

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

EVANDRO STEYER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

São Leopoldo
2014

EVANDRO STEYER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Os Desafios da Implementação do Planejamento Estratégico de Tecnologia da
Informação em uma Instituição Financeira

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de especialista, pelo
MBA em Administração da Tecnologia da
Informação da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

São Leopoldo

2014

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

Roberto Shinyashiki

Agradeço à minha esposa Juliana pelo amor, carinho e paciência.

Aos meus pais, Noreli e Arlindo, e minha irmã Daiana pelo incentivo e pelas palavras de apoio dadas incondicionalmente e também pela compreensão em relação à ausência, que foi necessária para a realização deste trabalho.

Aos colegas da Unisinos Daniel, Juliano, Dalva, Felipe e Rodrigo, aos professores da Unisinos, principalmente pelo meu grande incentivador e orientador Prof. Oscar Kronmeyer, agradeço a todos pelos momentos partilhados e pela linda amizade construída.

Ao amigo Lisandro, muito obrigado pela força na etapa final de construção deste trabalho.

Enfim, agradeço a Deus e a todos, que, de uma maneira ou outra, colaboraram para a realização deste sonho. Muito Obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar a importância do alinhamento do Planejamento Estratégico Corporativo (PEC) com o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), bem como a dificuldade da sua implementação em uma instituição financeira que não possui o Planejamento Estratégico formalizado. Para a realização deste estudo foram utilizados como referencial teórico livros, revistas, artigos e documentos. A pesquisa é de natureza exploratória através da aplicação de questionário semiestruturado para os gestores da Cadeia de Valor, sendo que um cenário projetado foi criado através do questionário afim de possibilitar uma lista de necessidades das demais áreas em relação à área de Tecnologia da Informação (TI). Como resultado, esta lista de necessidades deve se transformar em um importante material para a elaboração do Planejamento Estratégico de TI da organização, norteando a aplicação de recursos e possibilitando melhorias dos processos. E Conclui-se que, embora seja possível realizar o PETI com um cenário projetado, o modelo ideal é o do alinhamento formal do PEC ao PETI, onde desta forma toda a organização tem o mesmo objetivo e busca, através do planejamento, garantir um futuro promissor para a Financeira.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Corporativo. Planejamento Estratégico de TI. Cadeia de Valor.

ABSTRACT

This work aims to present the importance of alignment of Corporate Strategic Planning (CSP) with the Strategic Planning Information Technology (SPIT), as well as the difficulty of its implementation in a financial institution that does not have formalized strategic planning. For this study were used as theoretical reference books, magazines, articles and documents. The research is exploratory in nature by applying semi-structured questionnaire for managers of Value Chain, with a projected scenario was created through the questionnaire in order to enable a list of needs from other areas in relation to the area of Information Technology (IT). As a result, this list of needs should become an important material for the preparation of the Strategic Planning IT organization, guiding the application of resources and enabling process improvements. We concluded that, although it is possible to perform the SPIT with a projected scenario, the ideal model is the formal alignment of the CSP SPIT, where this way the entire organization has the same goal and seeks, through planning, to ensure a future promising for Finance.

Keywords: Corporate Strategic Planning. Strategic IT planning. Value Chain.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Necessidades levantadas.....	37
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da Metodologia da Pesquisa	12
Figura 2 – Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	20
Figura 3 - Modelo de Mcgee Prusak (1994) sobre o PETI	24
Figura 4 – Modelo de Ramirez e Sender (2003) sobre PETI	25
Figura 5 – Modelo O'Brien sobre as fases principais de um PETI	26
Figura 6 – Amplitude dos processos de TI	28
Figura 7- Análise por triangulação de dados	31

ABREVIATURAS E SIGLAS

CIO – *Chief Information Officer*

CRM – Customer Relationship Management

ERP - Enterprise Resource Planning

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

PABX - *Private Automatic Branch Exchange*

PEC – Planejamento Estratégico Corporativo

PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

SWOT - *Strength, Weakness, Opportunity e Threat*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	13
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – PETI	22
2.4 O PAPEL DO CIO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI	26
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 QUAIS SÃO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA SUA ÁREA?	32
4.2 PENSANDO NO FUTURO, COMO VOCÊ VÊ A FINANCEIRA EM 5 ANOS?....	33
4.3 QUAL SERÁ A CONTRIBUIÇÃO DA SUA ÁREA NA CAMPANHA DE CRESCIMENTO PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS?.....	34
4.4 O QUE O SETOR NECESSITA DA TI PARA BUSCAR ESSE OBJETIVO?.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	41
APENDICE A – ENTREVISTA COM SUPERINTENDENTE DA ÁREA COMERCIAL	44
APENDICE B – ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DA ÁREA DE CRÉDITO	45
APENDICE C – ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DA ÁREA DE ARRECADAÇÃO	47
APENDICE D – ENTREVISTA COM O GERENTE DA ÁREA DE COBRANÇA	49
APENDICE E – ENTREVISTA COM A GERENTE DA ÁREA DE MARKETING	51

APENDICE F – ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DA ÁREA DE PRODUTOS.....	52
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é impossível negar que estamos rodeados pela tecnologia, seja ela doméstica, automotiva, de comunicações, militar, etc. No cenário atual, a tecnologia de informática faz parte do dia a dia das empresas, facilita os controles, serve de apoio nos diversos setores da organização e pode também se transformar no diferencial competitivo no mercado.

Ao se tratar da Tecnologia da Informação (TI), não se pode deixar de falar do planejamento estratégico desta alinhado com o planejamento estratégico corporativo, que embora sejam inicialmente distintos entre si, são na verdade unidos fortemente.

As equipes de informática, altamente capacitadas, tendem a minimizar essa ligação entre os dois planejamentos causando um sentimento de foco apenas na tecnologia e não num pensamento estratégico de negócio.

Tendo sua carreira profissional ligada a área técnica e também à gestão de equipes, o autor deste trabalho sempre tentou compreender e lidar com os elementos de um planejamento estratégico de TI para que, posteriormente, pudesse ajudar a desenvolver tal processo em uma instituição que não possui um Planejamento Estratégico Corporativo formalizado.

A empresa onde esta pesquisa será realizada, aqui chamada apenas de Financeira pela não autorização da divulgação do nome, atua na área de crédito pessoal e investimentos a 15 anos. Sua linha de produtos está destinada aos clientes das classes C, D e E, seu portfólio de produtos mantém um total de 6 marcas e teve no ano de 2013 um faturamento total de R\$ 300.000.000,00.

Tendo sua sede administrativa na cidade de Porto Alegre, marca presença em todos os estados brasileiros através de lojas e centrais de vendas e tem na TI seu grande diferencial, pois está estruturada para atender de maneira rápida as solicitações das áreas estratégicas. Tanta agilidade nas entregas tem um ônus que são: projetos inacabados, projetos sem qualidade, sistemas não confiáveis, processos não documentados e falta de participação nas decisões estratégicas. Neste cenário pode-se dizer que a TI é bastante reativa, onde dificilmente participa de comitês e decisões estratégicas.

O tema escolhido para este trabalho é o planejamento estratégico de Tecnologia da Informação, uma vez que o acadêmico desenvolve suas atividades dentro da empresa objeto deste estudo e neste período passou pelo processo de formação no MBA – ATI da Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos – Unisinos.

Este trabalho está estruturado de uma forma que possa ser bem compreendido. Primeiramente tratará de mostrar a importância do planejamento estratégico de negócio nas corporações, mostrando suas vantagens e seus desafios. Num segundo momento a importância do planejamento estratégico de TI será abordada. No terceiro momento, antes da pesquisa, será estudada a união destes dois planejamentos, ou seja, o alinhamento estratégico de negócio e TI. Os métodos e procedimentos serão tratados na sequência. Na figura 1 temos o esquema da Metodologia da Pesquisa

Figura 1 – Esquema da Metodologia da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Espera-se que este trabalho possa auxiliar na compreensão tanto do meio acadêmico, quanto organizacional sobre o tema em questão. No subcapítulo a seguir tem-se a pergunta de pesquisa que norteará este projeto.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Sendo a Financeira uma empresa relativamente jovem, com 15 anos de idade e que tem como principal estrategista seu fundador, hoje presidente da empresa, é caracterizada principalmente pela agilidade nas decisões e direcionamento de projetos. Tais direcionamentos e decisões se dão sem que haja um planejamento estratégico formalizado e essa agilidade faz com que a TI não consiga se programar para atender suas demandas, sendo que por muitas vezes é questionada sobre suas entregas bem como sua falta de participação em novos projetos.

Na tentativa de minimizar os efeitos da falta de um planejamento estratégico, as equipes de TI no final de cada ano elaboram de maneira pouca assertiva uma proposta de orçamento, o qual é construído através de suposições, previsões e custos de despesas já conhecidos como Telecom, contratos e *outsourcing*¹.

Por esse motivo o orçamento projetado no final de cada ano para o ano seguinte não é eficiente, ou seja, ele não prevê o investimento em novos projetos e limita-se somente as despesas já conhecidas como manutenção de *hardware* e *softwares*.

Considerando-se este cenário de falta de entrosamento entre as demais áreas organização e a área de TI, segue a pergunta de pesquisa:

Sendo a Financeira uma empresa de sucesso, com bons lucros e sem um planejamento estratégico de negócio formalizado, como desenvolver o planejamento estratégico de TI capaz de suportar e atender as necessidades futuras da corporação?

¹ **Outsourcing** é uma expressão em inglês normalmente traduzida para português como terceirização.

1.2 OBJETIVOS

Diante da realidade exposta no início deste capítulo e da importância estratégica da área de tecnologia da informação para as empresas de um modo geral – é possível admitir que esta área é pré-requisito para a competição no mercado globalizado por trazer flexibilidade, facilitar o trabalho por meio da automatização e servir de apoio a todas as demais áreas de uma organização – tem-se a seguir os objetivos definidos para a presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa pretende apresentar uma forma de elaborar o planejamento estratégico de TI na instituição financeira alvo deste estudo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar diferentes conceitos relativos a planejamento estratégico de TI, planejamento estratégico de negócio e alinhamento estratégico de negócio e TI;
- Identificar quais são, na visão de gestores da cadeia de valor da corporação, sua visão de futuro e necessidades de TI;
- Propor métodos para a elaboração de um planejamento estratégico de TI na empresa estudada sem possuir um planejamento estratégico formalizado.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, grandes corporações financeiras disputam, num mercado cada vez mais aquecido, clientes com potencial para aquisição de empréstimos. Nesta disputa acirrada, como em qualquer ramo de atividade, um bom planejamento estratégico

pode ser o maior diferencial. E quando se trata do ramo financeiro, a tecnologia da informação está diretamente relacionada à capacidade de atender bem, com rapidez e qualidade das informações aos seus clientes.

Sendo assim, é de grande importância aprofundar os estudos nestas instituições, que para estarem na frente de seus concorrentes necessitam estar com sua área de tecnologia da informação muito bem alinhada com o planejamento estratégico da corporação.

A relevância deste trabalho torna-se ainda maior considerando que a empresa onde este trabalho será realizado não possui o planejamento estratégico de TI e o planejamento estratégico da organização está em fase embrionária.

A justificativa profissional é facilitar a compreensão da necessidade da existência do planejamento estratégico de TI na organização. Como justificativa científica, pretende-se tornar este trabalho público para que outros profissionais possam ter um embasamento teórico e prático na tentativa de evitar problemas da mesma natureza. Aproveitar o conhecimento adquirido e prestar serviços de consultoria às empresas que possam se interessar. A justificativa social consiste em tornar a área de TI mais engajada e compreendida pelos seus profissionais.

Um modelo de gestão estratégica de TI pode cooperar na obtenção dos objetos do planejamento estratégico da organização. No próximo capítulo serão abordadas as principais teorias conhecidas a respeito do planejamento estratégico organizacional, bem como o planejamento estratégico de TI.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será abordada a fundamentação teórica que dá sustentação à presente pesquisa acerca do tema planejamento estratégico e de outras temáticas com as quais este possui relação direta, como neste caso, a cadeia de valor, a tecnologia da informação e o papel do gestor de TI no alinhamento desta com o negócio.

Toma-se como base para o estudo a contribuição dos teóricos no que se refere às várias abordagens quanto a abrangência e finalidade do planejamento estratégico, bem como à importância desta temática para as organizações contemporâneas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muitos são os conceitos sobre o Planejamento Estratégico. De acordo com Kotler (1992, pag.63), “planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado”. O segredo do planejamento estratégico é de direcionar e redirecionar os negócios da empresa a fim de geração de lucro.

O Planejamento Estratégico, sendo ele escrito ou não, é um conjunto de instruções que orientam o desenvolvimento e futuro da organização. De acordo com Oliveira

“o Planejamento Estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos para a empresa”. (1996. p. 33)

Ainda sobre a visão de Oliveira, a administração estratégica é tida como

“Uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo futuro desejado da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a

organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais". (1995, p. 28)

Percebe-se que o Planejamento Estratégico Corporativo é um conjunto de processos estruturados utilizados para alcançar uma situação desejada. Sugere-se que é através dele que as jornadas aos objetivos da organização são facilitadas e que permite lidar com o ambiente externo, ou seja, com o mercado de um modo mais eficaz e eficiente.

De acordo com Stoner:

"Planejamento Estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo a consecução das metas: e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos". (1985. p. 138)

Segundo Stoner (1985. p. 138), o Planejamento Estratégico lida com questões básicas ou fundamentais, que servem de base para um planejamento mais detalhado e é uma atividade de nível superior, ou seja, a alta direção deve ter participação ativa nele.

Stoner, sobre o uso do planejamento estratégico:

"Os administradores verificam que, com a definição da missão da sua organização em termos específicos, eles tinham mais condições de dar direção e finalidade a sua organização. As organizações funcionam melhor com o planejamento estratégico e ficam mais sensíveis a um ambiente em transformação". (1985. p. 139)

Afirmando existir diversos estudos sob a forma de pesquisa, Stoner (1985. p. 139) diz que existem muitas comparações entre empresas que possuem um Planejamento Estratégico formal e as que não possuem. De acordo com o autor os resultados indicam que sim, vale a pena ter um planejamento estratégico formal valendo para grandes e pequenas organizações.

O futuro é certo e inevitável ressalta Maximiano (1995, p. 196). Conforme o autor não é possível prever os passos da concorrência e também de consumidores, se os fornecedores cumprirão seus pedidos ou se haverá recursos financeiros.

Segundo Oliveira (1996, p. 60) baseando-se no Planejamento Estratégico as organizações podem conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes bem como mitigar seus pontos fracos. Além disso, poderão mapear e tirar proveito das oportunidades externas.

Percebe-se assim a importância do Planejamento Estratégico no dia-a-dia das organizações. Seus administradores possuem informações e rumo para tomadas de decisões focando nos objetivos traçados considerando os ambientes atuais e futuros.

Duclós e Santana (2009) salientam que para executar o Planejamento Estratégico é necessária uma mudança organizacional e que a iniciativa estratégica são as ações necessárias para atingir as metas da organização em curto, médio e longo prazo.

Amboni (2002) descreve 11 etapas de um Planejamento Estratégico Corporativo. Reforça que as etapas devem ser seguidas na elaboração, implementação e/ou revisão da estratégia corporativa:

Etapa 1 – Sensibilização: prepara as áreas da organização para a necessidade de mudança mostrando a importância da base estratégica corporativa como base estratégica gerencial e operacional, constituída pelos planos estratégicos;

Etapa 2 – Diagnóstico Estratégico: apurar o estado atual da empresa. Observar a análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity e Thread*). Pontos fortes, fracos e neutros da empresa devem ser analisados sob vários aspectos como: história da empresa, perfil dos dirigentes, cultura, produtos e serviços, consumidor, políticas de gestão, sistemas de informações, capacidade de inovação e mudança, avaliação de performance em eficiência, eficácia e efetividade. Observar também os subsistemas da organização como o marketing, suprimentos, vendas, finanças e recursos humanos;

Etapa 3 – Definição do Negócio e da Missão: O **negócio** refere-se à área de atuação da organização, ou seja, onde ela concentra seus maiores esforços. A **missão** da organização deve ser referenciada nas seguintes questões: O que deve fazer? Para quem fazer? Como fazer? Para que fazer? Onde fazer? Que responsabilidade social deve ter? Ou seja, para que a empresa existe.

Etapa 4 – Definição da Visão: O que os dirigentes querem da organização. É mostrar o que deseja ser visualizado;

Etapa 5 – Formulação dos Valores: Explicitar os valores que os dirigentes defendem como padrões orientadores para as tomadas de decisões. Os valores são a alma da cultura organizacional e precisam ser cultivados por todos os colaboradores;

Etapa 6 – Formulação dos Objetivos Estratégicos: Formular os objetivos estratégicos que serão a base de orientação para o desenvolvimento do plano estratégico;

Etapa 7 – Definição da Base Estratégica Gerencial e Operacional: Definir a estratégia no nível gerencial e operacional integrados aos planos estratégicos correspondentes aos subsistemas;

Etapa 8 – Definição dos Planos de Contingencia: Definir planos de contingencia que garantam que o planejamento estratégico seja cumprido, mesmo às incertezas do ambiente;

Etapa 9 – Verificação dos Requisitos Mínimos para a Implementação dos Planos Estratégicos: Realizar uma lista de verificação para observar a consistência interna e externa entre os planos estratégicos, táticos e operacionais, alinhados a estratégia corporativa;

Etapa 10 – Implementação: Comunicar os objetivos, as consequências e os benefícios da estratégia corporativa, gerencial e operacional para toda a organização;

Etapa 11 – Controle, Monitoração e Avaliação: Controlar, monitorar e avaliar a estratégia corporativa, gerencial e operacional de forma contínua e permanente. Dessa maneira é possível ajustar e corrigir os desvios identificados ao longo da execução dos planos. A monitoração envolve a visão dos ambientes interno e externo, coleta de informações qualitativas e quantitativas para que seja possível realizar ajustes quando necessário.

Após tratar-se acerca do planejamento estratégico, principal temática deste estudo, a discussão, neste momento, se encaminha para o tema cadeia de valor.

2.2 CADEIA DE VALOR

Com o crescimento do setor financeiro podemos observar um aumento significativo na competitividade de empresas ligadas a este setor econômico. Michael Porter (1986), através do seu Modelo de Competitividade, reúne as cinco forças da competitividade, a saber:

- Ameaças de novos entrantes – Observa-se a atividade de entrada de novos concorrentes. Deste modo as empresas já constituídas possuem o poder de reação.
- Manobras com os atuais concorrentes – Considera-se a atividade e agressividade entre concorrentes que vendem o mesmo produto no mesmo mercado.
- Negociação com clientes/compradores – Tem a ver com o poder de decisão dos clientes. Neste cenário as margens de lucros são estreitas.
- Ameaças de produtos/serviços substitutos – São os produtos parecidos mas que atendem a mesma necessidade.
- Negociação com fornecedores – A empresa identifica a relação com os seus principais fornecedores.

A análise das cinco forças competitivas é representada na figura 2. Porter (1986).

Figura 2 – Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

As organizações não são avaliadas pelas atividades diferenciadas que a empresa exerce, mas sim pelas atividades geradoras de valor. Porter (1986) usou a cadeia de valor como principal instrumento de análise com a intenção de analisar as fontes de vantagem competitiva da indústria. A cadeia de valor separa as atividades de maior relevância estratégica para que seja possível entender o seu comportamento.

Além das cinco forças competitivas, Porter (1986) afirma que existem três abordagens estratégicas bem sucedidas na busca de superação dos concorrentes. Tais estratégias são:

- **Liderança no Custo Total:** busca do custo inferior em relação ao concorrente;
- **Diferenciação:** busca de um produto diferenciado garantindo que, mesmo com baixa participação no mercado, exista um bom retorno financeiro;
- **Enfoque:** busca atender de forma mais efetiva o seu alvo, ou seja, seu cliente.

O conceito do Fator Crítico de Sucesso (FCS) foi inserido no mundo corporativo como ferramenta de gestão no ano de 1979. Rockart assim definiu os Fatores Críticos de sucesso

O fator crítico de sucesso, para qualquer organização, é o número limitado de áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização. São algumas áreas-chave de onde as coisas devem ir direito para o negócio a florescer. Se os resultados nestas áreas não são adequados, o esforço das organizações para o período será menor do que o desejado. Como resultado, os fatores críticos de sucesso são áreas que devem receber atenção constante e cuidadosa de gestão. (1979, p. 85)

Laurindo (2002) afirma que o método FCS é largamente utilizado na área de TI e enumera os 4 passos para a elaboração dos Sistemas de Informação:

- Análise do setor de atuação da organização ou a natureza de uma determinada área;
- Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso;
- Indicadores dos FCS;
- Controle dos indicadores.

Mais detalhista, Torres (1999) apresenta algumas características dos Fatores Críticos de Sucesso sendo eles de vital importância para a organização. Segundo o autor, devem variar entre 3 e 6 fatores, são particulares para cada organização, têm influência na relação da empresa com os mercados atingidos e pretendidos e podem estar presentes nas atividades operacionais da organização.

Percebe-se, desse modo, a importância da cadeia de valor como instrumento de análise e identificação do que dá origem à vantagem competitiva para as organizações, bem como a sua estreita relação com o método dos fatores críticos de sucesso (FCS), o qual é utilizado com frequência pela TI, conforme Laurindo (2002).

O tópico a seguir irá tratar a respeito do planejamento estratégico da tecnologia da informação.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – PETI

O Planejamento Estratégico de TI é um processo dinâmico para que seja possível estruturar a estratégia, a tática e a operacionalização das informações das organizações. Também não se pode deixar de lado os seus recursos humanos, infraestrutura de redes, telecomunicações e sistemas para o atendimento de todos os processos das organizações.

Conforme Lederer (1996), o Planejamento Estratégico de TI era tratado de duas formas diferentes, assim conceituados:

- O planejamento estratégico de sistemas de informações é o processo que identifica o portfólio de sistemas que suporte a organização através do seu planejamento estratégico corporativo.
- O plano diretor de informática trata da infraestrutura básica de TI como *datacenters*, *backups*, políticas de operação e atualizações tecnológicas.

Unindo esses dois conceitos através do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação, Rezende (2003) salienta sobre a importância da TI para que as empresas sejam mais competitivas e inteligentes porque mudanças

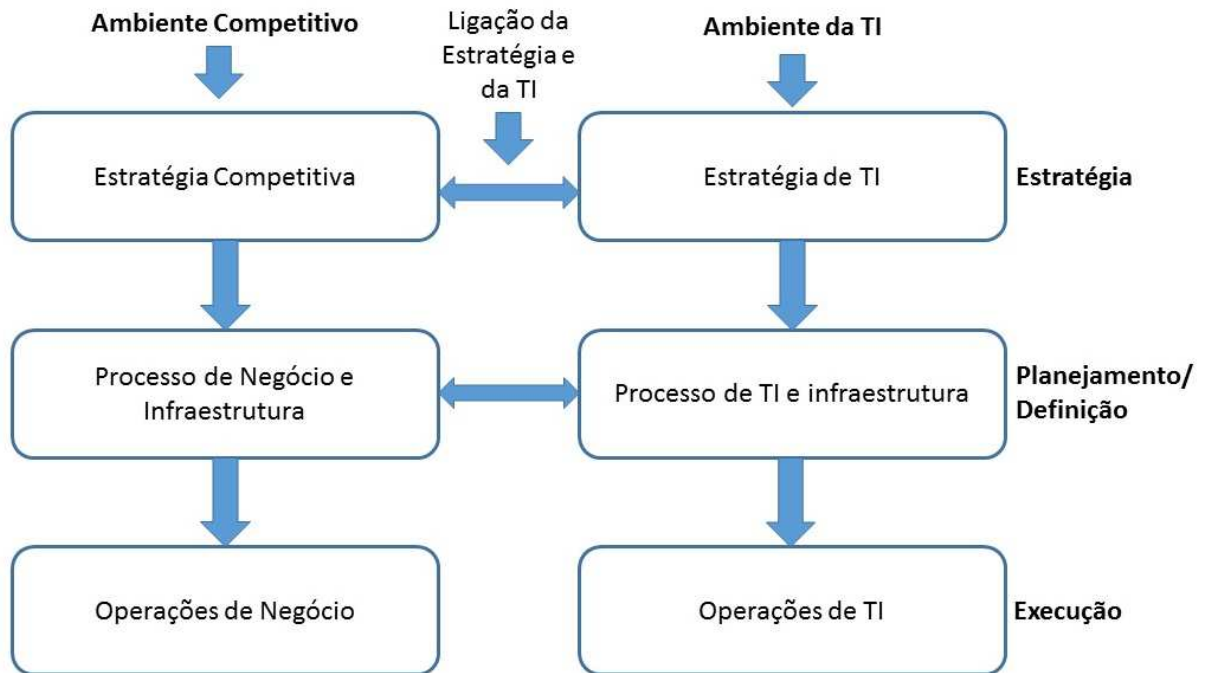
frequentes nos ambientes internos e externos fazem com que as decisões sejam baseadas em informações oriundas da TI.

Para o autor, o Planejamento Estratégico de TI resulta na definição de uma arquitetura para as informações organizacionais, de modo a garantir que as informações alcancem todas as dimensões da organização. Amaral e Varajão (2000) afirmam que a implementação de um PETI tem como resultado mudanças nos aspectos funcionais, estruturais e tecnológicos das organizações.

A evolução da TI deve observar, sob a visão de Boar (1993) e Cassidy (1998): análise da situação atual tanto do negócio como da TI; a implementação de estratégias, inclusive o plano de desenvolvimento de metas e objetivos a serem alcançados.

Mcgee; Prusak (1994) mostram que o modelo de negócio e tecnologia da informação andam em paralelo mantendo um fluxo de iteração e troca de informações entre os dois planos (Figura 3)

Figura 3 - Modelo de Mcgee Prusak (1994) sobre o PETI



Fonte: Adaptado de Rezende (2002)

Ramirez e Sender (2003) descrevem que o alinhamento do Planejamento Estratégico de TI ao Planejamento Estratégico Corporativo favorece uma ação proativa e alinhada na busca de oportunidades na área de TI geradas por eventos importantes como mudanças de mercado e outros fatores externos. (Figura 4).

Figura 4 – Modelo de Ramirez e Sender (2003) sobre PETI



Fonte: Adaptado de Ramirez e Sender (2003)

Percebe-se que o alinhamento entre a estratégia de TI e a estratégia do negócio é cíclico onde um determina o objetivo e o outro possibilita alcançar este objetivo.

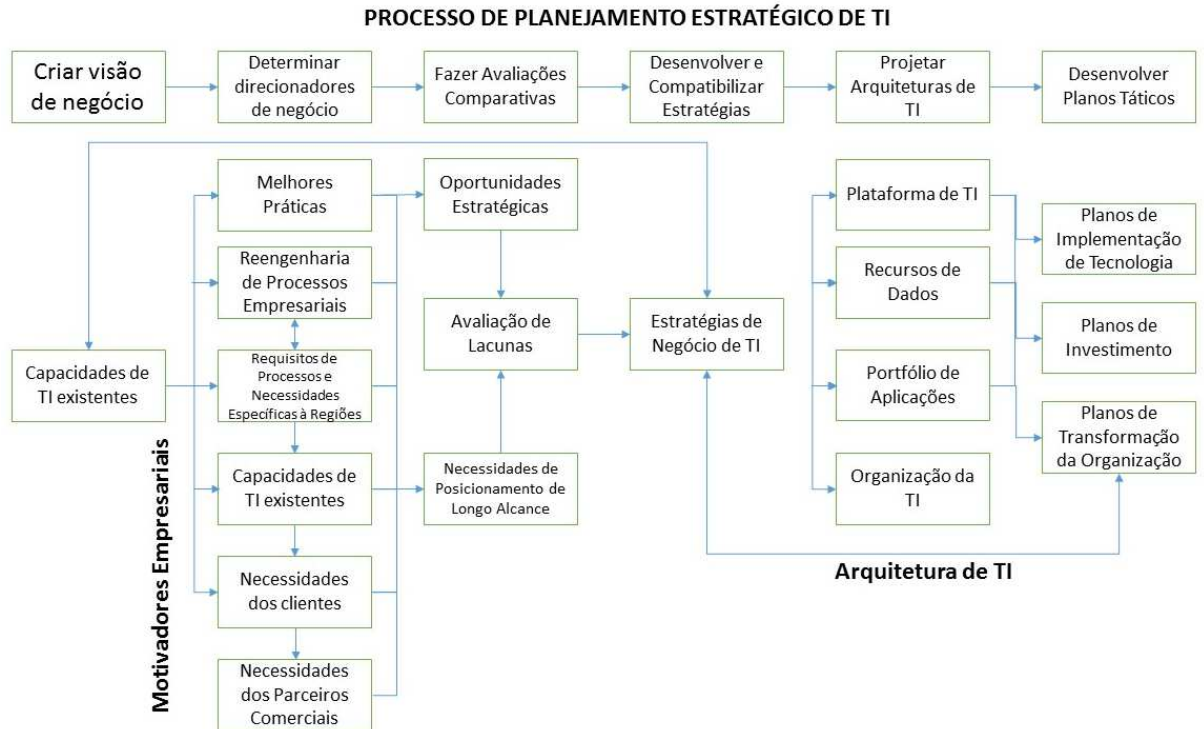
Duclós e Santana (2009) comentam que tão importante como promover o alinhamento estratégico de TI é identificar o impacto da TI na formulação da estratégia corporativa.

De acordo com Duclós e Santana (2009),

A informação desempenha um papel fundamental na formulação, comunicação, execução e avaliação da Estratégia. (2009, p. 192).

As fases que são observadas num Planejamento Estratégico de TI são assim apresentadas por O'Brien (2003) (Figura 5).

Figura 5 – Modelo O'Brien sobre as fases principais de um PETI



Fonte: Adaptado de O'Brien (2003)

Observa-se que o modelo O'Brien (2003) enfatiza que o Planejamento Estratégico de TI é mais estruturado mas que também são fases acionadas pelos objetivos da organização.

Uma vez abordado acerca do planejamento estratégico de TI, evidenciando-se a fundamental importância do alinhamento deste com o negócio, é pertinente tratar do papel do CIO nesse contexto, sendo justamente este o próximo tema de discussão e reflexão.

2.4 O PAPEL DO CIO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

De acordo com Laudon e Laudon (1996) uma organização necessita de recursos tecnológicos e computacionais para gerar e usar a informação. A estrutura que compõe a tecnologia da informação são o hardware e seus acessórios que são: os datacenters, servidores, computadores, switches, roteadores, impressoras, fitas, storages, etc; o software que são os sistemas ou aplicativos como: sistemas

operacionais, editores de texto, *firewall*, ERP, CRM, BI, etc. e ainda os hardwares e softwares de telecomunicações.

Conforme Rezende (2003) esse conjunto de recursos tecnológicos funciona de forma dinâmica através da tutela do principal componente da tecnologia da informação: o homem, também conhecido por *peopleware*.

A TI passou de um papel de suporte ou apoio administrativo para um papel totalmente estratégico dentro das organizações de acordo com Laurindo *et al* (2001). A visão da TI como arma estratégica é enfatizada, pois não apenas sustenta os negócios, mas também viabiliza novas estratégias empresariais.

Para se definir a gestão de TI é necessário conhecer em que situação ou ponto esta se encontra na organização e também o grau de utilização dos seus recursos, argumenta Boar (2002). Conforme o autor, a TI normalmente é uma área em estado de caos e a estratégia estrutural deve ser entendida: inventário, princípios, modelos e padrões.

De acordo com Stoner (1999), o CIO (Chief Information Officer) ou gestor de TI pode e deve apoiar a organização na observação do correto papel da TI. Suas funções são:

- Gerenciar os sistemas de informações baseados em computadores;
- Preparar e disseminar as políticas e procedimentos para sistemas novos e existentes;
- Introduzir novas tecnologias como as telecomunicações, automação de processos, sistemas de informações gerencias, demais sistemas especialistas;
- Atender as crescentes necessidades de informações por parte dos administradores;

Além de todas as funções citadas acima, keen (1996), acrescenta que o gestor de TI deve conhecer profundamente o negócio da organização e possuir conhecimento técnico adequado.

Fernandes e Alves (1992) mostram a amplitude dos processos de TI onde o CIO deve atuar. (Figura 6)

Figura 6 – Amplitude dos processos de TI



Fonte: Adaptado de Fernandes e Alves (1992)

Para Rodriguez e Ferrante (2000), o CIO deverá ter uma visão que alinhe o negócio da organização ao conhecimento de tecnologia da informação. Trabalhando junto à diretoria, o CIO deve definir o papel e posicionamento da TI no organograma, definir a estratégia da TI no alinhamento do Planejamento Estratégico de TI e Planejamento Estratégico Corporativo, além de cuidar do relacionamento da TI com as demais áreas da organização.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Segundo Vergara (2010), o método deve ser entendido como a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria. O método aproxima o pesquisador do fenômeno estudado.

Neste momento, serão descritos o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento deste trabalho, a unidade de análise, as técnicas de coleta e análise de dados e finalmente tratado das limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Analisando o objetivo geral da pesquisa e todas as variáveis apresentadas, fica claro que a metodologia mais adequada para aplicação é o estudo de caso.

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a análise qualitativa, a qual segundo Godoy (1995) deve ser utilizada quando se deseja compreender melhor um fenômeno no contexto em que este ocorre. Esta análise será desenvolvida por meio de estudo de caso simples.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), é uma abordagem empírica que investiga um fato dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Yin (2005) apresenta quatro aplicações para o estudo de caso:

- a) Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por estratégias experimentais;
- b) Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- c) Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- d) Para explorar aquelas situações onde intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Neste trabalho, o estudo de caso foi utilizado para aprofundar o estudo do processo na empresa e servirá de base para aplicação do projeto proposto.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa na qual foi realizada o estudo, aqui chamada apenas de Financeira, atua na área de crédito pessoal e investimento. O principal motivo pela escolha desta área é a ligação direta do acadêmico nesta empresa e área foco deste estudo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa serão empregadas técnicas de entrevista semiestruturada com gestores da cadeia de valor que ocupam os seguintes cargos: Superintendente da Área Comercial, Superintendente de Crédito, Gerente de Arrecadação, Superintendente de Cobrança, Gerente de Marketing e Superintendente da Área de Produtos. Tal entrevista será elaborada de modo que seja possível obter as respostas que atendam ao entendimento do problema de pesquisa descrito anteriormente. As perguntas serão abertas, gravadas e realizadas pessoalmente pelo acadêmico. A utilização de e-mail está descartada. As entrevistas “também são fontes essenciais de informações para os estudos de caso. As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas” (YIN, 2010, p.133).

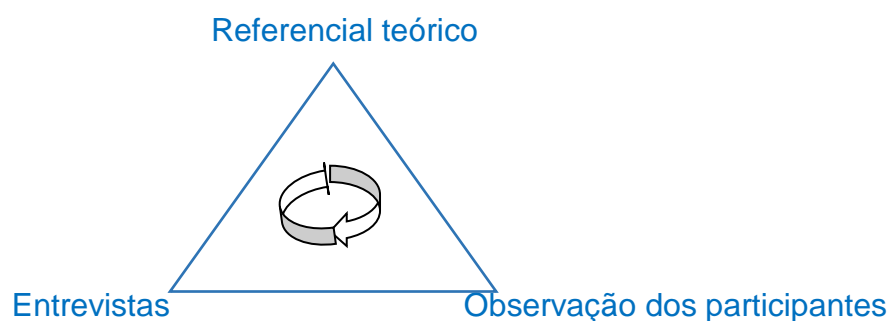
Além desta técnica será utilizada a pesquisa bibliográfica, na qual serão utilizados livros relacionados à área de planejamento estratégico de TI e negócios. “Tendo em mãos uma lista de obras identificadas como fontes prováveis para determinado assunto, procura-se localizar as informações úteis, através das leituras” (ANDRADE, 2010, p. 46).

Durante a observação são registrados dados visíveis e de interesse da pesquisa. As anotações podem ser feitas por meio de registro cursivo (contínuo), uso de palavras-chaves, check list e códigos, que são transcritos posteriormente (DANNA; MATOS, 2006). Já que o acadêmico trabalha na companhia alvo deste estudo, poderão também ser utilizadas as técnicas de observação direta. Serão observados os processos decisórios da estratégia de TI na Financeira objeto deste estudo pelo período compreendido entre abril e agosto de 2014.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados procurou estabelecer as relações necessárias entre os modelos de ferramenta de gestão de Lições Aprendidas selecionados na pesquisa e as proposições do objetivo geral juntamente com os objetivos específicos do trabalho. Para este estudo de caso foram utilizadas múltiplas fontes de evidência e a análise dos dados foi baseada na técnica de triangulação de dados. De acordo com Dall'Agnol (2010) *apud* Vergara (2010), esta técnica propõe uma estratégia para o alcance da validade do estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos. Segundo Yin (2010), com a triangulação dos dados, as múltiplas fontes de evidência proporcionam, fundamentalmente, várias avaliações do mesmo fenômeno. A triangulação dos dados foi realizada entre as informações pesquisadas e apresentadas no referencial teórico, os modelos de ferramenta de gestão de LA selecionados, os documentos analisados na empresa estudada e as entrevistas com os colaboradores da empresa.

Figura 7: Análise por triangulação de dados



Fonte: Adaptada de Marconi e Lakatos (2002)

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As principais limitações deste trabalho dizem respeito ao fato de que por ser um estudo de caso, não possibilita generalizações, embora possibilite aprofundar os estudos na empresa. As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos gestores das áreas da Cadeia de Valor da organização alvo deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através das entrevistas realizadas estão sendo apresentados de forma a responder às perguntas formuladas previamente com a finalidade de atender aos objetivos definidos para a presente pesquisa.

Em respeito à ética, é mantido sigilo absoluto tanto dos sujeitos de pesquisa quanto da empresa pesquisada.

4.1 QUAIS SÃO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA SUA ÁREA?

Para o superintendente da área comercial os FCS (Fatores Críticos de Sucesso) são basicamente um bom portfólio de produtos, possuir um marketing alinhado com as necessidades da área comercial, todos os sistemas online, maior quantidade de lojas e um bom plano de comissões para os consultores de vendas.

Para o superintendente da área de crédito o FCS da sua área está na capacidade de liberar crédito com o menor risco possível. Acrescenta ainda que é dever da área mitigar possíveis fraudes e identificar maus pagadores.

O superintendente da área de Arrecadação citou que o FCS está na geração diária do Job que gera o arquivo de remessa bancário. Explica que o Job é gerado diariamente durante a noite para que todos os dias seja gerado o arquivo de remessa bancário respeitando as datas de pagamento salarial dos diversos órgãos públicos ou privados. Explica ainda que um erro ou a falta de geração do arquivo significa que naquele dia os clientes não terão seu saldo devedor debitado de suas contas bancárias, gerando assim prejuízo para a financeira.

De uma maneira muito objetiva, o gerente da área de Cobrança comentou: “o FCS, no meu ponto de vista, está na capacidade de contatar e negociar com os clientes inadimplentes”. Com uma resposta objetiva, a superintendente de Marketing cita que os FCS da área são vários, mas que o principal é a capacidade de comunicação da organização com atuais e futuros clientes da Financeira.

O superintendente da área de Produtos afirma que o FCS da área é “estar à frente da concorrência com produtos diferenciados com boas taxas de juros para os clientes e uma boa rentabilidade para a organização”.

4.2 PENSANDO NO FUTURO, COMO VOCÊ VÊ A FINANCEIRA EM 5 ANOS?

O superintendente da área de Arrecadação acredita que a financeira estará muito bem posicionada no mercado brasileiro em 5 anos. Acrescenta que está aguardando o resultado do trabalho de conceituada consultoria do Brasil que foi contratada para elaborar o planejamento estratégico corporativo para dar novos rumos à sua área. “O resultado deste trabalho pode levar alguns meses ainda e durante este tempo alguns projetos serão iniciados para melhorar processos ou criar novos processos que ajudem a área a atender as crescentes demandas”.

Na mesma linha de raciocínio, o gerente da área de Cobrança acredita que a Financeira será uma das empresas líderes no seu segmento. Acrescenta que a Financeira, através da modernização e melhorias nos seus processos, verá a inadimplência diminuir pois serão melhorados os controles para liberação de crédito. Finalizando seu comentário, comenta que todas as áreas da organização estão se preparando para a expansão de lojas e a consequência disso é o crescimento. Para o superintendente da área de crédito, a Financeira estará brigando pela liderança no mercado brasileiro de crédito pessoal.

O gerente do Marketing entende que o anseio da diretoria da Financeira é de transformá-la na maior no seu ramo de atuação. Na sua opinião, o prazo de 5 anos é suficiente para tal desde que mudanças em toda a estrutura aconteçam. Essas mudanças na verdade são ajustes nos processos, enfatiza.

O superintendente da área de Produtos diz que no que depender da sua área a Financeira será a maior do país. Detalha que atualmente é a 2ª maior financeira do país, com o maior portfólio de produtos oferecidos aos clientes no Brasil. Detalha que atualmente a Financeira trabalha com crédito pessoal direto, crédito consignado, crédito com cheque como garantia, seguros, consórcio e investimentos. “O mais novo produto é o consórcio onde a Financeira comprou a operação de uma grande rede de lojas” acrescenta o superintendente.

O superintendente da área Comercial lembra que o concorrente está no mercado a muito mais tempo que a Financeira, seu faturamento e quantidade de lojas é 10x maior. Para ele, nada disso intimida e acredita ser possível transformar-se numa potência no ramo no prazo de 5 anos sendo uma empresa sólida e com bons resultados financeiros.

4.3 QUAL SERÁ A CONTRIBUIÇÃO DA SUA ÁREA NA CAMPANHA DE CRESCIMENTO PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS?

O gerente da área de Marketing responde a questão enfatizando sobre a importância da sua área para a jornada de crescimento e que contribuirá principalmente com boas campanhas de marketing. Acrescenta que além dos canais de comunicação habituais como Internet, panfletos, rádio e jornais, desde o início do ano a Financeira está com comerciais em alguns canais de TV aberta. “Isso nos trouxe bons frutos” comenta o gerente.

O gerente de Marketing relata um pouco da história recente da sua área. “Um dos projetos de sucesso na área foi a reestruturação do site corporativo” relata. De acordo com o gerente o site foi totalmente modificado transformando-se em um site agradável de se navegar sendo possível acesso a todos os produtos da Financeira. “Em um ano, com o novo site, tivemos a felicidade de captar algo em torno de R\$ 1.000.000,00 de novos contratos” detalha ele.

O gerente da área de Cobrança indica que o setor contribuirá melhorando as campanhas de cobrança. “Para se ter uma ideia do número a ser resgatado, o gerente revela que a Financeira tem algo em torno de R\$ 30.000.000,00 a recuperar”, ressalta. De acordo com o gerente, esse dinheiro uma vez recuperado, se tornará capital ativo para a empresa.

Além das informações anteriores, o gerente de Cobrança conta que a área conta com agências de cobrança terceirizadas para ajuda no resgate deste valor. Detalha que essas agências fazem a cobrança dos clientes inadimplentes a mais de 60 dias, os clientes inadimplentes até 59 dias são contatados pela equipe interna.

Com um pensamento mais estratégico o superintendente de Arrecadação diz que a área contribuirá com o crescimento da financeira criando a inteligência

necessária para identificar as datas de pagamento salarial dos vários órgãos públicos e privados cadastrados no sistema. Desta maneira, será possível gerar com maior exatidão o arquivo de remessa bancário. “O grande trunfo de ter esta informação é poder sacar o saldo devedor antes das demais instituições financeiras ou mesmo a retirada do valor pelo próprio cliente”, ressalta. De acordo com ele, perde-se o *time* de fazer o desconto na conta corrente do cliente.

O superintendente da área de Produtos responde a questão indicando que ajudará a organização criando, sempre em tempo hábil, novos produtos e sempre que houver uma oportunidade empresas já formadas poderão ser compradas e incorporadas à Financeira. Para exemplificar o superintendente dá o exemplo do produto consórcio que em substituição do desenvolvimento do produto optou-se pela compra de uma empresa já formada e com carteira ativa de clientes.

O superintendente da área de Crédito, comenta que o setor terá que melhorar seus indicadores e melhorar a eficiência operacional. Detalha que hoje necessitam de 50 pessoas para aprovar em torno de 1000 propostas diárias. Acrescenta ainda que além na análise das propostas o setor deverá ser mais assertivo no que se refere a documentos e propostas fraudulentas.

De uma maneira bastante simples e direta o superintendente da área Comercial diz que a sua área é a alma do negócio e que contribuirá com o crescimento da organização através de campanhas de incentivo às vendas buscando sempre alcançar as metas da diretoria.

4.4 O QUE O SETOR NECESSITA DA TI PARA BUSCAR ESSE OBJETIVO?

O superintendente da área de Produtos enfatiza que a TI é uma das áreas mais importantes para o setor e que muitas vezes é difícil sinalizar no que podem ajudar de tão integradas que as áreas estão. Para ele a TI deve fornecer bons analistas de negócio capazes de identificar, durante a criação de novos produtos ou até mesmo na reconfiguração de produtos já existentes, possíveis falhas de concepção e falhas no cumprimento do *Compliance* do Banco Central.

Acrescenta que a TI tem a responsabilidade de ajudar a desenvolver sistemas seguros e de fácil uso. Reforça que além de bons analistas a TI deve fornecer bons

desenvolvedores de *software*. Perguntado se outras áreas da TI como tecnologia e Telecom afetam o setor diretamente o superintendente comenta que são áreas importantíssimas para a organização como um todo, mas que a área de Produtos está diretamente ligada a área de sistemas e à área de projetos. “Na verdade recorreremos à área de tecnologia mais para tirar dúvidas sobre um ou outro dispositivo como impressoras de cheques, PINs, dentre outros dispositivos.”, comenta o superintendente da área de Produtos.

O superintendente da área de Crédito comenta que a TI tem participado ativamente nos seus projetos e que no início deste ano foi implementado o novo sistema de esteira de análise. Considera que este sistema proporcionou aumento de produtividade pois, inicialmente, uma análise levava uma média de tempo de 6 minutos para cada proposta e este tempo passou para 3 a 4 minutos. Acrescenta que este sistema está em fase de ajustes e a TI está melhorando a integração com sistemas legados.

“Outro sistema implementado no final do ano passado foi o *Credit Score*, porém, este sistema seguidamente falha ou tranca causando parada na esteira de análise” lamenta o superintendente da área de Crédito. Finalizando seu comentário o superintendente solicita melhorias no sistema de *Credit Score*.

Para o futuro, o Superintendente comenta que seria fundamental para o sucesso da sua área um sistema ou dispositivo que identifique documentos fraudados capaz de diminuir ainda mais o tempo de análise de propostas.

Com uma leitura mais imediatista das suas necessidades, o superintendente da área de Arrecadação ressalta que a TI deve garantir a geração diária do arquivo de remessa bancário. Comenta que melhorias de performance para a execução deste *Job* garantirá que o mesmo possa ser rodado duas vezes ao dia caso necessário. Detalha que atualmente o tempo de geração do arquivo gira em torno de 8h.

O superintendente da área de Cobrança afirma que a TI é o seu parceiro estratégico dentro da Financeira. Comenta que atualmente possuem um bom sistema de cobrança que foi implementado no final de 2013 e vem colaborando para o cumprimento de suas metas.

“Esta área necessita além de um bom sistema, um bom sistema de *Call Center* capaz de melhorar os tempos de resposta de chamadas bem como passar para o operador chamadas mais assertivas” ressalta o superintendente da área de

Cobrança. Indicou que a área de tecnologia está com uma RFP (*Request for Proposal*) no mercado para a troca da solução de PABX (*Private Automatic Branch Exchange*) com discador automático e *Contact Center* e os fabricantes escolhidos para a última fase de negociação são: Avaya, Cisco e Dígitro. Afirma que a tendência é que a escolha seja pela fabricante líder no mercado que é a Avaya. “A implementação deste equipamento melhorará não apenas o resultado do setor, mas contribuirá também para o bem estar dos atendentes e geração de relatórios e indicadores mais precisos sobre a operação”, reforça o superintendente da área de Cobrança.

O superintendente da área de Marketing solicita um sistema de controle e administração de dados cadastrais. “Nossos dados são muito ruins e fica difícil buscar clientes depois do contrato encerrado” ressalta o superintendente. Outra necessidade apontada é de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) capaz de gerar e disponibilizar para consulta os dados e registros de atendimento do cliente.

Respondendo a pergunta, o superintendente da área comercial comenta que a área comercial necessita de bons consultores de vendas e que para isso necessita de um bom sistema *online*. Acrescenta a necessidade de sistemas frente de caixa mais robustos, de fácil usabilidade e riqueza de informações. Além das solicitações de sistemas, o superintendente reforça a necessidade de disponibilidade de links de dados e atualização dos equipamentos como computadores e impressoras.

O quadro 1 demonstra de forma resumida as necessidades levantadas nas entrevistas.

Quadro 1 – Necessidades levantadas

ÁREA	NECESSIDADES LEVANTADAS
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de controle de dados cadastrais; • Sistema de CRM.
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes no sistema de esteira de crédito; • Integração com sistemas legados; • Melhorias no sistema de <i>Credit Score</i>; • Sistema ou dispositivo capaz de identificar documentos fraudados.
Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição do PABX; • Adoção de um sistema de <i>Contact Center</i>; • Discador automático.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Bons analistas capazes de orientar e construir bons produtos em <i>Compliance</i> com o Banco Central; • Sistemas seguros e de fácil uso.

Arrecadação	<ul style="list-style-type: none">• Melhorias na performance da geração do arquivo de remessa diário.
Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Redesenhar o sistema de frente de caixa robusto de fácil uso com riqueza de informações;• Melhores links de dados;• Atualização de computadores e impressoras nas lojas.

Fonte: Elaborado pelo autor

No final de cada entrevista, como pergunta final, todos os entrevistados foram perguntados sobre o ROI (*return of investment*) dos projetos e todos os gestores foram evasivos nas suas respostas. Percebe-se a falta de cultura da organização no cálculo de retorno sobre o investimento em projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os esforços deste trabalho objetivaram analisar a importância do alinhamento entre o Planejamento Estratégico Corporativo (PEC) com o Planejamento Estratégico de TI (PETI).

O CIO tem papel fundamental neste processo. Além de certificar-se que a TI está apoiando adequadamente a operacionalização dos processos de negócio, ele tem a função de identificar as necessidades futuras dos principais gestores da organização, visando, proativamente, alinhar o Planejamento Estratégico da TI com o Planejamento Estratégico Corporativo projetado. Seu compromisso é tornar o que é complexo em uma coisa simples, usando a tecnologia como um colchão de simplificação da operação de processos complexos. Tornar simples de lidar e simples de entender, é o papel da tecnologia nas organizações.

Através da literatura e dos estudos realizados foi possível perceber a importância do Planejamento Estratégico. Buscando-se como objetivo final, compreender a sua importância e verificar a possibilidade de construir o Planejamento Estratégico de TI sem ter um Planejamento Estratégico Corporativo formalizado.

Após compreender a importância do PEC (Planejamento Estratégico Corporativo), PETI (Planejamento Estratégico de TI), Cadeia de Valor e dos Fatores Críticos de Sucesso através da revisão da literatura, e sua aplicação e contextualização na empresa objeto do estudo de caso, foi possível identificar as áreas da cadeia de valor e desenvolver um questionário a ser aplicado aos gestores da organização.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios pois foi possível projetar um PEC num cenário de 5 anos e também mapear as necessidades das áreas relacionados à TI, ou seja, mesmo neste cenário projetado foi possível alinhar o PEC ao PETI. Este alinhamento só é possível com o envolvimento e dedicação dos gestores da organização e CIO da TI.

É possível afirmar que é possível montar o Planejamento Estratégico de TI baseado num Planejamento Estratégico Corporativo projetado. Considera-se assim como atingido o objetivo deste estudo.

Os benefícios para a organização são muitos. Podemos ressaltar que através do PETI é possível direcionar esforços e redirecionar investimento nos projetos futuros mapeados, alinhados para suportar a estratégia corporativa. Além disso é uma oportunidade de escutar e entender os anseios das demais áreas da companhia. Para o pesquisador foi de suma importância este trabalho, já que ao longo do período letivo, esta sempre foi uma dúvida e um questionamento: como realizar o PETI sem o PEC formalizado? Os usos de alavancas conceituais desenvolvidas ao longo do MBA viabilizaram a implementação do trabalho.

Como recomendação de trabalhos futuros, é sugerido que a organização estudada formalize o seu PEC, para que todos os setores da organização, tanto os elos primários como os elos de apoio da Cadeia de Valor, tenham objetivos claros para sua atuação operacional e para a projeção de seu futuro. Desta maneira viabiliza-se ao CIO desenvolver o seu Planejamento Estratégico de TI, direcionando seus esforços para o cumprimento do mesmo.

Como aprendizado relevante para o pesquisador, ficou a comprovação de que participação de todos da organização é de fundamental importância para a elaboração do Planejamento Estratégico de TI, pois evidentemente a estratégia de TI subordina-se à estratégia corporativa.

REFERÊNCIAS

AMARAL, L., VARAJÃO, J., **Planejamento de Sistemas de Informação**. Lisboa: FCA, 2000.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMBONI, N. **Base Estratégica Corporativa**. Brasília: Revista Brasileira de Administração, n 37, p. 08-16, 2002

AMBONI, N. **Tópicos Especiais em Gestão da Inovação Tecnológica**. Florianópolis: Apostila do curso de mestrado em administração, 2005.

BOAR, B. H. **Tecnologia da Informação: A Arte do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Berkeley, Brasil, 2002.

FERNANDES, A. A., ALVES, M. M., **Gerência Estratégica da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1992

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário de Negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista RAE: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, abr. 1995.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

DUCLÓS, L. S., SANTANA V.L., **Ciclo estratégico da Informação: como colocar a TI no seu devido lugar**: Curitiba: Champagnat, 2009.

FERNANDES, A. A., ALVES, M. M., **Gerência Estratégica da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1992.

KEEN, P. G. W., **Guia Gerencial para a Tecnologia da Informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, P., **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, P., **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

- LAURINDO, F. J. B., SHIMIZU, T., CARVALHO, M. M., RABECHINI JR. R. **O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações**: São Paulo: Gestão e Produção, v.8, n.2, p.160-179, 2001
- LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MDGEE, J., PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bockman, 2000.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva. Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal, Baffins Lane – England, 1991.
- PORTER, Michael. **O que é Estratégia? Harvard Business Review**. Novembro-Dezembro.1996. Em competição: on competition: estratégias competitivas essenciais. Porter, M. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RAMIREZ, J. C., SENDER, C. **Alinhando a Tecnologia da Informação à Estratégia**. Bain e Company, 2003.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROCKART, J.F. **Chief Executives Define Their Own Data Needs**. Harward, 1979.

RODRIGUEZ, M. R.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia da Informação e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2000.

STONER, C. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

TORRES, N.A. **Planejamento de informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. H. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APENDICE A – ENTREVISTA COM SUPERINTENDENTE DA ÁREA COMERCIAL

- Para você, quais são os FCS da sua área?
 - Os FCS da área comercial são basicamente ter um bom portfólio de produtos, marketing agressivo, sistemas online, maior quantidade de lojas e um bom plano de comissões para os consultores de vendas.
- Pensando no futuro, onde você vê a financeira em 5 anos?
 - Vejo a financeira como uma grande potência do ramo. Temos um trabalho árduo pela frente pois a nossa principal concorrente está a muito mais tempo no mercado e o seu tamanho é 10x maior. Mas vejo como uma empresa sólida e com bons resultados.
- Como a seu setor contribuirá a organização nesta campanha de crescimento em cinco anos?
 - A área comercial de certa forma é a alma do negócio. Através de campanhas internas de incentivo às vendas buscamos sempre buscar as metas da diretoria.
- O que o setor necessita da TI para cumprir esses objetivos?
 - Para buscar as metas precisamos de profissionais devidamente treinados e devido às distancias das nossas lojas necessitamos de capacidade de treinamento online;
 - Sistemas de frente de caixa robustos, fácil uso e com riqueza de informações;
 - Precisamos aumentar a disponibilidade de link de dados nas nossas lojas, pois sem sistema não temos como vender;
 - Atualização de equipamentos obsoletos como computadores, impressoras e monitores;
- Qual a expectativa sobre o ROI?
- Sinceramente não entendo muito sobre o ROI, mas sei que com uma equipe motivada e ambiente de TI 100% operacional somos capazes de atingir as metas. Como você pode notar não pedi nada além daquilo que já temos, precisamos sim da disponibilidade e bons sistemas, se isso tem investimento ou não para melhorar não sei dizer.

APENDICE B – ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DA ÁREA DE CRÉDITO

- Para você, quais são os FCS da sua área?
 - A nossa área é responsável pela liberação do crédito dos negócios realizados nas lojas. Portanto, o FCS está na capacidade de liberar crédito com o menor risco possível. É nosso dever mitigar possíveis fraudes e identificar maus pagadores.
- Pensando no futuro, onde você vê a financeira em 5 anos?
 - Em 5 anos vejo a financeira brigar centímetro a centímetro pela liderança nacional no mercado de crédito pessoal.
- Você não considera uma meta audaciosa considerando que o nosso principal concorrente fatura 10x mais e possui 10x mais lojas que nós?
 - Audacioso sim, mas precisamos buscar este objetivo.
- Como a seu setor contribuirá a organização nesta campanha de crescimento em cinco anos?
 - O setor de crédito terá que melhorar seus indicadores e melhorar a eficiência operacional. Hoje necessitamos de 50 pessoas para aprovar em torno de 1000 propostas diárias. Além na análise das propostas teremos que ser mais assertivos no que se refere a documentos e propostas fraudulentas.
- O que o setor necessita da TI para cumprir esses objetivos?
 - A TI tem nos ajudado bastante, no início deste ano foi implementado o novo sistema de esteira de análise. Este sistema proporcionou aumento de produtividade pois inicialmente tínhamos o tempo de 6 minutos de análise para cada proposta e este tempo passou de 3 a 4 minutos. Agora ele está em fase de ajustes e melhorando a integração com sistemas legados. Outro sistema implementado no final do ano foi o Credit Score, porém, este sistema seguidamente falha ou tranca causando parada na esteira de análise. Necessitamos então de melhorias neste ambiente. Para finalizar, nem sei se

existe. Seria fundamental um sistema ou dispositivo que identifique documentos adulterados.

- Alguma necessidade de infraestrutura ou hardware?
 - Necessitamos sempre de bons equipamentos, pois analista parado é proposta que deixa de ser analisada.
- Qual a expectativa sobre o ROI?
 - Não posso falar sobre o ROI, mas acredito que seja muito alto pois, cada proposta mal analisada, significa que temos um cliente inadimplente em potencial.

APENDICE C – ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DA ÁREA DE ARRECADAÇÃO

- Para você, quais são os FCS da sua área?
 - Para a área de arrecadação o FCS está na geração diária exata do job que gera o arquivo de remessa bancário. Esse job é gerado diariamente durante a noite para que todos os dias seja gerado o arquivo de remessa bancário respeitando as datas de pagamento salarial dos diversos órgãos públicos ou privados. Um erro ou a falta de geração do arquivo significa que no dia em questão os clientes não terão seu saldo devedor debitado de suas contas bancárias.
- Pensando no futuro, onde você vê a financeira em 5 anos?
 - Vejo a financeira muito bem posicionada no mercado brasileiro. Estamos aguardando o resultado do trabalho de consultoria para elaborarmos formalmente o nosso planejamento estratégico corporativo. Pode levar alguns meses ainda, enquanto isso vamos abrindo novos projetos, tanto para melhorar processos tanto para criar outros novos processos.
- Como a seu setor contribuirá a organização nesta campanha de crescimento em cinco anos?
 - Nossa área contribuirá com o crescimento da financeira criando a expertise necessário no que diz respeito a identificação das datas de pagamento salarial os vários órgãos públicos e privados cadastrados no sistema. Desta maneira será possível gerar com maior exatidão o arquivo de remessa bancário. A sacada de ter esta informação é poder sacar o nosso saldo devedor antes das demais instituições financeiras ou mesmo a retirada do valor pelo próprio cliente. Caso isto ocorra perdemos o time de fazer o desconto.
- O que o setor necessita da TI para cumprir esses objetivos?
 - O ponto primordial é a geração correta e diária do arquivo de remessa. Além da geração este job deve ter seu tempo de

rodagem melhorado pois hoje levamos cerca de 6 horas de processamento, caso falhe, não temos tempo para gera-lo novamente até as 8h da manhã.

- Qual a expectativa sobre o ROI?
 - Prefiro que a própria TI o faça.

APENDICE D – ENTREVISTA COM O GERENTE DA ÁREA DE COBRANÇA

- Para você, quais são os FCS da sua área?
 - O FCS da área de cobrança, no meu ponto de vista, está na capacidade de contatar e negociar com os clientes inadimplentes.
- Pensando no futuro, onde você vê a financeira em 5 anos?
 - Com certeza a Financeira será uma das empresas líderes do seu segmento. Acredito também que com a modernização e melhoria nos seus processos a inadimplência não crescerá na mesma proporção. Todas as áreas estão se preparando para a expansão e conseqüente crescimento.
- A área de cobrança tem somente equipe interna ou conta também com agentes externos de cobrança?
 - Sim, hoje temos além da equipe interna duas agências de cobrança que fazem a cobrança de clientes com mais de 60 dias de atraso, ou seja, a equipe interna cobra os inadimplentes de 0 a 59 dias de atraso.
- Como a seu setor contribuirá a organização nesta campanha de crescimento em cinco anos?
 - Nosso setor contribuirá melhorando as ações de cobrança. Temos em torno de R\$ 30.000.000,00 a recuperar. Esse dinheiro, uma vez recuperado, torna-se capital ativo para a empresa.
- O que o setor necessita da TI para cumprir esses objetivos?
 - A TI é o nosso parceiro estratégico dentro da Financeira. Temos um bom sistema de cobrança que foi implementado no final de 2013 e vem nos ajudando bastante. Mas precisamos urgentemente substituir nosso atual PABX e um bom sistema de Call Center capaz de melhorar os tempos de resposta de chamadas bem como passar para o operador chamadas mais assertivas. Pelo que soube a área de tecnologia está para fechar a compra de uma solução de PABX e Call Center líder no

mercado mundial. Isso melhorará não apenas o resultado do setor, mas contribuirá também para o bem estar dos atendentes e geração de relatórios e indicadores mais precisos sobre a operação.

- Qual a expectativa sobre o ROI?
 - No ano de 2013 recuperamos um total de R\$ 1.500.000,00. Então podemos relacionar este valor ao custo total da solução de Call Center e PABX.

APENDICE E – ENTREVISTA COM A GERENTE DA ÁREA DE MARKETING

- Para você, quais são os FCS da sua área?
 - São vários! O principal deles é a comunicação com os nossos atuais e também futuros clientes.
- Pensando no futuro, onde você vê a financeira em 5 anos?
 - A Financeira tem o desejo de se tornar a maior no seu ramo de atuação. Acreditamos que no prazo de 5 anos será suficiente, desde que medidas de ajustes em toda a organização se faça acontecer.
- Como a seu setor contribuirá a organização nesta campanha de crescimento em cinco anos?
 - Principalmente com boas campanhas de marketing. Além dos canais de comunicação habituais como Internet, panfletos, rádio e jornais, desde o início do ano estamos com entradas nos canais de TV aberta. Isso nos trouxe bons frutos. Além disso o nosso site foi totalmente modificado e é um site agradável de se navegar sendo possível acesso à todos os produtos da Financeira. Em um ano do novo site tivemos a felicidade de captar algo em torno de R\$ 1.000.000,00.
- O que o setor necessita da TI para cumprir esses objetivos?
 - Como o nosso principal motivo de existir é o cliente, se faz necessário um bom sistema de controle e administração de dados cadastrais. Nossos dados são muito ruins e fica difícil buscar clientes depois do contrato encerrado. Outra grande melhoria seria um sistema completo de CRM, um sistema capaz de guardar todo o histórico do cliente para com a Financeira.
- Qual a expectativa sobre o ROI?
 - Como dito na pergunta anterior, os projetos da área do marketing buscam sempre ter um bom ROI. Como exemplo foi a reestruturação do site que custou R\$ 180.000,00 mas que em 01 ano possibilitou a captação de R\$ 1.000.000,00.

APENDICE F – ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DA ÁREA DE PRODUTOS

- Para você, quais são os FCS da sua área?
 - Após explicar os que são os FCS, o entrevistado comentou que o fator seria estar à frente da concorrência fornecendo novos produtos com boas taxas de juros para os clientes com a maior rentabilidade para a organização.
- Como você acompanha a concorrência?
 - Através de informativos relacionados ao setor financeiro, jornais, Internet, eventos, dentre outros. O networking é uma outra boa fonte de conhecimento.
- Pensando no futuro, onde você vê a financeira em 5 anos?
 - No que depender da área de produtos a financeira estará entre as maiores do país. Neste momento ela ocupa a segunda posição do ranking no Brasil e é a financeira que possui o maior portfólio de produtos oferecidos aos clientes. Atualmente disponibilizamos o crédito direto, crédito consignado, crédito com cheque como garantia, seguros, consórcio e investimentos.
- No curto espaço de tempo tem previsão para o lançamento de um novo produto?
 - Na verdade o consórcio que falei anteriormente é o mais novo produto. Acabamos de finalizar a compra de uma rede de consórcio com uma carteira de clientes consideravelmente grande. Essa ação nos poupou o desenvolvimento do produto e dentro de poucos dias, aproximadamente 15 dias estaremos anunciando a novidade, primeiramente internamente onde teremos que treinar nossos consultores de vendas e posterior a isso o público externo.
- Como a seu setor contribuirá a organização nesta campanha de crescimento em cinco anos?
 - Para responder esta pergunta penso que seria o resumo das perguntas anteriores. Ajudaremos a organização criando sempre

em tempo hábil novos produtos e na oportunidade podemos comprar empresas no mercado que atendam a nossa expectativa. O consórcio é o maior exemplo.

- O que o setor necessita da TI para cumprir esses objetivos?
 - A TI é uma das áreas mais importantes para o nosso setor que muitas vezes é difícil sinalizar no que podem ajudar. Mas basicamente a TI deve fornecer bons analistas de negócio capazes de identificar durante a criação de novos produtos, ou até mesmo na reconfiguração de produtos já existentes, possíveis falhas de concepção, falhas no cumprimento do Compliance do Banco Central e o mais importante delas, ajudar a desenvolver sistemas seguros e de fácil uso. Claro, além de bons analistas bons desenvolvedores de software.
- Outras áreas como Tecnologia, Telecom não afetam o setor diretamente?
 - Não, essas áreas são importantíssimas para a organização como um todo. A área de Novos Produtos está diretamente ligada a sistemas e área de projetos. Na verdade recorreremos à área de tecnologia mais para tirar dúvidas sobre um ou outro dispositivo como impressoras de cheques, PINs, etc.
- Qual a expectativa sobre o ROI?
 - Como área de Novos Produtos o ROI está no nosso sangue. Todo o produto desenvolvido tem realizado o trabalho de ROI sendo este considerando todo o investimento de TI, seja ela recursos humanos ou tecnológicos.