a produção. A área industrial programa a produção é a compras em função desta produção programada executa as compras necessárias. É lógico que a "compras" não leva em consideração só o pedido, leva em conta o custo de estoque, consumo médio diário, etc., ai executa a compra. A produção emite uma ordem de produção e a indústria faz a produção, executa a produção e ai armazena e depois é feito a inspeção do produto final e depois é liberado pro cliente. O cliente, chegando ao campo, ele faz uso do produto, se for necessário a gente tem o serviço de assistência técnica que acompanha o produto. Então esse é o processo comercial, vamos dizer assim.

2 - Comente sobre as tecnologias empregadas nas operações do negócio e sobre as suas mudanças.

Nós temos as tecnologias intrínsecas do produto que são assim: nós temos a diretoria técnica que ela não é em linha, ela não participa das decisões estratégicas da empresa, administrativas, mas é a que faz o desenvolvimento de produtos, diretoria técnica não é linha, ela está localizada, ela não tem subordinados, ele é o diretor técnico, ele faz o desenvolvimento de produtos, então ele utiliza tecnologias mundiais, novos ingredientes, testa com análises estatísticas, depois deste teste ele faz os testes industriais, desenvolve-se o preço, todo o desenvolvimento padrão, validação, inspeção, etc. Depois disso o produto é lançado no mercado após o desenvolvimento do produto. Então estas são as tecnologias intrínsecas do produto. As demais tecnologias empregadas no negócio são tecnologias na área industrial referentes a processos de mistura, então, velocidade de mistura, qualidade da mistura, então no negócio industrial são feitas essas tecnologias, são estas tecnologias que são empregadas. A necessidade de mudança nas tecnologias hoje empregadas, que já empregamos ou que mudamos, ela descende, na área de desenvolvimento de produtos, das necessidades do mercado. O que o mercado necessita a gente faz. Na área industrial, em função de indicadores de desempenho, a partir do momento que nós sentimos que nós podemos crescer,

melhorar nosso desempenho e há necessidade de empregar novas tecnologias, pra isso é feito uma avaliação de custo-benefício, análise de investimento, a taxa de retorno, tempo de retorno, então é feito dessa maneira.

3 – Como é a busca da eficiência operacional?

Sempre em cima de indicadores de desempenho. A gente tem exemplos, o índice de produtividade do misturador de Navirai que era quatro, e hoje está em treze. Olhei hoje os relatórios e está em 13,75, isso após três anos e meio de medição, então de 4 para 13,75. N's estamos chegando ao limite desse, dessa produtividade, provavelmente nós vamos ter que ter uma nova tecnologia para melhorarmos nossa produtividade. É em cima disso.

PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA

1 - Os orçamentos desenvolvidos pela empresa refletem metas de que prazo?

Nós temos orçamento para um ano, por semestre e mensal. Os operacionais das unidades são mensais, o que mais acontece é orçamento mensal.

2 - Descreva as pesquisas que a empresa desenvolve com vistas ao seu futuro.

O que gente tem de pesquisas? A gente tem de pesquisas com os nossos clientes internos, com os nossos clientes externos, aí é o grau de satisfação. Essas são as duas únicas pesquisas que nós temos, o resto é coleta de dados, crescimento de rebanho, etc. coleta de dados. As pesquisas são a satisfação dos clientes internos e satisfação dos clientes externos, são as duas únicas pesquisas que nós realizamos, o resto são coletas de dados. Taxas de crescimento de mercado, essa a gente vai buscar fora, localização do mercado, exportações brasileiras de carne, preço do boi, são dados buscados fora, não são pesquisas propriamente ditas.

3 – Fale sobre como será o amanhã da empresa.

O amanhã da empresa será de, continuar sendo uma empresa de qualidade, tendo melhoria contínua de seus processos, e a Navimix tem potencial para ser a empresa líder de mercado, e até um parentes que nós temos que fazer, esta é uma definição a ser tomada pelo proprietário da empresa, junto comigo com a diretoria, nós estamos reavaliando o que nós queremos serr daqui a cinco anos, se nós vamos em busca do primeiro lugar na liderança que a gente acredita que a Navimix tem fundamentos técnicos de produtos e de pessoas hoje, pra chegar à liderança de mercado, ser líder no segmento dela, mas pra isso nós precisamos tomar uma decisão antes, que é a vontade do dono. Então nós estamos para acertar, avaliar, mas independente disso, quer dizer, esse é um paço mais arrojado nosso, mas independente disso a Navimix vai continuar crescendo acima da média do mercado, vai continuar tendo produtos de qualidade como a gente tem, vai continuar treinando seus colaboradores cada vez mais, suas metas, equipe e ter produtos de alta tecnologia. Hoje ela é a quarta no seu segmento a nível nacional, no centro-oeste ela é a líder.

PROATIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Como a empresa identifica e explora novas oportunidades de negócio?

A identificação de novos negócios, como eu falei, através de dados que chegam até..., informações, novos mercados, novas áreas abertas, e a tomada de decisão de ir para um novo mercado é sempre em cima de avaliação de logística, de custo, de taxa de retorno de investimento.

2 – Qual é a posição da empresa no mercado em que atua, no que diz respeito à introdução de produtos e/ou serviços?

É uma resposta subjetiva, né? Na minha visão ela é a primeira, se virmos as principais, desenvolvimento de novos produtos...

3 – Qual é a prática da empresa em relação à aquisição ou criação de novas unidades de negócios?

Sempre baseada no estudo de logística e custo/benefício, taxa de retorno.

AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA

1 – Quanto ao modo de operar (de fazer negócios), a empresa arrisca mais ou é mais conservadora que seus concorrentes?

O último ano ela foi conservadora, mas ela, na média ela arriscou mais nos últimos anos.

2 – Na condução da empresa são utilizados métodos já testados e aprovados?

Na condução da empresa? Sim. Métodos de condução da empresa utilizamos o sistema de qualidade ISO 9001, sistema comprovado mundialmente como sistema de gestão.

3 – Comente como ocorre o processo de aprovação de novos projetos (por ex. etapa por etapa ou em uma única vez).

O diretor técnico verifica a necessidade de um novo produto e em função desse novo produto a gente faz um projeto de desenvolvimento. Sempre se confunde projeto com produto, mas no nosso caso, a gente entende projeto, um novo produto. A pergunta pode ser mais genérica, um novo projeto de expansão comercial, mas estamos falando da parte técnica. Em função desta necessidade ou de algo estudado pelo diretor técnico, nós fazemos a análise industrial, a análise comercial, após o parecer dessas duas áreas, é feito o desenvolvimento do produto. Aquisição das matérias-primas necessárias, claro, antes o desenvolvimento do fornecedor e após a validação do processo como um todo, pela indústria, pelo comercial, pelo técnico, que inclui aí inclusive o preço de venda, ele é posto no mercado a venda.

4 – Como é a preocupação em relação às taxas de retorno dos novos projetos (por ex. tendência a apoiar projetos com taxas de retorno que parecem garantidas)?

Como os nossos novos projetos são baseados em produtos que normalmente, não ocorrem mudanças no sistema de produção, no processo de produção, apenas na concentração de determinado ingrediente, ou inclusão de um outro, então não existe um investimento sobre o processo produtivo, apenas um investimento que é fixo sobre a área de pensamento da diretoria técnica, apenas conhecimento. Em termos de aberturas de novas áreas, a gente espera um retorno em de, de um investimento feito, em torno de quatro anos. A média é quatro anos.

INOVAÇÃO DA COMPANHIA

1 – Como ocorrem as soluções para a maioria dos problemas do negócio (por ex. são inovadoras e imaginativas)?

As soluções de cada gerente, de cada setor, de cada responsável, se resumem às causas dos problemas, à busca da causa, não dos culpados, mas sempre da causa do problema. Aí se usa ferramentas como Ishikawa, sete ferramentas, gráfico pizza, aí vai usando as ferramentas necessárias para a análise de causa, mas sempre em busca da causa. Dentro da análise de causas podem surgir ações preventivas, ações novas e plano de ação. Então a gente entende que o que não está ocorrendo de acordo é uma não conformidade, em sendo uma não conformidade, essa é a cultura dentro da empresa, em sendo uma não conformidade, ela deve ser estancada, depois estudada a causa e depois dada a ação corretiva. Desse estudo de causas podem surgir ações preventivas, oportunidades de melhoria, não necessariamente são as ações corretivas, podem ser ações preventivas e aí são implementadas sempre com análise de custo, etc. dentro da área implantada.

2 – A empresa está entre os primeiros na adoção de inovações? Comente.

Sim.

3 – Aos gestores, é permitido fazer experiências (por ex. é permitido errar como forma de aprender)?

De gestão? Não. De gestão, como eu vou te dizer ..., experiência é uma palavra pesada, falar de experiência de gestão é ... A liberdade de expressão, de utilização de novas idéias, dentro da Navimix é grande, a gente, a pessoa tem a oportunidade de expor e se, se a idéia for de valia ele pode utilizar sim.

4 – Como poderia ser descrita a criatividade no ambiente organizacional?

A empresa está num ambiente de concorrência comercial muito grande, e isso leva a ter bastante criatividade, as pessoas são bastante criativas aqui. Por isso, se elas têm novas idéias, é possível que são postas em prática. A gente fala sempre em criatividade Ernani, no sentido da criatividade estudada, analisada pela própria pessoa que tem a idéia, as soluções, as criatividades a nível de fábrica, a gente entende que as pessoas que estão lá dentro da fábrica operacionalizando, essas pessoas são as que tem a capacidade de vislumbrar soluções imediatas. Então estão abertas essas novas experiências, chegamos a palavra experiência de volta.

B – Elementos – Desempenho do Negócio

CRESCIMENTO NO MERCADO

1 -No seu ponto de vista, qual o grau de satisfação em relação à participação da empresa no mercado nos 3 últimos?

A gente está satisfeito que a empresa está crescendo hoje por que está dentro de algo planejado, ela está dentro do que foi planejado de crescimento, no ano passado e neste ano e este ano o passo a gente está dentro do planejado e o salto maior como já falei, é daqui a cinco anos. No próximo ano, as ações para o ano de 2007, ou 2006, as ações pra até onde nós vamos chegar, mas para o planejado, está dentro do que nós entendemos como satisfatório.

2 – E em relação ao crescimento das receitas e sua lucratividade nos últimos 3 anos?

Nos últimos 3 anos? A lucratividade da empresa estaria na média do mercado, que é um mercado bastante concorrido, já te falei.

3 - E como você estima que tenha sido a participação no mercado, crescimento das receitas e a lucratividade da empresa nos últimos 3 anos comparando aos concorrentes?

Em relação à participação no mercado em relação aos concorrentes, a empresa está satisfeita, a lucratividade em relação aos concorrentes também está satisfeita. Quanto ao crescimento das receitas, também está satisfeita.

DESEMPENHO FINANCEIRO

1 – Qual o nível de satisfação em relação aos resultados obtidos no que diz respeito ao fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento nos últimos 3 anos.

Está satisfeita, nos últimos 3 anos está satisfeita, principalmente no último ano.

2 - Indique o grau de importância para empresa do fluxo de caixa, superávit, retorno sobre o faturamento e retorno sobre o investimento.

É muito importante, sem fluxo de caixa acertado você começa a resolver problemas ..., você tem que jogar seu foco no financeiro e tira o foco do principal da empresa que é o empreendedorismo, o crescimento, mas é muito importante mesmo.

3 – Faça um comparativo destes indicadores de desempenho com os dos principais concorrentes neste período.

Nosso desempenho está acima da média dos concorrentes.

INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1 – Qual o grau de satisfação em relação à criação de novos produtos?

É muito boa.

2 – Qual o grau de importância desta prática?

Ela é muito importante. É diferenciada uma empresa da nossa área a criação de novos produtos.

3 – Faça um comparativo com seus principais concorrentes no que tange ao desenvolvimento tecnológico, inovações operacionais e à frequência de introdução de novos produtos ou serviços.

Comparando com os principais concorrentes, nesses três quesitos, a Navimix estaria acima da média dos principais concorrentes.

REPUTAÇÃO

1 – Qual o nível da qualidade dos produtos e serviços comparativamente aos dos principais concorrentes?

Acima da média dos principais concorrentes. A mesma resposta da questão anterior.

2 – Como é a reputação da empresa frente aos principais segmentos de clientes se comparada aos seus concorrentes?

Bem acima da média.

Informações adicionais.

1 – Tempo que é funcionário da empresa

11 anos e 11 meses.

2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.

10 meses. Superintendência. Abrange todas as unidades.

3 – A estratégia de negócios está formalizada?

Está.

4 – A estratégia de negócios sofreu mudanças significativas nos últimos 3 anos?

No último ano, ficou mais clara. As mudanças estratégicas principais, para que fique mais claro, é que nós decidimos no último ano, sermos conservadores em termos de investimentos para a retomada no ano de 2006, mais agressivo. Está sendo cumprido, estamos cumprindo este ano e a partir de 2006 a decisão ela ainda está sendo tomada, nos temos dois focos: podemos..., o direcionamento está sendo tomado, ou a gente vai à liderança ou mantém crescimentos acima da média de mercado, mas mais lento.

5 – Qual a relevância da TI para o sucesso do negócio?

Muito importante, tanto que é que nós estamos ampliando o sistema, implementamos um sistema novo na empresa, que é de onde nós vamos tirar os dados e as informações da empresa para a gestão dela.

6 – Para as organizações serem competitivas neste ramo de atividade, qual a necessidade ou intensidade de investimentos em TI (por ex. é um ramo que precisa um investimento maciço em TI ou um volume mediano ou básico de recursos atendem a necessidade informacional da empresa)?

Nós estamos num investimento, que a gente considera um investimento inicial, depois nós vamos ter outro em manutenção. Mas, como a gente está desenvolvendo o sistema, nós estamos tendo um custo alto, pode-se assim dizer. Estamos investindo, nós saímos de um sistema com problemas e estamos entrando em outro e o nosso custo está sendo alto, é difícil quantificar em números, mas é algo em torno de vinte mil reais/mês a gente está tendo. Totalizaria 240 mil no ano passado.

7 – Os gerentes têm percebido oportunidades potenciais de negócios criados pelo avanço da TI? Comente.

Tem. A velocidade das informações, é muito mais rápidas, os dados de dentro da empresa. A agilidade torna mais dinâmico a tomada de decisões de negociações do gerente comercial e o gerente administrativo tomar decisões de custos, e o gerente industrial a mesma coisa. A velocidade..., torna-se mais rápido a tomada de decisões.

8 – A estratégia de negócios é claramente definida?

Considero que ela está claramente definida.

9 – A estratégia de TI é claramente definida?

Não está totalmente, claramente definida, mas está ..., a todos os níveis hierárquicos não, ela poderia estar melhor definida, está definida, mas poderia estar melhor definida. Considero que ela poderia estar melhor definida. A nível diretivo, sim, a nível..., todos os níveis, ainda não.

10 – Comentário final.

O comentário final dentro do seu trabalho que é tecnologia da informação, nós entendemos que, falando politicamente dentro da empresa, que os processos dentro da empresa vão depender muito de tecnologia da informação, das informações, ela vai ser a ferramenta para nós termos os dados e informações para tomarmos as decisões. E nós entendemos como uma área estratégica e de fundamental importância para a empresa, não só perante o mercado atual, mas com o mercado futuro e globalizado. Entendemos que as informações, elas tem que estar prontamente disponíveis para a tomada de decisões. Administrativamente falando, são dois pontos a serem lapidados dentro da empresa: as informações estarem disponíveis, e os nossos colaboradores estarem prontos para analisar essas informações e tomar as decisões.

ANEXO 13 – ENTREVISTA: CIO NAVIMIX

D – Orientação Estratégica de TI

SUORTE DA TI PARA A AGRESSIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Qual a participação dos sistemas quando da necessidade de ajustar rapidamente os preços (por ex. recalculando em função da concorrência)?

O sistema visa trazer informações rápidas e precisas para que você possa ter média de venda para o cliente. O sistema traz na tela informações das 10 últimas compras do cliente. O preço do nosso produto pode ser flexível, então com base nos últimos preços de cada cliente posso estar fixando um preço melhor, também tenho a possibilidade de estar consultando outros clientes da mesma região com base nas dez últimas compras estar estabelecendo o melhor preço para o cliente. Ele é aberto com relação a preço e flexível na forma de pagamento também. Ele tem preço mínimo, tem um preço de produção e em cima disso você pode trabalhar.

2 – Como os sistemas auxiliam na expansão das operações da empresa, mesmo quando o fluxo de caixa está baixo?

Diria que seria planejamento. Tendo planejamento você pode executar funções, tem que ter acesso as informações, por exemplo, quanto faturei hoje, ontem, estabelecer médias, quanto tenho a pagar, quanto tenho a receber, baseado nessas informações posso gerenciar e tomar as decisões.

3 – De que forma os sistemas ajudam a posicionar a empresa à frente de seus concorrentes (por ex. fornece informações para isso)?

O nosso sistema permite controlar o estoque dando assim ao cliente um controle de qualidade de produto e ter um histórico de compras do cliente podendo dessa forma amarrar as duas coisas. Posso garantir a qualidade do produto e ter um histórico de compras do cliente, podendo garantir a satisfação da necessidade dele.

4 – Qual a contribuição dos sistemas na busca por agressividade e maior participação no mercado?

Posso ter os indicadores, a cada período fazemos reuniões baseado nas informações do sistema, coeto e faço indicadores onde se possa estabelecer metas e tomar atitudes mais agressivas.

SUORTE DE TI PARA A ANÁLISE DA COMPANHIA

1 – Comente sobre os fatos e números fornecidos pelos sistemas para as tomadas de decisão diárias (por ex. informações sobre as operações).

O sistema fornece informações que são de extrema importância para tomada de decisões imediatas e diárias, informações precisas de números com relação a estoque, vendas e faturamento que são de suma importância na tomada de decisões imediatas.

2 – Qual a contribuição dos sistemas para executar análises detalhadas das principais decisões de negócio?

O sistema vem contribuindo para se fazer análises detalhadas com informações precisas através de relatórios gerenciais.

SUORTE DE TI PARA A DEFENSIVA EXTERNA DA COMPANHIA

1 – Com relação à posição de mercado, de que forma as informações dos sistemas têm contribuído para defende-la?

Com o sistema temos a rastreabilidade da matéria prima e dos produtos acabados, pode garantir para o cliente desde a origem do produto até o fim, podendo dessa forma dar qualidade do nosso produto em garantia ao cliente.

2 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais clientes?

Através de consultas obtenho informações referentes as compras. Com o sistema posso verificar os hábitos de compras, posso fazer os mesmos prazos que costuma comprar, posso agradar o cliente conforme vem sendo atendido, guardo um histórico disso.

3 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais fornecedores? Qual sua contribuição para aumentar o poder de barganha?

O sistema torna-se essencial para que possa ter a liberdade da compra e da renegociação da compra com a obtenção da média das últimas compras, preço mínimo de cada fornecedor. Tenho um tela onde puxo todas essas informações dos fornecedores(últimos preços, preço médio) e assim posso ter um poder de barganha com ele.

4 – Como são utilizados os sistemas para desenvolver ligações mais fortes com os principais distribuidores?

Hoje o sistema é fundamental para os representantes no pagamento de comissão onde posso numa tela ter todo o histórico de vendas do representante, posso criar situações diferenciadas para cada representante, por exemplo, um pode ganhar percentual em cima da venda faturada pela empresa, outro pode ganhar em cima do que foi pago e não do que foi faturado. O sistema permite flexibilizar tudo isso, posso verificar quanto ele tem a receber já faturado, quanto tem a receber após dar baixa no faturado, diferencia todas essas etapas e pode gerar o relatório.

SUPORTE DE TI PARA A DEFENSIVA INTERNA DA COMPANHIA

1 – Qual o apoio que os sistemas dão para a coordenação entre as funções/setores da empresa (por ex. financeiro e vendas ou produção)?

Hoje o sistema foi o meio que direcionou para um outro caminho a empresa. Tínhamos umas situações diversas de não padronização de processos e o sistema entrou agora, de certa forma obrigando que esses processos sejam criados ou estabelecidos. Então ele serviu como meio intermediário entre os departamentos ou unidades da empresa Navimix, ele veio para unificar e estabelecer os processos.

2 – Em relação às mudanças tecnológicas empregadas nas operações de negócio, os sistemas usados atualmente refletem tais mudanças? Comente.

Na parte da indústria o sistema prevê automatização que hoje ainda não é efetivado pelo operacional, mas já está previsto. Na parte de tecnologia do produto final está em desenvolvimento que seria a parte de formulação ainda não existente atualmente.

3 – Os sistemas têm contribuído para melhorar a eficiência das operações? Como?

Certamente, como o sistema está interligado em todas as unidades ele força os processo e crio com isso a emissão de relatórios constantes, semanais, diários para controle e aferição de tudo o que é feito. Por exemplo, se uma pessoa numa unidade faz um cadastro tem uma pessoa responsável por esse cadastro que foi estabelecido por meio do processo que vai aferir tudo o que foi cadastrado.

SUPORTE DE TI PARA A PERSPECTIVA FUTURA DA COMPANHIA

1 – Os sistemas usados permitem adequar decisões orçamentárias baseadas em considerações de que prazo?

O prazo pode ser determinado pela diretoria, é bem flexível se quiser fazer um planejamento de contas a pagar para o ano é possível, o sistema permite.

2 – Que investimentos estão sendo feitos em sistemas com vistas a obter futuras vantagens competitivas?

O sistema está prevendo a parte de formulação que vai ser um grande diferencial não existente na empresa no passado isso vai trazer vantagens competitivas na formulação de novas tecnologias do produto final.

3 – Os sistemas usados auxiliam mais no planejamento a longo prazo ou a planos mais próximos?

O sistema permite tanto planejamento a curto prazo para meia hora, para uma hora, para um dia, para um mês, para seis meses de planejamento. Vai da decisão da diretoria e do operacional a executar.

SUPORTE DE TI PARA A PROATIVIDADE DA COMPANHIA

1 – Como os sistemas usados auxiliam na identificação de novas oportunidades de negócio e a introduzir produtos e/ou serviços no mercado?

O sistema permite receber números do marketing para serem analisados e mediante essa análise posso determinar necessidades, podendo assim lançar novos produtos, agarrar oportunidades momentânea ou permanentes.

2 – Qual a contribuição dos sistemas usados para monitorar os concorrentes e se necessário, se antecipar a eles?

Uma das preocupações da Navimix é não ter preocupação com os concorrentes, nos preocupamos com a qualidade do nosso produto. O sistema engloba a parte de marketing, que seriam pesquisas feitas junto aos clientes, índice de satisfação e demais indicadores. Não temos nada específico para coletar informações dos concorrentes.

3 – De que forma os sistemas contribuem na aquisição ou criação de novas unidades de negócios?

Poderia dizer que é uma junção de marketing e financeiro, tem que conciliar possibilidade financeira da empresa e juntar oportunidades previstas pelo marketing.

SUORTE DE TI PARA A AVERSÃO A RISCOS DA COMPANHIA

1 – Como os sistemas utilizados contribuem para avaliar os riscos do negócio e a tomar decisões?

Também seriam números, onde tenho a análise de riscos, todo o planejamento de risco, se foi ou não cumprido. Seriam os números que vão financiar os indicadores, que vão fazer a tomada de decisão.

2 – Descreva a contribuição dos dados fornecidos pelos sistemas para se evitar metas de negócio excessivamente arriscadas.

Hoje o sistema permite ter um fluxo de caixa e um controle bancário que me dão informações precisas para que possa tomar decisões com relação a viabilidade da empresa. O sistema também permite ter um controle específico do custo da indústria onde concateno os dois e posso viabilizar uma produção a mais, um aumento na produtividade, algum lançamento de produto novo também, algum gasto mais e excessivo. Em resumo ele pode fornecer as informações para que alguém tome a decisão.

3 – Qual a contribuição dos sistemas na monitoração do passo-a-passo dos projetos?

Utilizamos ferramentas apropriadas para fazer monitoramento do projeto. Temos descrito todas as etapas, detalhes das etapas e o período em que foi estipulado a etapa. Utilizamos o project nesse caso.

4 – Qual o grau de certeza sobre a taxa de retorno esperada nos negócios que os sistemas oferecem?

Posso calcular usando o módulo de compras dentro do sistema, o preço da matéria-prima, calculando dessa forma o custo do produto e poder fazer uma simulação.

SUORTE DE TI PARA A INOVAÇÃO DA COMPANHIA

1 – De que forma os sistemas auxiliam na geração de soluções inovadoras para os problemas de negócio?

O sistema veio trazer um sistema mais rígido e esses controles hoje já estão sendo utilizados pelos funcionários e os funcionários estão trazendo a solicitação de novos controles e adequação de melhorias em controles que existem a partir de agora.

2 – Os sistemas usados na unidade de negócio utilizam tecnologias inovativas e de ponta? Comente.

Sim. Utilizamos servidores de banco em cada localidade fazendo a replicação, utilizamos servidores firewall, servidores de proxy, anti vírus centralizado, VPN, terminal Server, então com certeza utilizamos tecnologia de ponta.

3 – Como são os recursos que os sistemas oferecem aos gestores para fazerem experiências com as informações (por ex. permitindo que manipulem dados e gere relatórios em um ambiente seguro)?

Estamos trabalhando com as ferramentas do operacional e gerência, essa parte de análise vai ser incluso no 2º semestre da implantação do sistema. Hoje temos o sistema fornecendo os números que geram as informações necessárias para as reuniões de indicadores, tem os indicadores da indústria, do comercial, do financeiro, onde ainda essa análise é feita a parte, conseqüentemente, será absorvida pelo sistema.

4 – Os sistemas usados são criativos e originais?

Sim. Poderia citar a parte de indústria que foi toda customizada, criada do zero específica para a empresa de acordo com os nossos processos.

C – Elementos – Efetividade de TI

SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS E A EQUIPE DE TI

1 – Descreva o suporte e o relacionamento com o pessoal que fornece suporte de TI (equipe interna/externa).

No caso do suporte de TI é tudo interno, temos algumas bases de apoio que é a empresa responsável do sistema, é uma empresa terceirizada que fez toda a customização para a Navimix, temos um excelente relacionamento com eles onde é dividido cada tarefa, quem é responsável do sistema cuida do sistema, quem é responsável da rede cuida da rede, quem é

responsável do banco de dados cuida do banco de dados, quem é responsável pelo hardware de máquinas cuida de máquinas. Quando tínhamos uma empresa terceirizada para fazer administração ou manutenção não era um bom relacionamento, a partir do momento que criou-se a equipe interna tivemos um bom resultado e um bom retorno de todos os processos e de todos os trabalhos desenvolvidos.

2 – Como são os procedimentos para realizar mudanças em sistemas já existentes.

São feitas reuniões com os responsáveis que foram definidos, responsáveis estes por cada departamento ou por cada módulo, são chamados quando envolve uma unidade entram em comum acordo, por exemplo, referente a um relatório, referente a uma consulta nova ou um processo novo dentro do sistema é entrado em comum acordo a partir do momento que se cria o processo, se cria o controle é definido por essa pessoa aí sim é passado para o sistema, sempre com o auxílio do departamento de TI para cuidar que não haja furo no sistema.

3 – Qual o tempo necessário para desenvolvimento de novos sistemas?

O principal tempo necessário é o tempo de estabelecer o processo o que envolve as reuniões, discussões a respeito, pós e contras. Depois de estabelecido a forma de controle é repassado para o pessoal do sistema e é implementado de acordo com as prioridades estabelecidas.

4 – Qual o nível de conhecimentos técnicos do pessoal de sistemas de informação?

Hoje trabalhamos com funções diferenciadas, tem uma pessoa responsável pelo banco de dados que faz atuações somente em processos referentes ao banco. Tenho dois funcionários que fazem o *help desk* atendimento ao usuário e atendimento ao sistema que foram treinados, capacitados no sistema implementado na empresa e tem treinamento com relação a hardware e outros software utilizados dentro do meio. O pessoal envolvido na TI tem certificação Microsoft, certificação Furukawa, certificação Trycon, certificação IBM, então o pessoal é altamente qualificado para exercer as funções estabelecidas. O profissional de DBA, por exemplo, tem MBA em implantação de sistemas, o pessoal de implantação de sistemas tem curso técnico em contabilidade, curso de programação então são pessoas altamente qualificadas, atenderam inclusive, corporações grandes como a Brasil Telecom.

5 – Como é a habilidade do pessoal de sistemas de informação para adequar os sistemas às necessidades específicas?

Poderia dizer que eles contam com uma habilidade extrema para atendimento ao usuário, desde coleta de informações até o estabelecimento de processos e execução desses processos junto ao sistema.

SATISFAÇÃO COM OS PRODUTOS DE TI

1 – Em relação aos sistemas utilizados, comente sobre a relevância das informações fornecidas.

As informações são de suma importância porque são utilizadas no dia-a-dia e é o meio com que é concretizado o objetivo da empresa, venda ao cliente, é o meio onde coeto as informações sobre o meu cliente que coleta informações sobre os meus procedimentos, os meus processos eu posso reavaliar os meus processos, os custos. É um meio fundamental e ferramenta básica de uso da empresa.

2 – Comente sobre a confiabilidade destas informações.

Hoje a confiabilidade das informações é total porque utilizamos o gerenciador de banco de dados para cuidar da integridade das informações e o sistema tem travas também onde posso estar especificando determinados campos que são fundamentais para a minha utilização e outros que são relevantes, mas todos eles são de extrema confiabilidade.

3 – Descreva a precisão, a integridade e a atualidade das informações fornecida.

Hoje trabalhamos com bancos separados nas localidades, cada um com gerenciador de banco de dados fazendo a replicação dessas informações. A confiabilidade no sistema é total. Para fechar, esses sistemas que fazem replicação, fazem a cada 30min, mantendo assim a integridade das informações, dando um tempo hábil para que seja feita a transação, no caso de cancelamentos, de envio para banco, já tem o tempo hábil para fazer um processo de cancelamento, dessa forma consigo fechar integridade, confiabilidade e segurança das informações.

4 – Qual sua avaliação em relação ao custo das informações fornecidas?

Tem um custo relativamente baixo para obter essas informações, durante todo o processo de implantação dos sistemas houveram casos onde tivemos que optar em ter um gasto insignificante, mas um aumento de gasto para aumentar um controle. A política era aumentar todos os controles para se gerar todas as informações.

5 – Tem algum outro comentário sobre os relatórios fornecidos ou informações on-line disponíveis?

Planejamos muita coisa para o ano de 2005 e 2006, como parte dos representantes estar operando com paltops, parte do sistema estar disponível pela internet web. Os relatórios hoje são a base para todas as decisões na empresa, antes não tínhamos, era um processo manual onde eram exportados os relatórios para as planilhas, trabalhados a mão e hoje o sistema veio beneficiar trazendo isso instantaneamente na tela. Posso até citar um caso específico de controle de estoque onde gastávamos 3 horas diárias para fazer o controle de estoque. Hoje o sistema já gera automaticamente.

SATISFAÇÃO COM O CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO DO USUÁRIO FINAL

1 – Comente sobre o treinamento recebido pelos usuários e sobre a sua compreensão das características funcionais e técnicas dos sistemas.

Foi estabelecido um treinamento individual por departamentos onde envolveriam as pessoas responsáveis por cada módulo do sistema. Esse treinamento foi executado com prazo mínimo já estabelecido e hoje ainda prevemos um 2º treinamento específico para justamente interligar as pessoas no sistema como um todo porque na 1ª fase de implantação de sistemas foram treinadas as pessoas específicas no seu módulo, quem é do comercial foi treinado no módulo comercial, quem é da produção foi treinado na produção, mas já previmos num 2º estágio o treinamento de cada funcionário numa visão geral do sistema para que tenha o entendimento dele num todo. Eles tiveram uma compreensão melhor de como funciona cada uma das unidades, como funciona a matriz e alguns processos já entraram colaborando com isso. Colaboram na interligação do departamento de indústria com o comercial, foram gerados controles que geram dependências um do outro com isso eles chegaram a interação.

2 – Como é o envolvimento do usuário final nos projetos de sistemas?

O usuário influencia bastante porque a primeira solicitação vem do operacional, no caso do usuário, cria-se uma discussão com o gerente desse departamento, então quase todo o início do processo tende a iniciar com o usuário, ele é bem influente em todo o processo.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL

1 – Qual a contribuição dos recursos e serviços de TI para a eficiência das operações organizacionais (por ex. processos organizacionais, controle, economia de tempo, diminuição de custos, etc.)?

Poderia dizer que total porque o sistema foi customizado de acordo com a empresa, customizando o sistema houve a necessidade de estabelecer os processos ou de padronizar os processos, com isso a geração dos controles. Então o departamento de TI foi fundamental na parte de auxiliar essa organização, criar os meios necessários para que essa organização fosse concluída.

2 – Fornecem suporte administrativo (por ex. melhora a coordenação)?

Sim. Com ele você pode coordenar equipes, coordenar departamentos, posso criar grupos dentro do sistema e usuários, posso ter um administrador de um grupo, exemplo, um administrador das contas a pagar que comanda as contas a pagar de outras unidades, então o sistema possibilitou isso.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A EFETIVIDADE GERENCIAL

1 – Qual a contribuição da TI para a efetividade gerencial (por ex. tomada de decisão, planejamento)?

Poderia dizer que antigamente um dos departamentos fundamentais de uma empresa seria só a contabilidade, hoje a informática, o departamento da TI serve como base para vários departamentos, então serve como auxílio para a contabilidade, para a administração, para o financeiro, para o comercial. Então ele é uma base que serve como apoio para tomada de decisão em qualquer um dos departamentos.

2 – Os sistemas permitem armazenar eletronicamente os conhecimentos (*expertise*) dos funcionários (por ex. sistemas especialistas)?

Hoje não temos sistema especialista, nesse sentido, temos alguns meios que facilitam, por exemplo, a centralização de informações no servidor, pastas de usuários, pastas de departamentos, contendo todos os documentos feitos na empresa. Existe o projeto para daqui 30 ou 60 dias trazer o domínio da empresa aqui para dentro onde vamos hospedar a página e os e-mails, podendo dessa forma guardar mais informações do que é negociado via e-mail, do que é discutido através de trocas de mensagens.

3 – Os sistemas fornecem suporte para a gerência (por ex. apoio à decisão)?

Sim. Os relatórios gerenciais são o principal ponto de apoio.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA O ESTABELECIMENTO DE LIGAÇÕES COM O MERCADO

1 – Qual a contribuição dos sistemas para a prestação de serviços a uma grande variedade de clientes?

O principal ponto seria a centralização das informações, como por exemplo, cadastro do cliente, tanto faz ele comprar em Roraima ou comprar em Campo Grande o cadastro vai ser único, podendo dessa forma administrar melhor a satisfação do cliente, onde tem dentro do sistema uma tela preparada para mostrar a média anual de compra desse cliente, as 10 últimas compras, preço médio de cada produto, preço de desconto, então tenho uma administração centralizada das informações, com isso posso ter uma eficácia maior nesse sentido.

2 – Os sistemas permitem-nos entrar em novos mercados?

Sim. Entramos recentemente em Anápolis. Com base nas informações gerenciais, fornecidas pelo sistema está sendo construída uma nova fábrica em Anápolis, que deve ser inaugurada ainda esse mês já toda planejada desde cabeamento estruturado já interligado nesse sistema.

3 – Os sistemas fornecem-nos informação sobre os clientes, distribuidores e fornecedores?

Sim. Informações bem completas inclusive.

4 – Fornecem informações aos clientes, distribuidores e fornecedores?

O sistema permite que mediante um cadastro correto do fornecedor ou do cliente ou um representante possa gerar relatórios, gerar informações na tela e mandar diretamente na conta de e-mail desse cliente ou fornecedor.

5 – Os sistemas armazenam informações que podem ser acessadas diretamente pelos clientes, distribuidores e fornecedores (por ex. por terminais remotos ou Internet)?

Hoje dispomos de um acesso remoto através de VPN, que é disponibilizado apenas para representantes, no futuro pretendemos disponibilizar algumas informações via web também para os clientes, assim como os representantes que trabalham a campo trabalharão com *palms* já transmitindo as informações on-line aqui para a central.

6 – Os sistemas fornecem suporte de marketing?

Sim. Hoje temos um módulo exclusivo para marketing, com trabalho inclusive de classificação dos clientes onde posso estar pontuando esses clientes, conforme tempo de cadastro, média de compras, posso estar colocando pontuação para esses clientes.

CONTRIBUIÇÃO DE TI PARA A CRIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

1 – De que forma os sistemas contribuem para a valorização e promoção dos produtos e serviços e criação de novos produtos/serviços?

Eficácia na informação podendo dessa forma comprovar origem do produto, fabricação do produto, confiabilidade do produto final.

Informações adicionais.

1 – Tempo que é funcionário na empresa.

Como consultor a 3 anos, efetivado na empresa desde outubro de 2004.

2 – Tempo de atuação nesta função. Denominação da função.

Há 10 anos presto serviço de consultoria na área de informática, há 3 anos e meio venho atuando com consultoria específica nessa empresa e desde outubro de 2004 fui efetivado como funcionário. Gerente técnico de informática.

3 – Há um comitê de planejamento para utilização de TI?

As reuniões semestrais que fazemos tanto para reuniões de indicadores como para reuniões de gerencia. Nessas reuniões de gerencia definimos metas e outros processos para a TI inclusive. Não tem um tratamento a parte, junto nas reuniões gerenciais é visto reuniões de unidade e reuniões de TI, que seria a informática atuando nas localidades e na central, auxiliando todos os processos.

4 – Qual o nível de formalidade dos planos de sistemas de informação?

Todas as reuniões é feito uma ata de reunião onde é descrito todos os assuntos decorrentes dessa reunião. Assinamos documentos com metas, com planejamentos, entregamos planejamentos orçamentários.

5 – Comente sobre as mudanças nos recursos da TI e no seu uso nos últimos 3 anos. Os atuais sistemas estão em uso a quanto tempo? Fase de implantação (por ex. completo ou em andamento).

Poderia dizer que foi brutal. Há três anos atrás não tínhamos informações de módulos interligados, tínhamos vários reprocessos, isso gerava uma venda, tinha que pegar a nota levar para o financeiro, o financeiro redigitar essa nota. Então na parte estrutural da empresa o sistema veio trazer a ferramenta básica que é tirar o retrabalho, criar um controle centralizado, criar confiabilidade nessas informações que não são redigitadas e no âmbito geral veio trazer benefícios para dentro da empresa com a comunicação interna, deixaram de utilizar telefones, utilizar comunicadores interno, segurança de acesso as informações, confiabilidade das informações, restrições e uso, políticas de segurança com relação as informações. Então foi uma mudança drástica de 3 anos para cá. Poderia discriminar da seguinte forma, os processos de rede da parte administrativa de rede, contas de usuário, segurança de internet, segurança quanto a vírus na rede já vem sendo estabelecidos há pelos menos um ano e meio. Processo de sistema, que é a ferramenta básica da empresa, a ferramenta de gestão vem sendo desenvolvida desde março de 2004, tendo a atuação no módulo de indústria a partir de julho, juntamente com compras no mesmo período e no mês de janeiro foi feita a virada de sistema, hoje atuando no módulo indústria, compras, vendas, marketing e financeiro. Hoje está 50% concluído porque definimos em duas grandes etapas: a primeira já foi concluída e a segunda de menor período, mas também de grande importância seriam os ajuste de otimização é onde está inclusive a parte fiscal, que de certa forma já esta implantada plano de contas e alguns outros conceitos. Não foi feito a parte de treinamento, nem customização específica, que será fechada agora no 1º semestre de 2005.

6 – Tem equipe interna de desenvolvimento de sistemas?

Não. É uma empresa terceirizada que faz o desenvolvimento de sistemas.

7 – Comentário final.

Vejo a atuação de sistemas, como primeiro fundamental não somente nessa empresa mas como em qualquer empresa. Hoje a informática é o meio que serve como base, ele auxilia os demais departamentos, ajuda na criação de processos e controles. No caso específico da nossa empresa ele fez uma mudança drástica, trazendo a ferramenta básica não existente, trazendo controles onde antes eram impensáveis. O simples fato de trabalhar com bancos nas localidades. Não depender de um link de internet, de uma prestadora de serviço para continuar um processo de faturamento foi uma mudança solicitada pelo diretor e presidente da empresa que é o ponto de partida, cai um link de internet, cai um link de conectividade, a localidade continua operando, continua faturando, continua controlando estoque, no momento que retorna, a informação é replicada. Isso se dá ao planejamento feito da solicitação. Então a informática veio não somente trazer essa solução, como outras soluções que são fundamentais para o andamento e desenvolvimento da empresa no dia-a-dia.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)