



Inconsistências e Fracasso no Alinhamento Estratégico em Business Units: Estudo Brasileiro em uma Empresa Multinacional de Serviços de Telecomunicações

Tema: Planeamiento estratégico de la tecnología.

Categoria: Trabajo académico

Júlio Francisco Blumetti Facó

Eaesp Fgv-sp

E-mail: juliofaco@gvmail.br

Alberto Luiz Albertin

Eaesp Fgv-sp

E-mail: albertin@fgvsp.br

Luis Hernan Contreras Pinochet

Eaesp Fgv-sp

E-mail: luishernan@gvmail.br

Resumo:

Esta pesquisa tem como objetivo verificar a ocorrência de alinhamento na estratégia de implantação de um sistema de pacotes de CRM entre as unidades de negócio de uma empresa multinacional instalada no Brasil, e analisar o relacionamento entre as unidades locais da empresa e sua matriz estrangeira, além de encontrar aspectos que suportem ou não as teorias que sustentam esta pesquisa. Esta pesquisa foi de natureza exploratória, abordagem qualitativa, e com o uso da metodologia Action Research para o gerenciamento das operações de TI em um processo cíclico e participativo durante vinte e dois meses. Os ciclos da metodologia foram compreendidos nos seguintes passos: (1) uma pré-análise – para entender o contexto e a finalidade; (2) etapa de análise – composta de: coleta de dados, feedback, análise de dados, planejamento, implementação e avaliação da ação; e (3) passo de monitoramento. Os dados coletados revelaram que houve um insucesso na implantação de um sistema de CRM devido a uma série de fatores organizacionais provocando reações não previstas pela matriz em relação ao modelo cultural existente no Brasil. Estas reações provocaram diferentes distribuições de autoridade entre as unidades de negócio, novas disputas por poder, guerras de “status”, e mudanças nos padrões de comunicação. Ao invés da TI atender às necessidades dos usuários, ela acabou sendo utilizada como forma de legitimar a existência de uma unidade de negócio que estava à beira da dissolução. Neste sentido, a unidade de voz se apropriou em usar a tecnologia do sistema CRM para poder sobreviver no mercado brasileiro enquanto as outras unidades de negócios foram contrárias à utilização do sistema, dada à incoerência e incompatibilidades do pacote de sistema “fechado” ao modo de operações no Brasil. Portanto, o alinhamento estratégico da TI com os de negócios no Brasil não ocorreu de forma planejada na adoção de novas tecnologias em relação à preocupação aos aspectos culturais brasileiros.

Palavras-chave: Estratégias de negócio, alinhamento estratégico em TI, fracasso de implantação de sistemas, sistemas de CRM.



1. Introdução

A TI é vista como um fator que viabiliza a integração em abrangência mundial possibilitando o surgimento de novas estratégias de negócios, implicando diretamente nas novas estruturas organizacionais e em novas formas de relacionamento na empresa, entre empresas e entre empresas e seus consumidores.

Neste cenário, é de grande importância o estudo do alinhamento estratégico entre TI e o negócio, de forma que toda a potencialidade da tecnologia possa resultar em novas formas de relacionamento organizacional intra e extra-empresas (RODRIGUES e RISCAROLLI, 20004). Saccol e Brodbeck (2004) verificaram que o alinhamento estratégico também é de fundamental importância para a eficiência organizacional.

O alinhamento entre o negócio e a tecnologia da informação encontra-se diretamente relacionado com a performance organizacional (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; LUFTMAN *et al.* 1993; REICH e BENBASAT, 1996; SABHERWAL e CHAN, 2001). Muitas vezes ao promover o alinhamento estratégico nas organizações, seus principais executivos constata frustrações pelo mesmo ocorrer de forma estática e muitas vezes isolada. Neste contexto, o alinhamento deve ser considerado não como uma simples atividade de gestão, mas um alvo que está em constante inércia, incorporando mais do que simples avaliações de elementos isolados na estrutura organizacional, pois o alinhamento pode requerer improvisação sendo este um dos maiores desafios (CIBORRA, 1997; CHAN, 2002).

Por ser descrito como um fenômeno multidimensional, Rockart e Morton (1984) verificaram que o alinhamento estratégico está vinculado diretamente ao tipo de estrutura, estratégia, cultura e níveis organizacionais (corporativos, divisões, unidades, departamentos, entre outros). Como aspecto chave no gerenciamento do alinhamento estratégico, Allen e Morton (1995) enfatizam a necessidade de um planejamento estratégico integrado e alinhado entre as áreas de negócio e de TI, considerando este procedimento como um dos principais fatores de retorno de investimento e de agregação de valor ao negócio.

Em relação às pesquisas realizadas no Brasil, o tema do alinhamento estratégico vem recebendo importante atenção por pesquisadores e executivos, no qual importantes pesquisas vem sendo aplicadas às organizações que estão implementando novas tecnologias de sistemas de informação integrados, sistemas de relacionamento com clientes, entre outros (BRODBECK e HOPPEN, 2002; SACCOL, 2003).

Henderson e Venkatraman (1993) tratam da adequação estratégica entre as áreas de negócio e de TI, entre os níveis interno e externo e entre processos, infra-estrutura e pessoas e consideram que os sistemas CRM (*Customer Relationship Management*) encontram-se como elemento representativo da adequação entre os níveis interno e externo de negócio.

Nesse sentido o presente capítulo busca apresentar se ocorreu alinhamento na estratégia de implantação do sistema de pacotes de CRM entre as unidades de negócio da organização BeTel, e analisar especificamente de que maneira se deu o relacionamento entre as unidades locais da empresa e sua matriz estrangeira, além de encontrar aspectos que suportem ou não as teorias apresentadas na fundamentação teórica, bem como, o uso do paradigma metodológico da *Action Research* para poder realizar a pesquisa e análise das informações que foram coletadas pelo pesquisador durante o período de vinte e dois meses intensivos no projeto STAR e quatro anos no envolvimento com as unidades da empresa BeTel.



2. O Potencial Estratégico e Modelos de Alinhamento De TI

A grande importância do alinhamento estratégico é ser uma das questões-chave enfrentada pelos executivos de negócios e de informações atualmente (PAPP e LUFTMAN, 1995; CHAN, 2002). Ainda é corrente a falta de habilidade das empresas para a realização de valor a partir dos investimentos em TI, aspecto este onde reside grande parte das falhas de alinhamento entre estratégias de negócios e de TI, porque mesmo que um competidor possa eventualmente encontrar uma maneira de copiar ou melhorar algum recurso ou sistema de TI, uma vantagem competitiva única somente será resultado do uso de TI em conjunto com mudanças na operação dos negócios no sentido de agregar valor para a empresa (LUFTMAN, 2000).

Novas formas de organizações e de inter-relações nas empresas podem ser entendidas através do **Modelo de Alinhamento Estratégico** de Henderson e Venkatraman (1993) que permite entender como novas estratégias de negócio podem implicar em novas estratégias de TI e como novas estratégias de TI possibilitam novas estratégias de negócio. Outros dois importantes conceitos são o ajuste estratégico (relação entre estratégia e infra-estrutura) e a integração funcional (relação entre funções de TI e negócio, nos âmbitos da estratégia e de infra-estrutura). Portanto, segundo este modelo para planejar a TI, devem ser considerados quatro importantes fatores: (1) estratégia de negócio; (2) estratégia de TI; (3) infra-estrutura organizacional e processos; e (4) infra-estrutura de sistemas de informação e processos. A seguir é apresentado o modelo (Figura 1):

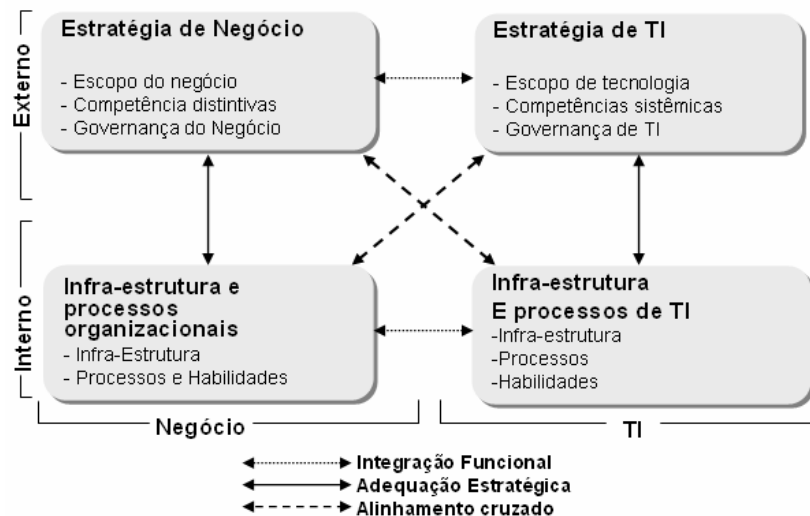


Figura 1 – Modelo de Alinhamento Estratégico entre negócios e TI

Fonte: Henderson e Venkatraman (1993, p. 476).

O **Modelo de Critérios de Maturidade de Alinhamento** de Luftman (2000) sustenta que o alinhamento estratégico é um processo que deve considerar, para sua efetividade, os seguintes passos: (1) definição dos objetivos e estabelecimento do grupo; (2) entendimento da importância e das ligações entre negócios e TI; (3) análise e priorização das lacunas de alinhamento; (4) especificação de ações e projetos; (5) escolha e aplicação de avaliações dos critérios de sucesso de alinhamento; e (6) promoção da sustentação ao alinhamento.



Critério	Características
Comunicação	Troca de idéias, conhecimento e informações através da TI e de toda a organização, permitindo a ambos um claro entendimento das estratégias corporativas, dos ambientes de negócios e de TI, das prioridades e o que necessita ser feito para alcançá-los.
Medidas de Valor e Competências	A utilização e medidas para demonstrar as contribuições da TI e das organizações de TI para com os negócios, em termos de entendimento e aceitação pela organização, envolvendo <i>benchmarking</i> , avaliações formais e aperfeiçoamento contínuo.
Governança	O grau pelo qual a autoridade realiza as decisões de TI é definido e compartilhado pelas gerências, o processo gerencial nas estruturas de TI e de negócios aplicados na definição das prioridades e na aplicação de recursos de TI.
Parcerias	O relacionamento entre a organização do negócio e de TI, englobando o envolvimento de TI na definição das estratégias de negócio, o grau de confiança entre ambos e como um percebe a contribuição do outro.
Escopo e Arquitetura Tecnológica	A extensão pela qual a TI está habilitada em prover uma infra-estrutura flexível, avaliando e aplicando tecnologias recentes, permitindo ou conduzindo os processos de negócio e como provê soluções personalizadas visando integrar clientes e necessidades internas.
Habilidades	Inclui as práticas de treinamento e de avaliação de resultados, encoraja à inovação, provê oportunidades de carreira, assim como apresenta prontidão para mudanças, capacidade de aprendizado e habilidade de produzir novas idéias.

Quadro 1- Critérios de Maturidade de Alinhamento.

Fonte: Adaptado de Luftman (2000) e Bruhn (2004).

As críticas de Ciborra (1997) em relação à dinâmica do alinhamento estratégico permanecem válidas, uma vez que, em geral, os estudos sobre o tema são de caráter positivista, deixando de cobrir alguns aspectos da dinâmica do dia-a-dia do alinhamento estratégico apontados por alguns autores que seguem uma linha interpretativista nos estudos de TI (AVGEROU, 2002) o qual reforça que estratégias de negócio e de TI são muitas vezes construídas de uma forma que envolve improvisação, afinação, divagação e política.

Neste sentido, nem sempre o alinhamento estratégico da TI com os negócios é planejado de forma objetiva e direta, colocando em risco o uso estratégico da TI e favorecendo conseqüências desastrosas na implantação de sistemas que não seguem o alinhamento estratégico da organização.

Nestes modelos a TI pode trazer novas alternativas de operações e estratégia, dentro das organizações e também nos seus inter-relacionamentos, é preciso que se tenha em mente a noção da eficácia das aplicações, ou seja, aquela que atende aos requisitos da empresa ou organização em que se insere, alterando suas atividades fins, e tornando-as mais competitivas. Neste capítulo procura-se entender a aplicação de modelos de alinhamento estratégicos encontrados na literatura baseado não só em fatores internos relacionados à estrutura administrativa da empresa, que também pode servir para outros estudos no que se refere aos fatores externos que compreendem o mercado e as decisões envolvidas para atendê-lo.

3. Estratégia: Competitiva e Operacional

Slack e Lewis (2001) consideraram que o sentido de estratégia competitiva sofre um desdobramento em estratégia operacional. A estratégia operacional, para estes autores, compreende os padrões de decisões que moldam as habilidades e capacidades operacionais no longo prazo e, portanto, comprometem a estratégia de negócios e os objetivos mais genéricos da organização. Neste sentido, não se trata meramente de buscar entender e prever as



necessidades e oportunidades presentes no mercado, mas também de guiar o uso dos restritos e peculiares recursos internos da empresa no sentido de seus objetivos maiores. Portanto, as decisões da estratégia operacional são ações reconciliatórias entre o que o mercado pede (perspectiva externa) e os recursos disponíveis da empresa (perspectiva interna).

Para o alcance dos objetivos organizacionais, a concepção da estratégia competitiva ocorre de modo diferenciado para cada empresa, função da importância relativa que se atribui aos ambientes internos e externos, em padrões técnicos, de concorrência e institucionais (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002). Portanto, não é suficiente estrategicamente para as organizações investirem somente em termos de eficiência operacional interna. A estratégia competitiva deve considerar múltiplas dimensões: (a) relacionadas ao ambiente externo: análise da indústria e das forças competitivas; (b) relacionadas ao ambiente interno: estratégias genéricas (PORTER, 1989), recursos e competências da empresa (COLLIS e MONTGOMERY, 1995), cadeia de valor (PORTER, 1989) e estratégias inter-organizacionais e industriais: empreendedor, inovador, maduro, em declínio, internacional e diversificado (PORTER, 1996).

A TI proporciona recursos e suporte para a expansão das fronteiras da organização e a criação de novos negócios. Nesse sentido, para se compreender melhor quais são os resultados da introdução de novas tecnologias em negócios, pode-se adotar modelo adaptado de Noble (1995) e Slack e Lewis (2001) que apresentam o amadurecimento no uso de tecnologias: custos, qualidade, tempo, flexibilidade, e inovação.

4. Metodologia

Esta pesquisa é de caráter qualitativo e utilizou o método de *Action Research* na condução de sua investigação (FRENCH e BELL, 1999). A identificação deste estudo justifica-se como base na necessidade de que fosse uma empresa que tivesse reconhecimento na participação de mercado e que também fosse um expoente na indústria de telecomunicações não apenas nacional, mas a nível mundial. Além disso, a facilidade ao acesso às informações foi também fator determinante porque neste tipo de metodologia o pesquisador esteve envolvido nas etapas do processo de implantação do sistema de CRM participando em consonância com as unidades de negócio.

Para implementar esta metodologia foi necessário obedecer a um ciclo que compreende três passos: (1) uma pré-pesquisa –para entender o contexto e a finalidade; (2) seis etapas principais: coleta de dados, *feedback*, análise de dados, planejamento, implementação e avaliação da ação; e ao final o (3) passo de monitoramento.

Perguntas de Pesquisa

O motivo básico deste trabalho tem como objetivo apresentar se ocorreu alinhamento na estratégia de implantação do sistema de pacotes de CRM entre as unidades de negócio da organização BeTel, e analisar especificamente de que maneira se deu o relacionamento entre as unidades locais da empresa e sua matriz estrangeira, além de encontrar aspectos que suportem ou não as teorias, e pretende responder as seguintes perguntas de pesquisa, que serviram como um roteiro aberto, onde as perguntas foram se modificando de acordo com descobertas da pesquisa:



1. Quais as soluções de TI mais recentemente desenvolvidas/ adquiridas/ implementadas pela BeTel para melhorar seus processos internos, e quais os pontos críticos encontrados pela BeTel para a implementação dessas soluções?
2. Quais foram as premissas para adoção de soluções (otimização de processos ou redução de custos na empresa), e quais os casos de sucesso ou fracasso?
3. Como foi o processo de alinhamento estratégico ao negócio da empresa nas unidades de negócio durante o período da pesquisa? O alinhamento de fato ocorreu? Em quais unidades de negócio? E se não ocorreu, em quais unidades falhou, e por quê?

5. Análise dos Dados

História da Empresa e a Relação com o Grupo a nível Mundial

A BeTel está presente no Brasil desde 1989, quando iniciou sua atuação no país como parceira tecnológica de empresas brasileiras de telecomunicações. Com a incorporação dessas empresas, foi constituída em 1992 a BeTel Telecomunicações S.A. filial brasileira de um grande grupo que está presente em cerca de 130 países, cuja sede é na Europa.

A BeTel mundial possui cerca de 20% a 25%, em média, de toda a planta de telecomunicações instalada, tanto fixa quanto móvel, na Europa e América. A participação do Brasil representa menos de 1% de todo o faturamento mundial da empresa, enquanto a América do Norte e Europa representam respectivamente 30% e 45% desse faturamento. No Brasil a empresa possui um papel relativamente estratégico, uma vez que o mercado brasileiro de telecomunicações tem um potencial “*continental*” – segundo um dos diretores da empresa. O “*boom*” das telecomunicações no país aconteceu no final da década de 1990. A tendência para as próximas décadas é a venda de serviços de manutenção, operação, suporte técnico e eventualmente alguns *upgrades* de sistemas para a planta já instalada.

A Pesquisa

A pesquisa foi realizada a partir das etapas que caracterizam a metodologia *Action Research* neste estudo, estabelecendo assim os seguintes passos:

1º Passo - Pré-Análise: esta etapa compreendeu como objetivo, entender e analisar o ambiente em que a empresa estava inserida, bem como a implantação do sistema de pacotes de CRM e analisar de que maneira se deu o relacionamento entre as unidades locais da empresa e sua matriz estrangeira.

Esta pré-análise conduziu as questões de pesquisas, onde na análise desses questionamentos podemos identificar a sua origem, seus potenciais e a natureza da exigência que essa implantação e de que forma o sistema está gerando algum tipo de impacto no sistema organizacional. Na sequência podemos verificar o histórico da organização na sua perspectiva de adoção tecnológica.

Em 1998, durante a privatização do setor, a empresa possuía diversos sistemas de Banco de Dados (BD) com informações acerca de clientes, projetos, contratos, prazos, entre outros. Entretanto, todos esses BDs eram divididos de acordo com as áreas da empresa (Voz, Dados, Acesso, entre outros), não estavam interligados entre si, possuíam diversas informações redundantes e estavam ainda subdivididos em cada um dos departamentos da empresa (Projetos, Engenharia, Vendas, Administração e Pós-venda).

Um parêntese que se faz necessário é quanto ao fato da empresa possuir uma série de BD divididos de acordo com as unidades de negócio da empresa, que era uma tentativa de



“refletir” as necessidades do mercado. Segundo Weill *et al* (2002), essa independência dos sistemas de TI, de acordo com as unidades de negócio da empresa, também foi observada em sua pesquisa, especialmente em empresas que se situavam como fornecedoras na cadeia de valor, em que o tipo de troca era B2B (*Business to Business*).

Externamente à empresa, estavam acontecendo mudanças significativas no mercado. O cliente tornara-se multinacional, novos competidores surgiam ofertando produtos seguindo as tendências globais (convergência entre voz e dados).

Acostumada ao ritmo do tratamento de clientes originalmente estatais, a BeTel, se viu obrigada a agir para conquistar uma fatia expressiva desse mercado tão carente que despontava. Num primeiro momento BeTel decidiu se reavaliar para verificar se realmente estava preparada para o “boom” das telecomunicações que já se anunciava. Re-mapeou seus processos internos juntamente com suas ferramentas de TI para definir sua competitividade no novo ambiente.

Com as informações desse levantamento de TI e orientados pelos processos-chave da empresa, o corpo de diretores da BeTel optou por realizar duas ações principais: o desenvolvimento de uma solução local e a adaptação de um sistema global da própria BeTel.

Solução Local

A solução local se deu especificamente no processo que envolvia a elaboração do projeto técnico, a aceitação do cliente, a venda, propriamente dita, e os pagamentos efetuados pelo cliente. As etapas desse processo local, desde o pedido de cliente até sua execução/entrega são apresentadas a seguir: solicitação do cliente; recebimento do pedido na área de Administração de Contratos; cadastramento do pedido no sistema A; impressão assinatura e envio para a área de Projetos Técnicos; cadastramento de um número do projeto a ser elaborado no sistema B; elaboração do projeto e envio por e-mail para análise do cliente; retorno dos comentários/alterações e aprovação do cliente; envio do projeto para área de Valorização de Projetos; cadastramento de um outro número de projeto que será valorizado no sistema C; envio do projeto valorizado para o cliente, por e-mail; envio do mesmo projeto (valorizado/técnico) ao Planejamento da Produção; programação e produção dos equipamentos; emissão da nota fiscal; embalagem e envio dos equipamentos; instalação/teste e anotação de quaisquer modificações em campo no projeto; entrega das anotações em campo para atualização do projeto no sistema B; emissão da cobrança ao cliente; recebimento da cobrança pelo cliente.

Entre os problemas encontrados nesse processo, destacam-se: a) perda/extravio ou demora do pedido do cliente, acarretando um atraso no início do projeto; b) demora do cadastro do pedido no sistema A; c) atraso de até um dia útil para conseguir as assinaturas para a entrega do pedido na área de elaboração de projetos; d) re-cadastro do pedido no sistema B; e) aprovação do cliente enviada por papel; f) re-cadastro do pedido no sistema C; g) aprovação do cliente enviada por papel.

A solução para otimizar esse processo interno foi à elaboração de um pacote de software integrado, pela própria área de sistemas da empresa. Esse pacote permitiria a integração dos três sistemas (A, B e C). Ao final do ano 2000 já estava em operação.

Entretanto, novos sistemas, em si, não têm valor: o valor deriva de processos de negócios novos ou re-planejados (ROSS e WEILL, 2002). Por esse motivo o processo e as atividades, desde o pedido de cliente até sua execução/entrega, foram re-desenhadas. Entre as inúmeras melhorias, esse sistema permitiu manter um mesmo número associado a cada projeto ao longo



de seu ciclo interno e a valorização automática dos mesmos, além de permitir integrar os BDs de projetos.

Solução do Projeto Mundial

A adaptação de um grande projeto mundial, que já estava em curso na matriz e em outras unidades focou nos processos de geração de demanda e gestão de satisfação de clientes, por meio de uma ferramenta de CRM, batizada de STAR.

O STAR consiste em um BD para coletar e manter informações em nível mundial acerca de clientes, negócios e oportunidades. Este sistema foi projetado para armazenar todas as informações pertinentes aos clientes, às pessoas de contato no cliente, horários e resultados de reuniões ou encontros com clientes, além de informações sobre projetos, contratos, prazos para cada cliente da empresa. Em resumo, esse sistema se propunha a substituir o “*velho caderninho de vendedor*”, permitindo que ele pudesse acessar qualquer informação do cliente em qualquer lugar que houvesse um terminal desse sistema.

Entretanto era necessário adequar o sistema às necessidades da empresa no Brasil. Optou-se por criar uma interface para aproveitar informações desse sistema em relatórios nacionais periódicos. Era imprescindível que cada vendedor ou funcionário que tivesse alguma informação ou contato com um cliente atualizasse esse BD no mesmo instante, para não perder nenhum detalhe da informação.

Resultados das Duas Soluções: Local vs. Mundial

O sistema local obteve pleno êxito, permitindo agilidade e redução de ciclos de processos internos. Entretanto esteve funcionando “*a pleno vapor*” somente enquanto o fluxo de projetos era grande. Ao final de 2001 e início de 2002 o número de projetos se reduziu drasticamente.

O sistema global, por outro lado, teve um insucesso. A demora na inserção de dados, a dificuldade de aproveitar as informações para estudos locais e a falta de estímulo para o uso sepultaram esse projeto e essa ferramenta no Brasil, originalmente de suporte, passou a ser mais um mecanismo de relatório, consumindo mais o escasso tempo dos funcionários. Um outro ponto importante para esse insucesso talvez se relacionasse com a falta de apoio de uma liderança que fomentasse o uso dessa ferramenta e posteriormente talvez à evolução e adequação da mesma às necessidades do mercado local brasileiro.

2º Passo - Principais Etapas de Análise: constitui seis etapas que envolveram a pesquisa e que são detalhadas a seguir:

(1) Coleta de dados: os dados foram coletados a partir de observações, discussões e entrevistas. Algumas destas observações e intervenções foram feitas em um cenário formal, já os encontros e entrevistas foram conduzidos por meio cenários informais, de forma mais descontraída facilitando o pesquisador em conseguir maiores informações dos grupos envolvidos. Na observação da dinâmica dos grupos de trabalho verificaram-se os padrões de comunicação entre os grupos, o comportamento da liderança, o uso da força, funções dos grupos, normas, elementos da cultura, como são solucionados os problemas e a tomada de decisão, e a relação com outros grupos que segundo Schein (1999) pode fornecer a base das suposições para os efeitos do trabalho e vida destes grupos. Durante o período da pesquisa foram realizadas entrevistas que foram conduzidas com periodicidade semanal e contavam com a presença de um analista de TI, um gerente de marketing, um analista e outro gerente comercial. Vale ressaltar que o gerente de marketing era a pessoa que conduzia reuniões com esses mesmos participantes para avaliarem o andamento da implantação do projeto. Fontes secundárias de informação resumiam-se a manuais, de usuário, *news-letters* mundiais sobre o



sistema, além de cases de sucesso de implantação dessa ferramenta em outras unidades da empresa ao redor do mundo. Com relação aos entrevistados, 20 foram os participantes, destes, 8 de nível técnico e analistas, 8 gestores de nível médio e 4 representantes da alta direção da empresa. Com relação à amostragem por unidades de negócio, 40% refere-se à área de Voz (Comutação), 30% refere-se às áreas centrais da empresa enquanto o restante se subdividia nas três demais áreas (telefonia móvel, dados e transmissão).

Unidades de Negócio e seus Serviços

A BeTel se dividia internamente segundo suas linhas principais de produtos: telefonia fixa, telefonia móvel, equipamentos de dados, equipamentos de transmissão. Cada uma dessas divisões representava uma unidade de negócios da empresa (quadro 2):

Unidade de Negócio	Serviços
Área de Voz (Comutação)	A BeTel possui cerca de 6 milhões de linhas de assinantes e um total de 1500 centrais em todo o território Nacional. Sua participação no mercado de telefonia fixa é de cerca de 20 %. Principais produtos: centrais telefônicas locais ou internacionais, rede inteligente (plataforma para serviços <i>free-phone</i> , 0800 e pré-pago), entre outros. Serviços de Operação e manutenção de redes de comutação ou rede inteligente e treinamentos.
Área de Telefonia Móvel	A BeTel na Europa e Estados Unidos tem uma participação consolidada no mercado de 3ª geração (GSM), no Brasil, após a regulamentação, ocorrida nos anos de 2001 e 2002 específica a 3ª geração, está consolidando sua participação e executando contratos de instalação e preparação de infra-estrutura para seus clientes. Principais produtos: Centrais de Comutação móvel, ERB (torres transmissoras), entre outros. Serviços de operação desses equipamentos e treinamentos.
Área de Dados (Acesso/Internet)	Na parte de dados está cotada como um dos maiores fornecedores de cabos ópticos e dutos para <i>backbones</i> no Brasil. Na parte de Acesso a BeTel é líder no segmento no Brasil consolidando seu primeiro lugar também em 2000 e 2001. Principais produtos: ADSL (<i>Speed</i> da Telefônica), Armários de acesso para dados e banda larga (alta velocidade e quantidade de informação), entre outros. Serviços de operação desses equipamentos e treinamento.
Área de Transmissão	Na área de transmissão terrestre e aérea a BeTel é líder no mercado brasileiro com a maior participação de <i>market-share</i> entre seus concorrentes. Principais produtos: fibra óptica (terrestre e submarina), equipamentos de transmissão de dados para fibra óptica.

Quadro 2 - Unidades de Negócio e Serviços da BeTel

Fonte: Com base em Dados de (2001)

Além dessa divisão em unidades de negócio a empresa possuía áreas centrais que compreendiam: Marketing Estratégico, TI, RH, Planejamento Financeiro, entre outras.

Caracterização Organizacional dos Envolvidos na Implantação do Sistema STAR

A estrutura da organização é essencialmente caracterizada pela forma divisionalizada (Dividida em *Business Units - BU*), e sua coordenação é obtida pelo delineamento de padrões que predeterminam o que é para ser desenvolvido. Seguindo o modelo de Mintzberg (1993) são identificados a seguir os principais elementos organizacionais que fazem parte da empresa e que serviram de unidades de análise para este estudo.

Os principais mecanismos de coordenação eram a padronização de resultados: metas estabelecidas pela matriz, baseadas em medidas de desempenho por meio de índices e indicadores tais como crescimento de vendas, ganhos por empregado e retorno do capital. A parte chave da organização era compreendida pela linha intermediária, formada por gerentes focados em mercados específicos e controlando as próprias operações. O agrupamento



segundo o mercado compreende: voz, dados, acesso, entre outros. Seu desempenho era controlado por meio de metas e indicadores. A descentralização vertical é limitada, pois os gerentes no topo da divisão entendem seus produtos e clientes, mas tem autonomia limitada especialmente se grandes investimentos são requeridos.

Entre outras características destacou-se o fato das subdivisões internas refletirem as divisões do mercado, o formalismo excessivo nas atividades internas às unidades de negócio e um sistema de planejamento e controle por meio de diversos mecanismos (relatórios, indicadores de atividades, entre outros).

A Estratégia da Empresa

Com relação à estratégia da empresa, esta, ao final dos anos 1990, possuía cerca de 30% de integração em seus produtos (Voz, Dados, Transmissão e Acesso) e, por conseguinte entre suas unidades de negócios. Quanto aos serviços, estes eram focados em operação, manutenção e reparos dos respectivos equipamentos. Não há uma vantagem competitiva claramente definida. Seus clientes principais são as operadoras de telecomunicações de grande porte, e a ênfase era em produtos e soluções não integradas.

Para o novo milênio a estratégia pretendida pela empresa consistia da oferta de produtos e soluções integradas (previsão na época de 70% de integração), além da oferta de sistemas de controle e gerência integrada de redes (Dados + Voz + Transmissão) e sistemas de telefonia móvel. Quanto aos serviços a previsão é de que mantivesse o foco em operação e manutenção, entretanto agora de redes de telecomunicações de diversos equipamentos (*multi-vendor*). Seus clientes principais ainda seriam as operadoras de telecomunicações de grande porte, porém, procurando manter uma vantagem competitiva em inovação de Produtos e Serviços. Dessa foram a ênfase se daria em produtos de Gerência, Controle e de Telefonia Móvel além de serviços de Operação e gerência destes equipamentos.

(2) Feedback: envolveu a participação dos grupos envolvidos facilitando a obtenção de dados e a interpretação de pendências que podem surgir, conduzindo a novos direcionamentos. Entre as unidades de negócio, a mais receptiva com relação à implantação do novo sistema foi a área de voz (comutação). As demais unidades foram um pouco reticentes quanto à aceitação de um sistema de controle de suas atividades, não houve nessas áreas o empenho da alta-direção como força propulsora à implantação e aceitação do sistema. Por outro lado na área de voz, a situação era diversa, por um lado os gestores de nível médio também eram reticentes quanto a se “*subjugar*” a um sistema de controle, por outro lado, a alta direção se empenhava em transformar a área em um modelo de utilização do novo sistema de TI. Observou-se que essa aparente “*boa vontade*” da alta direção se deu por motivos de perda paulatina de poder. Isto porque a área de voz nos anos 90 era o “*carro-chefe*” da empresa, entretanto a partir da integração dos produtos (voz+dados+transmissão) e crescimento da telefonia móvel observou-se um decréscimo da participação da área de voz com seus respectivos produtos, mudando as relações de poder entre as áreas dentro da organização.

(3) Análise de dados: compreendeu a caracterização organizacional dos envolvidos (analistas seniores e gerentes de nível médio das unidades de negócio, além de executivos de primeira linha de duas das unidades de negócios). Fez-se necessário adequar o sistema STAR às necessidades da empresa no Brasil, uma vez que este era fomentado e originado na matriz da empresa, fora do Brasil. Optou-se por criar uma interface para aproveitar informações desse sistema em relatórios nacionais periódicos. Era imprescindível que cada vendedor ou funcionário que tivesse alguma informação ou contato com um cliente atualizasse esse BD em tempo real, para não perder nenhum detalhe da informação. E esse foi um “*tendão de*



Aquiles” do projeto. O comprometimento da organização com a atualização desse BD era seu ponto chave e crucial para se manter uma base de dados atualizada e integrada mundialmente, entretanto, também era seu ponto mais vulnerável. Dependia das pessoas para seu sucesso e estas por suas vez orientavam-se por uma voz de comando principal, cada qual em sua respectiva Unidade de Negócios. Tornando os executivos de primeira linha diretamente responsáveis pela manutenção do sistema.

(4) Planejamento: esta etapa da pesquisa consistiu em reavaliar o direcionamento da pesquisa e buscar a imersão de novas questões a serem levantadas junto aos entrevistados durante os ciclos de pesquisa para que fossem levantadas novas fontes de evidência do estudo a partir da etapa de análise de dados anteriormente apresentada.

(5) Implementação: esta etapa compreendeu os impactos da implantação e da prática do sistema STAR na organização, onde se observaram claras disputas de poder na alta direção da empresa. O comitê diretor da empresa (formado pelos diretores das diversas unidades de negócio, pelo vice-presidente e pelo presidente), em sua maioria, dirigia esforços para a conquista dos novos mercados (telefonia móvel, soluções integradas) ao invés de desviarem esforços para a implementação de uma solução de TI aparentemente não adaptada á realidade brasileira e que permitiria total controle de ações por parte da matriz. Dessa maneira a exceção do vice-presidente e dos diretores das áreas de voz e marketing estratégico, todos os demais refutaram pelo menos a princípio, a implantação do novo sistema. A área de voz, por sua vez, prontificou-se como área para testar, implantar e ajustar o novo sistema, com os suportes da área de Marketing estratégico e a “*expertise*” de informática da área de sistemas (atendendo uma solicitação do vice-presidente).

(6) Avaliação da ação: a fase de avaliação envolveu uma reflexão dos resultados da ação, verificando possíveis indiferenças de sucesso e fracasso nas unidades de análise a partir de modelos teóricos referenciados anteriormente.

Análise pelo Modelo de Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI

Seguindo o modelo verificamos que na BeTel o alinhamento das unidades de negócio seguiu o seguinte escopo: em primeiro lugar a matriz localizada no exterior conduziu uma solicitação para que as quatro unidades de negócio localizadas no Brasil (Áreas de Voz, Telefonia Móvel, Dados e Transmissão) utilizassem o mesmo sistema de relacionamento (CRM) STAR como forma de padronização no canal de relacionamento.

Dessa forma, o processo de alinhamento estratégico foi conduzido inicialmente pelo quadrante de **Estratégia de Negócio**, dado os objetivos estratégicos da organização e sua intenção de atingir a implantação do mesmo pacote de software para todos os países no qual estava presente a nível mundial. A matriz exerceu certa pressão na implantação do pacote STAR chamando a atenção para a importância da estratégia da TI na organização. A matriz considerava que a organização poderia compreender e apreender a aproveitar os benefícios da TI, e dessa forma a estratégia de TI deveria permitir à organização alinhar a TI com objetivos estratégicos das unidades de negócio existentes no Brasil e conduzir que a estratégia de negócio posicionasse a organização em relação a seu ambiente externo (mercado).

A segunda etapa do alinhamento estratégico envolveu o quadrante de **Estratégias de TI**, onde ficou claro a evidência do posicionamento da organização em relação ao ambiente externo de TI (tecnologia disponível – STAR) com os objetivos que a organização BeTel teve em relação à tecnologia e o interesse da matriz em adotar o pacote tecnológico fechado que já estava sendo estabelecido com “*certo*” sucesso em outros países. As estratégias de TI pareciam estar alinhadas com o negócio da empresa, mas a matriz não se preocupou em observar aspectos



relacionados com o ambiente cultural de cada país envolvido no processo de adoção tecnológica.

A terceira etapa (**Infra-Estrutura e Processos de TI**) e a quarta etapa (**Infra-Estrutura e Processos Organizacionais**) respectivamente nesta ordem de ocorrência no processo de alinhamento estratégico na empresa BeTel, expressam a interação da TI com a organização e seus impactos sobre a organização. Observou-se nestas etapas a necessidade de promover mudanças organizacionais (especificamente coerência no processo decisório e político na tomada de decisões) para a implementação da TI, como capacitadora de mudanças de resultados entre eles observados: o sistema STAR provocou reações organizacionais não previstas pela Matriz em relação ao modelo cultural existente no Brasil, despreocupando-se da adaptação do pacote para a realidade brasileira. Estas reações provocaram diferentes distribuições de autoridade entre as unidades de negócio, novas disputas por poder e uma guerra de “*status*”, mudanças de padrões de comunicação e falta de controle comportamental generalizado. Invés de a TI atender as necessidades dos usuários, ela acabou sendo utilizada como forma de legitimar a existência de uma unidade de negócio que estava à beira da dissolução. Dessa forma, a unidade de **Voz (comutação)** se apropriou em usar a tecnologia STAR para poder sobreviver no mercado brasileiro. Já as outras unidades de negócio: **Transmissão, Dados e Telefonia Móvel** foram contrárias à utilização do sistema, dada à incoerência e incompatibilidades do pacote de sistema “*fechado*” ao modo de operações no Brasil. Portanto, em dois momentos distintos ocorre falta de alinhamento estratégico: (1) na incompatibilidade do uso do pacote nas unidades de negócio no Brasil, e (2) no uso de uma das unidades com um propósito distinto, em relação às outras unidades.

Neste sentido, a TI pode ser, ao mesmo tempo um fator essencial para aperfeiçoar o uso da informação, ou pode ser apenas um custo a mais para a empresa. Seu impacto positivo depende de como a TI está alinhada com as estratégias de negócio da empresa.

Promoção e Inibição ao Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI

Dentre os fatores que tem mantido certa consistência de promoção e inibição ao Modelo de Critérios de Maturidade de Alinhamento, envolvendo e destacando a importância dos papéis da alta direção das organizações podemos analisar de acordo com as respostas das entrevistas e questionários respondidos no quadro 3 apresentado a seguir :

Promotores	BeTel	Inibidores	BeTel
Forte apoio da alta gestão aos assuntos de TI		Relações fracas entre negócios e TI	X
TI participa no desenvolvimento da estratégia		Falta de prioridade pela TI	
Entendimento do negócio pela TI		Falha nos compromimentos pela TI	
Relação de parceria entre negócios e TI		TI não entende o negócio	X
Projetos de TI bem priorizados	X	Não existe apoio de TI pela alta gestão	X
Liderança efetiva de TI		Fraca liderança de TI	X

Quadro 3 - Adaptado pelos Autores – Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico

Fonte: Luffman, Papp e Brier (1999).

Para entender o quadro adaptado de Luffman, Papp e Brier (1999) é necessário desenvolver a tarefa do alinhamento estratégico é requerido das organizações foco na maximização dos promotores e na minimização dos inibidores que participam do processo e dos resultados.



Conhecendo-se o grau de maturidade do alinhamento estratégico entre negócios e TI, e do impacto deste na performance, produtividade e lucratividade, que as empresas podem avaliar suas atividades práticas e tomar decisões para elevar as relações estratégicas entre negócio e TI. Podemos observar que no caso da BeTel Brasil o promotor de projeto de TI bem priorizado, e em relação aos inibidores, as relações fracas entre negócio e TI, a falta de relação de TI e negócio, o apoio da alta gestão e a fraca liderança de TI conduziram ao fracasso não só de implantação do sistema STAR, bem como a falta de convergência entre alinhamento estratégico e estratégias das unidades de negócio.

3º Passo - Etapa de Monitoramento: que ocorre através de todo o ciclo presente e em um longo período, como é o caso do sistema STAR. Vale ressaltar que para manter coerência com o método aplicado, o ciclo de pesquisa iniciou-se novamente para que se pudessem constatar os erros estratégicos que foram feitos e eventualmente, futuras tentativas que a empresa pretende adotar para reverter os erros decisórios. Nesta etapa foi observado de forma futurista que o investimento no Brasil em rede fixa chegou praticamente em sua saturação, dada a quantidade de empresas envolvidas nesse setor e que ocasiona o enfraquecimento da área de voz. Neste sentido, é de total relevância a continuidade de futuras pesquisas nessa empresa e em suas unidades de negócio, bem como, em outras do mesmo setor para que se possam diagnosticar os fatores de sucesso e fracasso no alinhamento das decisões estratégicas e de TI na empresa e suas unidades de negócio.

6. Considerações Finais e Limitações da Pesquisa

Embora conceitos e modelos de alinhamento estratégico muitas vezes sejam propostos, testados e discutidos, a realidade prática nas organizações ainda não vem manifestando efeitos significativos de suas contribuições (Rezende e Abreu, 2001). Neste sentido, esta pesquisa visa a contribuir para estudos relacionados aos meandros e dificuldades de alinhamento estratégico entre e a prática nas organizações, uma vez que elucida um caso real de dissonância estratégica, operacional e de TI.

Além do forte apoio da alta gestão nas organizações, deve-se ter um amplo entendimento do ambiente de negócio (departamentos, divisões, unidades de negócio, entre outros). Em relação ao apoio da alta gestão, observou-se que este estava fragmentado em toda a empresa uma vez que não havia uma unidade de pensamento e alinhamento tanto de estratégia quanto de atividades.

Percebeu-se nesta pesquisa que a solução local buscou inicialmente eliminar custos de processos e atividades desnecessárias, permitindo um aumento da qualidade dos projetos em termos de manutenção de informações, bem como redução do ciclo total de processo, permitindo maior agilidade no atendimento dos clientes. Algo que também foi percebido na pesquisa era a cultura de *“se fazer em casa”*. Porque, desde que permaneça protegida, a tecnologia proprietária pode ser à base de vantagens estratégicas (CARR, 2003). No caso da empresa BeTel a tecnologia proprietária foi adotada como forma de legitimidade e até mesmo de sobrevivência da Unidade durante os anos 90. Entretanto mostrou-se ultrapassada e geradora de custos nos anos subsequentes.

Com relação à solução global a implementação da ferramenta de CRM poderia trazer benefícios em todos os cinco níveis para a organização, entretanto não houve suporte e nem



apoio de uma liderança local para a implantação dessa ferramenta. Gerando uma lacuna na atualização e adaptação da mesma às necessidades da empresa localmente.

Outro ponto percebido nesta pesquisa quanto ao insucesso tecnológico, refere-se à própria resistência das pessoas em utilizar a ferramenta, uma vez que segundo os entrevistados, qualquer gestor poderia ter acesso a informações e dados que antes somente poucos indivíduos tinham. Havia o medo de compartilhar a informação, uma vez que as atividades das pessoas também eram determinadas pelas informações que possuíam (DAVENPORT *et al.*, 1992). Observou-se que este medo era gerado por uma identificação de valor nas informações pessoais de cada indivíduo. Entretanto apenas o compartilhamento adequado poderia contribuir para a criação de valor para a empresa como um todo.

A falta de alinhamento estratégico na empresa em estudo indicou a existência de promotores e inibidores do alinhamento estratégico entre outras implicações e ambigüidades organizacionais encontradas nos ciclos de análise da pesquisa baseada no modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) e no modelo de critério de maturidade de alinhamento de Luftman (2000). Uma organização alinhada poderia proporcionar a adequada sinergia entre a estratégia de negócios e as estratégias de TI visando alcançar vantagem competitiva para a organização, sendo um processo crítico necessário para obter o valor desejado nos investimentos em TI.

As informações acerca da empresa pesquisada foram obtidas de apenas quatro fontes: duas lideranças dentro da organização (sendo uma da alta e outra da média gerência), um funcionário especialista e um ex-funcionário também da empresa. Esta situação dá um caráter bastante subjetivo à pesquisa, pois nem sempre as pessoas têm formação no campo da administração, nem tampouco são lideranças legítimas dos conselhos, nem ainda tem visão imparcial, abrangente ou representativa do trabalho de seus grupos. Por outro lado, o conhecimento da realidade da organização pesquisada foi obtido somente por meio das entrevistas, e de uma análise de artigos de jornais e material interno à empresa, dessa maneira todos os julgamentos podem conter imprecisões, exigindo outras pesquisas para sua confirmação com a ampliação do número de empresas fornecedoras de produtos e serviços para no mercado de telecomunicações, objetivando a verificação de outras observações e conclusões no que refere ao estudo do alinhamento estratégico da TI aos negócios.



7. Referências Bibliográficas

- ALLEN, T. J.; MORTON, M. S. *Information Technology and the Corporation of the 1990s*. Research Studies. Oxford University Press, 1995.
- AVGEROU, C. *Information Systems and Global Diversity*. Oxford. University Press, 2002, 267p.
- BRODBECK, A. F. e HOPPEN, N. *Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para a implementação*. In: XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.
- BRUHN, P. R. L. *Alinhamento Estratégico de TI: Importância, Modelos e Relações*. Congresso Anual de Tecnologia – CATI-2004. FGV-EAESP, 2004.
- CARR, N. G. *TI já não importa*. Harvard Business Review, maio, 2003.
- CHAN, Y. E. *Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure*. MIS Quarterly Executive, v.1, n.2, June, 2002.
- CIBORRA, C. *De profundis? Deconstructing the concept of Strategic Alignment*. Scandinavian Journal of Information Systems, 9 (1), p. 67-82, 1997.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, Jul/Aug, pp. 118-128, 1995.
- DAVENPORT, Thomas H.; ECCLES, Robert G.; PRUSAK, Laurence. *Information Politics*. Sloan Management Review, Fall, 1992
- HENDERSON, J. C. e VENKATRAMAN, N. *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. IBM Systems Journal. V. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- LUFTMAN, J. *Assessing business-IT alignment maturity*. Communications of the Association for Information Systems, v.4, Article 14, December, 2000.
- LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*. Communications of the Association for Information Systems, v. 1, Article 11, March, 1999.
- LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R; OLDACH, S. H. *Transforming the enterprise: the alignment of business and Information technology strategies*. IBM Systems Journal, v.32, n.1, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; BARBOSA, S. *Competitividade Organizacional: Eficiência Operacional e Conformidade Institucional na Formulação de Estratégias*. XXVI ENANPAD, 2002.
- MINTZBERG, H. *Structure in Fives - Design Effective Organization*. Prentice Hall, 1993.
- NOBLE, Margaret A. *Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context*. Decision Sciences, vol. 26 nrº 5, Sep-Oct 1995.
- PAPP, R.; LUFTMAN, J. *Business and I/T Strategic Alignment: New Perspectives and Assessments*. In: Proceedings of the Association for Information Systems, Inaugural Americas Conference on Information Systems, August 25-27, 1995.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. *What Is Strategy?* Harvard Business Review, Nov/Dec, 1996, pp. 59-79.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. *Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives*. MIS Quarterly, v.20, n.1, p. 55-81, Mar. 1996.



- REZENDE, D. A.; ABREU, A. *Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Empresarial – análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras*. XXV ENANPAD, 2001.
- ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. *Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy*. Interfaces, v. 14, p. 84-95, Jan-Feb. 1984.
- RODRIGUES, L. C. e RISCAROLLI, V. *Alinhamento entre a Estratégia Corporativa e a Estratégia da Tecnologia de Informação*. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração Curitiba/PR, 2004.
- ROSS, J. W.; WEILL, P. *Six IT Decisions Your IT People Shouldn't Make*. Harvard Business Review, November, 2002.
- SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. *Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders*. Information Systems Research, v. 12, n.1, p. 1-33, Mar. 2001.
- SACCOOL, A. Z. *Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: Os Casos Magazine Luiza e Fleury*. In: XXVII ENANPAD, Atibaia, 2003.
- SACCOOL, A. Z. e BRODBECK, A. F. *Alinhamento Estratégico: Análise Contextual-Reflexiva dos Principais Modelos*. Congresso Anual de Tecnologia – CATI-2004. FGV-EAESP, 2004.
- SCHIEN, E. H. *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1999.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. *Operations Strategy*. Prentice Hall, New York, 2001.
- WEILL, P; SUBRANI, M; BROADBENT, M. *Building IT Infrastructure for Strategic Agility*. MIT Sloan Management Review, Fall, 2002.