

A visão do usuário e do fornecedor de serviços de tecnologia da informação acerca do alinhamento estratégico da TI e dos negócios

Regina Ferreira da Rocha¹
Maria Marta Emydio¹
Thiago Moura Rossi¹
Wennder Angelo dos Santos¹
Aloisio Pinto²

regina.rfr@bol.com.br
emy.marta@gmail.com
thiagomrossi@gmail.com
was_91@hotmail.com
aloisiop1@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC – Garça) ¹
Escola Técnica Estadual Monsenhor Antonio Magliano (Garça/SP)²

Resumo

Com o intuito de galgarem novas posições de mercado, bem como manterem-se competitivas, as organizações devem definir suas estratégias. A Tecnologia da Informação (TI) representa o diferencial de uma organização frente à outra, sendo imprescindível alinhá-la junto às estratégias de negócios. No entanto, o Setor de TI deve dar respaldo aos demais setores da empresa, estabelecendo um relacionamento amistoso entre eles, visando resultados finais satisfatórios. Este estudo busca entender a dinâmica dos relacionamentos existentes entre os setores da empresa e a sua integração com o departamento de Tecnologia da Informação, de forma a averiguar a existência ou não do alinhamento das operações. O estudo de caso é realizado no arranjo produtivo local de Garça-SP, mais precisamente em uma organização do ramo eletroeletrônico para conhecer o relacionamento entre os setores de Produção e de Projeto e Desenvolvimento (usuários de serviços de TI) e o Setor de Tecnologia de Informação (fornecedor de serviços de TI). O estudo apresenta indícios ao gestor das potencialidades e das deficiências da organização, possibilitando ao mesmo a adoção de medidas que promovam integração dos departamentos e consequente melhoria dos negócios.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico; Tecnologia da Informação; Negócios; Usuários dos serviços; Fornecedores de Serviços.

Abstract

With the aim of rising new market positions and remain competitive, organizations must define their strategies. The Information Technology (IT) is the differential of a opposite another organization and is essential to align it with their business strategies. However, the IT sector should provide support to other sectors of the company, establishing a friendly relationship between them, aiming satisfactory final results. This study seeks to understand the dynamics that exist between sectors of the company and its integration with the Department of Information Technology relationships, in order to ascertain whether or not the alignment of operations. The case study is conducted in the local productive arrangement of Garça-SP, more precisely in an organization of the electronics industry to know the relationship between sectors and Production Design and Development (users of IT services) and the Department of Information Technology (supplier IT services). The study presents evidence to the manager of the strengths and weaknesses of the organization, enabling even the adoption of measures to promote integration of departments and the consequent improvement of the business.

Keywords: Strategic alignment; Information Technology; Business; Services Users; Service Providers.

1 Introdução

No mundo contemporâneo, sabe-se que toda organização busca o melhor posicionamento diante da concorrência. Nesse sentido, a globalização impõe as regras de sobrevivência, forçando-as a fazer uso de instrumentos apropriados para obter vantagem competitiva. A tecnologia da informação é um destes elementos que contribuem para a disseminação da informação nos diversos setores da organização.

Cabe a cada empresa, portanto, de forma única, definir suas estratégias competitivas baseadas nas regras de negócio voltadas à realidade da empresa.

A alta administração deve estar imbuída na gestão dos relacionamentos entre os diversos setores existentes na empresa visando o melhor desempenho da organização. O controle inadequado destes processos produtivos pode ocasionar certa deficiência nos resultados finais esperados.

Diante disso, torna-se imprescindível o acompanhamento dos processos, levando em consideração o contexto em que a organização encontra-se inserida. Pode haver, ainda, algumas alterações ou até mesmo correções desses processos, ou seja, trata-se do dinamismo organizacional que requer mudanças contínuas de acordo com o mercado e a estratégia adotada pela empresa.

Com o presente estudo, pretende-se entender a dinâmica dos relacionamentos existentes entre os setores da empresa e a sua integração com o departamento de Tecnologia da Informação, de forma a analisar a existência ou não do alinhamento das operações. O levantamento de tais informações pode contribuir para que o gestor possa acompanhar os relacionamentos entre os departamentos e definir ações que resultem na obtenção de melhores resultados, sendo estes favoráveis à organização.

A pesquisa está sedimentada na revisão da literatura e, posteriormente, na realização de um estudo de caso único em uma empresa do setor eletroeletrônico localizada em um arranjo produtivo local (APL) do interior do Estado de São Paulo.

2 Referencial Teórico

A revisão da literatura é o marco inicial da pesquisa, permitindo a elucidação dos conceitos pertinentes à importância da informação e de seus elementos como fator competitivo e facilitador para o alinhamento dos negócios e da TI para o alcance dos resultados desejados.

2.1 A competitividade aliada à estratégia no cenário empresarial

Segundo Porter (1989, p. 1), “a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho”. O termo competitividade é definido como qualidade do que ou de quem é competitivo, ou seja, que enfrenta a competição comercial, tomando por base o custo e a eficiência, entre outros aspectos (PORTER, 1999).

Kidd (1994), ao abordar a acepção sobre vantagem competitiva, afirma que, ao contrário do que acontecia no passado, a empresa só terá vantagem se houver a integração da organização, das pessoas e da tecnologia em função de estruturas organizacionais apropriadas e responsivas, práticas de trabalho adequadas, das habilidades, do conhecimento, da inteligência, da experiência e da criatividade de todas as pessoas envolvidas.

Acerca da estratégia, Teixeira Filho (2000, p. 33) define como um “padrão de comportamento a ser implementado na organização, de modo a agir e reagir perante as situações”; trata-se, portanto, de educar a organização a comportar-se conforme determinadas diretrizes. Para Ansoff (1977, p. 4), ela diz respeito a um “ajustamento da empresa ao seu ambiente, bem como a preocupação com o ambiente externo”. Slack *et al.* (2007, p. 74), por sua vez, mencionam que trata-se de um “padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”.

2.2 A tecnologia da informação

Uma organização obtém sucesso quando a mesma consegue gerar lucros/retorno aos seus proprietários/acionistas. Toda a conquista de mercado de uma organização dá-se com o uso da informação de forma simples e objetiva. A informação pode ser definida como um conjunto de dados que auxilia a pessoa que a recebe, além de facilitar a tomada de decisão.

A informação passa a ser então de grande valor para a organização que tem por objetivo manter sua posição no mercado ou até mesmo evoluir em relação a esta. É através desta necessidade que surge então o Departamento de Tecnologia da Informação (TI). Tal departamento é responsável pelo fornecimento da informação que é coletada, processada e organizada de tal forma que o gestor possa compreendê-la e interpretá-la. A Tecnologia da Informação, para Rezende e Abreu (2003), refere-se aos recursos tecnológicos para a geração e uso da informação. Os autores supracitados complementam que TI compreende todo dispositivo que possa tratar dados ou informações, quer seja de forma sistêmica ou esporádica, aplicada tanto a produto quanto a processo (CRUZ, 1998 *apud* REZENDE; ABREU, 2003).

Arelado ao conceito de TI encontram-se os Sistemas de Informação (SI). Estes, por sua vez, agregam *hardware*, *software*, *peopleware*, redes e dados que têm por objetivo transmitir a informação numa determinada organização, de acordo com suas

necessidades. Uma definição bem apropriada de SI é apresentada por Laudon e Laudon (2004, p. 7) como “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”, auxiliando os gerentes na análise de problemas e na visualização de problemas complexos.

O sistema de informação favorece a organização na realização de suas operações e na determinação de sua estratégia organizacional. Assim, é possível debater com os envolvidos a possibilidade de adotar uma nova estratégia e discutir as oportunidades, entre outros aspectos.

2.3 A estratégia de negócios

Faz-se necessário que as empresas adotem modelos de gestão que promovam o alinhamento organizacional afim de que as mesmas possam manter-se competitivas no mercado globalizado. Não obstante, a tecnologia da informação constitui-se como um elemento primordial para o sucesso da organização. No entanto, alguns problemas podem ser mencionados com relação a sua efetiva utilização, mais especificamente referente ao uso de suas potencialidades, de investimentos não arrolados diretamente com as necessidades e carências da organização, além do atendimento aos requisitos do negócio.

O desalinhamento pode ocasionar problemas nos resultados finais da organização. Nesse sentido, ações devem ser traçadas de modo a perseguir resultados favoráveis junto aos concorrentes atuais e competidores potenciais.

Busca-se com o alinhamento organizacional, para Limberger e Selig (2009, p. 2), gerar as condições para o “fortalecimento das unidades individuais, ao mesmo tempo em que proporciona aos colaboradores uma oportunidade de mudança e a possibilidade de contribuições mais efetivas de alinhamento organizacional e a produção de resultados”.

Estudos demonstram que as organizações que apostam na efetivação do alinhamento estratégico têm mais chances de obter retorno nos investimentos realizados na área da tecnologia de informação, haja vista que o alinhamento estratégico a partir da governança “segue a trilha da medição da performance e do monitoramento na implementação da estratégia aplicada nos projetos executados, no uso controlado dos recursos organizacionais, na performance dos processos de negócio e na qualidade de entrega dos serviços” (LIMBERGER; SELIG, 2009, p. 6).

2.4 A estratégia da tecnologia da informação

É evidente a mudança da TI desde a última década, passando de suporte operacional ao papel estratégico com potencial para sustentar estratégias de negócios, além de modelar novas estratégias. Em muitos casos, o retorno esperado do investimento de TI não é alcançado em virtude da incapacidade de entender ou alinhar as estratégias de negócios às estratégias de TI dentro do ambiente organizacional.

Para Rabanal e Ramirez (2010, p. 1-2), “o desempenho econômico é diretamente ligado à habilidade de gerar consistência entre as definições estratégicas nos ambientes internos e externos, e que este enquadramento ou alinhamento estratégico entre as partes (negócios e TI) deve ser dinâmico” considerando os fatores ambientais de hipercompetição.

O planejamento estratégico empresarial é, segundo Rabanal e Ramirez (2010), um processo dinâmico e interativo para determinar os objetivos, as políticas e estratégias, quer sejam atuais e futuras, das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização. Deve-se considerar o ambiente interno e externo, as oportunidades e as ameaças, assim como os pontos fortes e fracos visando estabelecer o relacionamento entre empresas, ambiente e mercado.

Para Castro, Menezes e Karl (2011, p. 6), o apoio à TI para o negócio operacional ou estratégico é representado pelo alinhamento estratégico. O alinhamento pode mostrar como a TI está integrada ao negócio e vice-versa. Muitas vezes, o processo de alinhamento da TI é equiparado ao negócio de maneira empírica, sem o apoio de uma metodologia e, em muitos casos, sem a existência do planejamento da área de TI.

Aspectos de custo e investimentos em TI refletem no desempenho organizacional através do seu uso, refletindo nos produtos e serviços envolvidos ou suportados por esta, o que implicará num impacto de utilização que afeta o resultado da empresa (DEVARAJ; KOHLI, 2002 *apud* CASTRO; MENEZES; KARL, 2011, p. 6).

Os autores supracitados complementam que o resultado e a busca por respostas estão atrelados aos mecanismos de gerenciamento das decisões de alinhamento, por meio do mapeamento dos fatores internos e externos do negócio e da TI. E ainda, o negócio sinaliza o que é imprescindível para ser competitivo e a TI, como a área de tecnologia e inovação, busca soluções que atendam a essa necessidade e permitam à organização melhores formas de gestão dentro do cenário que se acredita ser mais adequado ao seu negócio (CASTRO; MENEZES; KARL, 2011, p. 6).

3 Metodologia

Após a fundamentação teórica, foi realizado o estudo de caso que visou levantar as informações *in loco*, com posterior tabulação dos dados e apresentação dos resultados obtidos, conciliando assim, teoria à prática.

Optou-se pelo estudo de caso caracterizado pela investigação em um único objeto de pesquisa: “[é um] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa, não tendo sido utilizadas técnicas estatísticas para tabulação de dados.

Para a coleta de dados elaborou-se dois questionários, buscando clareza e objetividade, além da facilidade de compreensão pelos entrevistados. Num primeiro momento, focou-se em dois setores, no estudo, considerados usuários dos serviços prestados pelo Setor de Tecnologia da Informação e, no segundo momento, o entrevistado é o responsável pelo setor de Tecnologia de Informação, com o propósito de averiguar a visão dos envolvidos acerca das operações realizadas no âmbito interno da organização que podem refletir nos resultados da organização.

4 Apresentação da Empresa

Apesar de sua tradição no ramo cafeeiro, a cidade de Garça, localizada no interior do Estado de São Paulo, desenvolveu na década de 1980 um APL eletroeletrônico, que compreende parte dos aproximados 12 mil empregos gerados na cidade (IBGE, 2013). A empresa alvo deste estudo foi uma das responsáveis pelo

surgimento e expansão de tal APL. Com a identificação preservada, a empresa será referenciada neste estudo como “Alfa”.

Estabelecida no mercado há 30 anos, a empresa atualmente fabrica automatizadores de portões, cancelas, portas automáticas, segurança eletrônica e inversores de frequência, que são comercializados em todo o Brasil e em países da América Latina. Conta ainda com um quadro de 346 funcionários. Como toda e qualquer organização, define como objetivo inovar e oferecer soluções para o dia-a-dia, seguindo a filosofia de entregar soluções, não apenas produtos.

5 Pesquisa de campo

Esta seção apresenta o cenário interpessoal constatado do Setor de Tecnologia de Informação (fornecedores de serviços) e os Setores de Projeto & Desenvolvimento e de Produção (usuários dos serviços de TI), na empresa Alfa.

5.1 A visão dos usuários dos serviços de TI

A primeira parte da coleta de dados focou dois setores, os quais são denominados Projeto & Desenvolvimento e Produção, sendo estes aqui denominados usuários dos serviços do Setor de Tecnologia da Informação (STI).

O entrevistado do Setor de Projeto & Desenvolvimento (P&D) ocupa o cargo de Analista de Desenvolvimento de Sistemas há 8 anos e comanda uma equipe de 15 colaboradores. O representante do setor de Produção está lotado há aproximadamente 4 meses no cargo de Coordenador de Produção, sendo responsável por 89 colaboradores.

Ao questionar acerca das tarefas diárias do setor, o representante de P&D relata o desenvolvimento de novos produtos na área de segurança eletrônica e ingresso automático, pesquisa de novas tecnologias a serem aplicadas nos produtos, acompanhamento e resolução de problemas relacionados a produtos em fase de produção, reuniões de acompanhamento de projetos, além da resolução de problemas reportados por clientes. Quanto ao setor de Produção, as prioridades são definidas em reuniões diárias com os líderes dos setores, por meio da definição de metas e objetivos.

Quanto ao atendimento dos requisitos de seu setor pelo STI, ambos os entrevistados apontam descontentamento. Para P&D, em razão das operações de TI serem terceirizadas, no setor de TI não há colaboradores suficientes para suprir a demanda, além de inexistir uma política para apreender e alinhar as necessidades diárias. Para o setor de Produção sempre há uma prioridade superior àquela que é solicitada.

No que tange as ações que o STI deveria desenvolver para atender as suas operações diárias, para o setor de P&D há a necessidade de acompanhamento e manutenção da rede interna e *internet*, 24 horas por dia, checagem de possíveis invasões da rede e problemas relativos a vírus, resolução de problemas de *hardware*, solicitação de licença de *software*, gerenciamento de permissões de serviços de rede e acesso de dados e, por último, manter o funcionamento de sistema de voz sobre IP (VoIP). Para o setor de Produção, as queixas estão relacionadas à agilidade, a comunicação e atenção aos problemas apontados, além de planejamento das ações.

O STI pode provocar certo “impacto” nas atividades diárias dos setores pesquisados. No caso específico de P&D pode acarretar um colapso devido a algumas

questões apontadas. Falhas no serviço de mensagens instantâneas ou *e-mails* dificultam a comunicação entre técnicos e reclamações de clientes, considerando a atuação da empresa na América do Sul e na América Central. A falta de acesso aos dados em rede atrapalha o andamento de projetos, a ausência de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, a licença de *software* necessária à determinada aplicação atrasa o cronograma de desenvolvimento de produtos, falta de acesso à *internet* compromete a realização de pesquisas, além de retardar a comunicação, inviabilizando os processos. Por fim, os dados sigilosos relacionados ao desenvolvimento de projetos não podem ser acessados por pessoas não autorizadas. Para a Produção, caso os problemas não sejam solucionados, na maioria das vezes a produção é afetada, o que dificulta o atendimento aos clientes.

O tempo de resposta para o atendimento às solicitações é um fator crucial. Ao surgir um imprevisto no setor para o P&D, por exemplo, ao detectar problemas de projeto que requerem a manutenção de equipamento e a criação de regras de rede, o tempo aceito é a metade do dia. No entanto, para solucionar problemas de rede, acesso a dados e *internet*, o tempo não pode exceder trinta minutos. Para o setor de Produção, o atendimento deve ser imediato, sob pena de parar o setor, o que ocorre com certa frequência.

No quesito revisão do alinhamento referente às metas e aos objetivos organizacionais, para o setor de P&D, ocorre ocasionalmente. Todavia, não há uma política predeterminada para tratar o assunto, sendo adotados procedimentos de alinhamento de acordo com as necessidades detectadas. O setor de Produção acompanha as metas e os objetivos visando atender todas as expectativas.

A solicitação de serviços ao STI acontece via *e-mail* para o setor de P&D, com resposta de finalização pelo mesmo canal. No setor de Produção se dá via *e-mail*, telefone ou pessoalmente, sem retornos específicos. Há um consenso quanto à inexistência de documentos de controle de serviços.

Quanto à avaliação de falhas de comunicação referente aos serviços prestados pelo STI ao setor de P&D, há a falta de comunicação sobre determinados serviços ou alterações de estrutura. A comunicação mais comum é de serviços de manutenção de infraestrutura e de trocas de senhas em serviços de Voip. O setor de Produção aponta dificuldade na agilidade e prioridade nas resoluções dos problemas.

No tocante aos prazos para a adoção de procedimentos inovadores, para o setor de Produção não há prazos. Sob a ótica do P&D, o processo de inovação é constante, assim, periodicamente as inovações e melhorias nos processos são estudadas, bem como os prazos, as ações, os envolvidos, seus objetivos e suas metas.

5.2 A visão do fornecedor dos serviços de TI

A segunda parte da coleta de dados foi realizada no Setor de Tecnologia da Informação (STI). O respondente ocupa há 13 anos o cargo de Gerente de Tecnologia da Informação e comanda uma equipe de 23 servidores.

Ao ser questionado sobre os serviços prestados pelo STI, o setor está imbuído no desenvolvimento de *software*. Com relação às operações rotineiras do STI, foram listados o monitoramento da rede e *internet* para evitar gargalos e uso indevido; rotinas e *backups* dos bancos de dados, com *backups* completos semanalmente e incrementais diariamente; suporte e atendimento aos colaboradores da empresa, manutenção de equipamentos (*notebooks*, *desktops*, *ThinClients*); verificação de *logs* dos servidores

com as informações essenciais sobre erros, ferramenta que possibilita a realização da manutenção preventiva antes que ocorram danos maiores aos equipamentos e, para finalizar, controle do servidor de *e-mail* para certificar a inexistência do envio de *spam* e otimização dos *workflows* gerados pelo próprio sistema de gestão.

A importância do setor reside no fato de favorecer o tráfego das informações com segurança e agilidade, garantir o controle de estoques, do financeiro, de compras, dos pedidos, dos produtos despachados ou em linha de produção, bem como das notas fiscais, o que possibilita uma estimativa de entrega e facilidade no cumprimento de metas. Ressalta-se que o SI auxilia no controle de todas as metas traçadas pela organização, sendo pauta das reuniões semanais a avaliação da eficácia do sistema. Ao ser detectada uma negligência no atendimento a alguma requisição, a equipe de desenvolvimento é notificada, as alterações do sistema são discutidas e, a seguir, os prazos são definidos para que os programadores iniciem suas atividades.

O STI age como um intermediário entre todos os departamentos, motivo pelo qual toda a telefonia, a rede, a *internet* devem ser monitoradas. Por outro lado, ao considerar a importância da segurança, a empresa Alfa adota o controle de todos os usuários da rede, com permissão diferente de cada funcionário à pasta de seu departamento. Dessa forma, observa-se a existência do alinhamento do STI com os demais setores e tais procedimentos são considerados benefícios à organização.

Com relação a falhas de comunicação entre os setores, o alegado é que até as empresas renomadas enfrentam problemas, nenhum sistema é totalmente seguro. Na empresa Alfa a realidade não é diferente. Existem erros, *bugs* e contratemplos que abalam os ânimos dos envolvidos. Por este motivo, adotaram-se técnicas de prevenção para minimizar a faixa de erros, uma vez que qualquer parada pode prejudicar o departamento e todos os demais que dependem dele. Em decorrência do abalo gerado por paradas do sistema, as rotinas de prevenção são perseguidas com atenção e sem exceções, tais procedimentos representam uma melhoria significativa para a empresa.

Quanto ao gerenciamento dos colaboradores em determinadas tarefas operacionais, a equipe é dividida em infraestrutura e suporte e de desenvolvimento de sistemas. Ao considerar a hierarquia e o cargo, as funções mais importantes são atribuídas aos cargos de maior responsabilidade, tais como controle dos servidores.

No que tange a existência de uma pesquisa interna de satisfação dos setores quanto aos serviços prestados pelo STI, apesar de ser uma boa ideia a ser implementada, outras prioridades momentâneas devem ser executadas. Caso haja reclamação da atuação do STI, em virtude do mau atendimento ou demora excessiva no atendimento, o colaborador é notificado sobre as medidas a serem tomadas. No entanto, o colaborador pode apresentar dificuldade para solucionar o problema no prazo, ou ainda, não possuir habilidade, o que acarretará no redirecionamento da tarefa a outro colaborador que a tratará como pendência de alta prioridade.

Todo novo projeto requer discussões sobre os recursos e, para o setor de STI, a empresa disponibiliza uma verba mensal para a infraestrutura. No entanto, caso haja a necessidade de extrapolar o valor estipulado, uma reunião é agendada para justificar tal investimento e, na maioria dos casos, o projeto é visto como gasto. Porém, quando se trata de um projeto de sistema que requer alteração nos códigos fontes e/ou *software*, nesta ocasião, existe a autonomia e a confiança.

O aspecto operacional do setor que o diferencia dos concorrentes consiste em possuir servidores, divididos em domínios, terminais, *storage*, *backups*, redundância e virtualização.

Com relação às reuniões de outros setores com o representante do STI, as mesmas só ocorrem quando solicitadas pela diretoria da empresa, uma vez que na maioria das vezes, as solicitações são contempladas pelo sistema.

No que tange as prioridades de atendimento aos setores/departamentos, nas empresas familiares os representantes são solícitos e compreensivos. A realidade interna vivenciada aponta para a supervalorização das necessidades que o setor enfrenta levando a tentativa de atropelar a sequência de execução dos processos em andamento. Há, na prática, a distorção da visão pessoal e profissional, assim, as prioridades são seguidas com prazos e monitoramentos, evitando assim conflitos desnecessários.

Um aspecto relevante a ser ressaltado é que devido à existência de um APL, o setor possui um diferencial que é um dos mais estruturados servidores, divididos em domínios, terminais, *storage*, *backups*, redundância e virtualização, fato que denota apreensão com a atuação da organização diante da concorrência.

6 Conclusões

O estudo propôs o levantamento da realidade de uma organização, a qual depende dos recursos tecnológicos para o desenvolvimento dos produtos por ela criados e comercializados. No entanto, a tecnologia ainda é essencial para o gerenciamento de suas operações que são comuns a todas as demais organizações. Por esta razão, optou-se pela terceirização dos serviços e concentrou esforços no atendimento das suas necessidades intrínsecas de produção.

O objetivo explícito no início da pesquisa era conhecer a dinâmica dos relacionamentos existentes entre os setores da empresa e a integração destes com o departamento de Tecnologia da Informação, de forma a verificar a existência ou não do alinhamento das operações e o mesmo foi plenamente atingido.

Ao levantar as visões dos entrevistados, representantes de departamentos de relevância é possível demonstrar aos gestores as potencialidades e as deficiências de suas atividades cotidianas, permitindo-lhes refletir e analisar novos mecanismos de alinhamento que promova uma integração entre os negócios da organização e o uso dos recursos tecnológicos.

Há que se ressaltar que novas pesquisas podem ser realizadas no sentido de contribuir para uma reflexão mais fidedigna, analisando outros departamentos e a relação dos mesmos com o STI, além, é claro, de reforçar que outras óticas e outros momentos podem interferir no resultado a ser apresentado.

7 Referências

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CASTRO, A. R.; MENEZES, C. B.; KARL, F. J. **Assimetria de conhecimento entre tecnologia da informação e negócio**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011, p. 1-13. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/14514111.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. 2013. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=351670&idtema=16&search=sao-paulo|garca|sintese-das-informacoes>>. Acesso em: 17 dez. 2013.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIMBERGER, S. J.; SELIG, P. M. **Promover o alinhamento da unidade de TI com a organização**. 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/244_244_Alinhamento_TI.pdf> Acesso em: 20 jan. 2012.

KIDD, P. T. **Agile manufacturing: forging new frontiers**. Addison Wesley: New York, 1994.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RABANAL, S. D. R. V. ; RAMIREZ, P. A. R. **Alinhamento estratégico de negócios e TI em ambiente de hipercompetição**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.p. 1-14. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/461_publicacao_Seget_2010.pdf. Acesso em: 20 jan. 2012.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**: São Paulo. Atlas, 2007.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.