

# O *BALANCED SCORECARD* E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

## EDUARDO SANTOS GALAS

Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza – CE  
E-mail: Eduardo.galas@terra.com.br

## VERA MARIA RODRIGUES PONTE

Profa. da Universidade de Fortaleza – CE  
E-mail: vponte@fortalnet.com.br

## RESUMO

Na era da informação e do conhecimento, a Tecnologia da Informação (TI) tem demonstrado ser cada vez mais uma importante área para as empresas. Por essa razão, o alinhamento da TI com a estratégia tem sido uma constante preocupação de cientistas e executivos. O *Balanced Scorecard* (BSC) é apresentado na literatura como um instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia. Nesse contexto, com o objetivo de analisar os impactos da implantação do BSC nos fatores de alinhamento estratégico da TI com o negócio, sob a perspectiva dos gestores, realizou-se uma pesquisa exploratório-qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos em empresas que implantaram o BSC e que possuem área de TI. As fontes de evidências foram: entrevistas focais, questionário semi-estruturado, documentos e observação direta. Os fatores do alinhamento da TI foram agrupados em quatro categorias: Social, Organizacional, Planejamento e Comportamental. Os resultados mostram que a implantação do BSC provoca mudanças gerenciais que influenciam nos fatores do alinhamento da TI das quatro categorias, transformando-os em fatores facilitadores do alinhamento e contribuindo positivamente para o alinhamento da TI com o negócio.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Alinhamento estratégico, Tecnologia da informação, Mudança gerencial, Alinhamento da TI.

## ABSTRACT

*In the age of information and knowledge, information technology (IT) has revealed to be an increasingly important area for companies. Thus, the alignment between IT and strategy has been a constant worry among scientists and executives. Literature presents the Balanced Scorecard (BSC) as a management instrument that allows the organization to align with its strategy. In this context, with a view to analyzing the impact of the implantation of BSC on strategic alignment factors of IT with business, from a management perspective, we carried out a qualitative-exploratory research through a multiple case study in companies that implanted BSC and have an IT area. Evidence was collected through focal interviews, a semistructured questionnaire, documents and direct observation. IT alignment factors were grouped in four categories: Social, Organizational, Planning and Behavioral. The results showed that the implantation of BSC provokes management changes that influence the four categories of IT alignment factors, transforming them into alignment facilitators and also contributing positively to the alignment between IT and the business.*

**Key words:** *Balanced Scorecard, Strategic alignment, Information technology, Management Changes, IT alignment, Strategy planning.*

## INTRODUÇÃO

Com o advento da era da informação, a eficiente alocação dos ativos tangíveis mostra-se insuficiente para obter e manter vantagens competitivas. A gestão dos ativos intangíveis tornou-se, dessa forma, mais decisiva para a competitividade das empresas do que a gestão dos ativos tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

Diante desse quadro, os instrumentos de gestão baseados, exclusivamente, em indicadores contábeis e financeiros tornaram-se obsoletos (KAPLAN e NORTON, 1997). Surgiram, então, outros instrumentos de gestão que visam dar maior competitividade às empresas. Um desses instrumentos é o *Balanced Scorecard* (BSC).

Criado por Kaplan e Norton em 1992, o BSC complementa o planejamento, à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

Além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados, também, para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum (KAPLAN e NORTON, 1997). Nesse contexto, o BSC contribui para o alinhamento de toda a organização com suas estratégias.

O alinhamento de todas as áreas da organização é importante para a ampliação das vantagens competitivas das empresas, entretanto, na era da informação, uma área em especial tem chamado a atenção de executivos e estudiosos para a importância desse alinhamento: a área de Tecnologia da Informação (TI).

A crescente disseminação e utilização da TI a transformou em um dos principais insumos estratégicos, um fator crítico de sucesso empresarial e o quarto principal recurso disponível para os executivos, depois das pessoas, do capital e das máquinas (GRAEML, 2000). Em razão disso, as organizações estão buscando fazer um uso cada vez mais intenso e amplo dessa tecnologia.

Uma pesquisa realizada com 67 executivos seniores de TI, de três continentes, mostra a importância do alinhamento. Segundo essa pesquisa, os executivos de TI têm o alinhamento da TI com as metas corporativas como sua atividade mais importante (ZEE e JONG, 1999).

No Brasil, os resultados de uma pesquisa realizada pela FGV/EAESP sobre o comércio eletrônico

no mercado brasileiro, com 435 empresas dos setores industrial, comercial e de serviços, demonstrou a importância do alinhamento estratégico da TI. Segundo essa pesquisa, o alinhamento da TI foi considerado o segundo aspecto mais importante, perdendo apenas para a segurança e privacidade das informações (ALBERTIN, 2004).

Durante a última década, o papel da TI nas organizações mudou significativamente. A TI transcendeu seu tradicional papel de suporte administrativo para um papel estratégico, com potencial de apoiar as estratégias organizacionais e viabilizar a integração entre as diversas áreas. No entanto, a TI só desempenha esse papel estratégico e agrega valor aos produtos e serviços da empresa, quando as estratégias de TI, as estratégias empresariais e o planejamento empresarial estão alinhados, integrados e com sinergia entre si (REZENDE, 2002).

A partir desse contexto, em que se tem o BSC como um instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com a estratégia empresarial, a TI como um fator crítico de sucesso para o desempenho competitivo das organizações e o alinhamento da TI com o negócio da empresa como um importante fator de alavancagem do desempenho organizacional, surgiram alguns questionamentos: o BSC contribui para o alinhamento da TI com as estratégias do negócio? Se sim, de que forma contribui? Quais os impactos da implantação do BSC nos fatores que influenciam o alinhamento da TI com o negócio?

Com base no exposto e diante desses questionamentos, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como o *Balanced Scorecard* impacta no alinhamento estratégico da Tecnologia da Informação com o negócio da empresa? Para responder a esse problema de pesquisa, elaborou-se este estudo cujo objetivo é analisar os impactos da implantação do BSC nos fatores do alinhamento estratégico da TI com o negócio, sob a perspectiva dos gestores. Como pressuposto desta pesquisa, considerou-se que a implantação do BSC influencia os fatores do alinhamento da TI com o negócio da empresa, contribuindo positivamente para referido alinhamento.

Um estudo realizado por Bain & Company em 1999 demonstrou que 55% das empresas americanas e 45% das empresas européias utilizam o BSC (KAPLAN e NORTON, 1999). Nesse contexto, a relevância deste estudo encontra-se no fato de se estudar um instrumento de gestão que está sendo muito utilizado em todo o mundo, contribuindo, dessa forma, para o seu entendimento e análise crítica e no fato de o alinhamento estratégico da TI com o negócio ser uma preocupação de pesquisadores e gestores (FARREL, 2003; ALBERTIN, 2004).

Este texto encontra-se organizado da seguinte maneira: no item 1, é apresentado um marco teórico sobre os fatores que interferem no alinhamento da TI; o item 2 mostra o BSC como um instrumento de alinhamento organizacional; o item 3 traz a metodologia da pesquisa; o item 4 reúne os resultados da pesquisa e, por fim, vêm as conclusões.

## 1 FATORES QUE INTERFEREM NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A busca pelo alinhamento tem sido uma preocupação de gestores e pesquisadores (FARREL, 2003; ALBERTIN, 2004), porque possibilita a identificação de novas oportunidades de negócio e a ampliação de vantagens competitivas e, também, por ser um fator crítico de sucesso da administração de TI (ALBERTIN, 2003).

Para Boar (2002, p. 143), alinhamento estratégico “é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial”. Assim, o alinhamento enfoca as atividades que a gerência executa para alcançar metas coerentes em toda a organização (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 2002).

Numa perspectiva mais ampla, Henderson e Venkatraman (1993) apresentam um modelo de alinhamento em que consideram o alinhamento como sendo a adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externo (mercado) e interno (estrutura administrativa). Uma novidade apresentada por esse modelo de alinhamento é que tanto a estratégia de negócio influencia a TI, como a estratégia de TI pode influenciar o negócio.

Brodbeck et al. (2003) acrescentam que, além da integração funcional, deve-se considerar, também, a integração informacional para o alinhamento, que ocorre por meio da adequação das informações nos Sistemas de Informação (SI) com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio. Apresentam essa integração como um dos fatores promotores do alinhamento e acrescentam que a operacionalização do alinhamento é efetivada por meio da “modelagem de um conjunto informacional contendo os controles operacionais e gerenciais do negócio, consolidados em indicadores que reflitam os objetivos e as estratégias organizacionais e suas metas” (BRODBECK e HOPPEN, 2002, p. 14).

Desse modo, o alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo contínuo. Rezende (2001) mostra que, além de contínuo, é um processo complexo e que há necessidade de uma combinação de atividades e de fatores para o sucesso, principalmente os fatores organizacionais, tecno-

lógicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos.

De acordo com Graeml (2000), o fácil acesso à alta gerência é causa e efeito de um melhor alinhamento da TI com o negócio da empresa. Ressalta, ainda, que é importante que os gerentes de linha trabalhem em conjunto com o gerente de TI, aumentando o alinhamento e auxiliando na implementação das estratégias da empresa. Acrescenta, igualmente, que, para isso ocorrer, é necessário que a alta direção compreenda e acredite na TI, que o gerente de TI entenda do negócio da empresa e que exista uma estrutura que formalize a sincronização da TI com o negócio. O gerente sênior da empresa deve ser capaz de fazer essa integração entre as áreas. Por isso, ele precisa compreender e direcionar as iniciativas de TI para que elas contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Luftman, Papp e Brier (2002), também, concordam que é necessário o gerente de TI entender do negócio da empresa.

Reforçando a importância dessa interação, Keen (1993) coloca que as diferenças competitivas parecem relacionar-se crescentemente com a qualidade do diálogo ou a falta dele entre líderes de negócio e seus gerentes de TI. O alinhamento da TI com o negócio exige a adoção de uma linguagem comum, que possa ser usada tanto pelos gerentes de negócio e acionistas, que avaliam projetos e enfatizam o impacto no fluxo de caixa líquido, como pelos gerentes de TI, que enfatizam a satisfação de cliente, a qualidade e a melhoria do fluxo de trabalho (STRASSMANN, 1998). A linguagem comum melhora a qualidade do diálogo, melhorando a interação e o alinhamento, mas para Zee e Jong (1999), em muitas organizações, os gerentes de negócio e de TI têm demonstrado que são incapazes de se expressar nessa linguagem comum. Para esses autores, o BSC é um instrumento de gestão que oferece essa linguagem comum.

Os fatores que influenciam no alinhamento da TI com o negócio foram estudados por vários autores. Segundo Bakos e Treacy (1986 In: REZENDE, 2002), os fatores que inibem o alinhamento são: desconhecimento, pela alta gerência, dos recursos da TI e seu potencial na criação de oportunidades de negócio; fraca comunicação entre o pessoal de TI e as outras áreas da empresa; resistência à inovação e à mudança organizacional; baixa visão das oportunidades de obtenção de vantagens competitivas por meio da TI e falta de instrumentos de mensuração dos benefícios oriundos dos recursos de TI.

A estrutura organizacional, os sistemas de informação e as habilidades pessoais, também, podem contribuir ou restringir o alinhamento estratégico de

negócios, segundo Miles e Snow (1978 In: REZENDE, 2002). Alguns dos fatores identificados por Rezende (2002), também, se relacionam às habilidades pessoais, tais como: conhecimento do negócio, habilidades técnicas, comportamentais e humanas; competência nas atividades de planejamento; conhecimento do negócio pelo CIO; boa comunicação; bom relacionamento entre os envolvidos; comprometimento e motivação. Além dessas habilidades, remuneração justa e capacitação constante dos envolvidos, também, contribuem para o alinhamento.

Para Earl (1993), os fatores que inibem o alinhamento relacionam-se a fatores que causam o insucesso do planejamento de TI, tais como: limitação de recursos; implementação incompleta; não-aceitação dos planos de TI pela alta direção da empresa; tempo de projeto e relacionamento entre equipe de TI e usuários.

De acordo com Revell (1997), os fatores que facilitam o alinhamento são: envolvimento da gerência sênior; existência de uma estrutura formal de gestão; boa comunicação entre os participantes; educação e treinamento; foco no negócio e integração dos planejamentos de TI e de negócio.

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

Em uma pesquisa realizada em dez organizações, Reich e Benbasat (2000) estudaram a influência de quatro fatores na dimensão social do alinhamento. O estudo mostrou que o domínio de conhecimento compartilhado entre executivos de negócio e de TI, o sucesso na implementação de TI, a comunicação entre executivos de negócio e de TI e a conexão entre os processos de planejamento de negócio e de TI influenciaram no alinhamento, apresentando alto nível de alinhamento quando esses fatores são maximizados nas organizações. Os autores acrescentam, ainda, que um bom sistema de comunicação, com nível de conhecimento compartilhado e com políticas organizacionais niveladas contribuem para a criação de um ambiente social de confiança e, conseqüentemente, para um maior nível de alinhamento entre a TI e o negócio.

De acordo com Luftman, Papp e Brier (2002), o alinhamento enfoca as atividades que a gerência executa para alcançar metas coerentes para toda a organização, e seu alcance é evolucionário e dinâmico. Requer um forte apoio da gerência sênior, bons relacionamentos de trabalho, liderança forte, priorização apropriada, confiança e comunicação efetiva, assim como um completo entendimento do ambiente do negócio. Luftman (2003) acrescenta que o compartilhamento de riscos e recompensas, também, é um importante fator facilitador do alinhamento. Além desses fatores, Luftman, Papp e Brier (2002) mostram que alcançar o alinhamento demanda foco para maximizar os fatores facilitadores e minimizar os fatores inibidores do alinhamento.

Segundo uma pesquisa realizada por esses autores, com mais de 500 empresas, os principais fatores facilitadores do alinhamento da TI com o negócio da empresa são: o apoio do executivo sênior à TI; o envolvimento da TI no desenvolvimento da estratégia; o entendimento do negócio pela TI; o relacionamento entre TI e negócio; a liderança de TI; projetos de TI bem priorizados e o cumprimento dos compromissos assumidos pela TI.

O apoio dos executivos seniores do negócio foi classificado como o facilitador mais importante tanto pelos executivos de TI como pelos próprios executivos do negócio. Algumas considerações importantes incluem ter a gerência executiva de negócio que: reconhecer o valor da tecnologia de informação; definir e comunicar a visão e as estratégias que incluem o papel da TI e patrocinar projetos de TI. A falta de suporte pode traduzir-se em falta de recursos e perda de oportunidades para aplicação de inovações de TI (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 2002).

O segundo facilitador mais importante foi a participação de TI na criação de estratégias de negócio e alcance das próprias metas estratégicas. Ambos os executivos (negócio e TI) vêem a necessidade de cooperação mútua e de um bom relacionamento no processo de formulação estratégica. A participação, nesse nível, deve ser freqüente (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 2002). Para Rezende (2002), o alinhamento é facilitado se, por meio de relações transparentes e positivas, a organização propicia um clima favorável e um ambiente participativo.

Acerca dos fatores inibidores, os principais apresentados pela pesquisa de Luftman, Papp e Brier (2002) foram: a falta de um bom relacionamento entre TI e negócio; a má priorização de projetos de TI; a falha da TI no cumprimento dos compromissos; a TI não compreende o negócio da empresa; os executivos seniores não apóiam a TI; a falta de liderança na gerência de TI e a falha no alcance das metas estratégicas. Ainda segundo os autores da

pesquisa, os inibidores não são independentes, por exemplo, se a TI não é bem priorizada aos olhos dos executivos de negócio, há uma forte conexão com a falta de um bom relacionamento entre TI e negócio.

Na concepção desses autores, os gestores precisam trabalhar visando minimizar as atividades que inibem o alinhamento e maximizar atividades que o facilitam. Para eles, os gestores deveriam: concentrar-se na melhoria do relacionamento; trabalhar para promover maior cooperação mútua e participação na estratégia de desenvolvimento; comunicar-se eficazmente; manter um apoio executivo e priorizar projetos com mais eficácia.

Com essa pesquisa, Luftman, Papp e Brier (2002) concluíram, também, que há uma relação de dependência entre os fatores inibidores. Exemplificando essa dependência, os autores mostram que, se na visão dos executivos de negócio, a TI não tem prioridade, provavelmente não vai haver um bom relacionamento entre TI e negócio.

Essa dependência entre os fatores, também, foi identificada por Farrell (2003) em uma pesquisa que buscava identificar os fatores presentes nas organizações que conseguiram alcançar e manter o alinhamento. Segundo ele, encontraram-se 21 fatores, 12 dos quais já presentes na literatura e 9 encontrados a partir da pesquisa. Esses fatores foram agrupados em três grupos: administração e planejamento, negócio e tecnologia.

Os fatores do grupo “administração e planejamento” são: atitudes do executivo de TI; relaciona-

mento e estrutura de comunicação entre executivos de negócio e de TI; estilo de gerência do executivo de TI; qualidade do planejamento estratégico e metodologia de planejamento de TI. São em menor número, mas são os mais importantes, pois fornecem a base dos outros fatores. Se esses fatores não estiverem presentes na organização, ou se não estiverem ativamente assistidos, o efeito dos outros fatores no alinhamento será mínimo. As atitudes do gerente sênior são o fator mais importante (FARRELL, 2003).

O grupo “negócio” é composto pelos seguintes fatores: padrões e políticas; gestão da informação; gestão de serviços de TI; metodologia fonte; programa de gestão e gestão de *stakeholder*. Os fatores do último grupo relacionam-se à tecnologia, são em maior número, mas são os menos importantes na hierarquia dos fatores apresentada (FARRELL, 2003). São eles: gestão da infra-estrutura de TI; uso da Internet; uso da Intranet; sistema de informação integrado; *data warehousing*; modelagem da informação; ferramentas de relatório e análise; uso de *e-mail*; definição de padrões de serviço e nível de conformidade dos serviços.

Com base na literatura apresentada, elaborou-se um quadro contendo uma compilação dos fatores que facilitam e inibem o alinhamento da TI com o negócio da empresa, agrupados em quatro categorias: social, organizacional, planejamento, comportamental (Quadro 1). Vale ressaltar que os fatores inibidores são caracterizados pela negatividade do fator, ou seja, se ele é positivo é um fator facilitador, se é negativo é inibidor.

Categoria	Fator do Alinhamento	Autor
Social	1. Ambiente social de confiança	Luftman, Papp e Brier (2002); Reich e Benbasat (2000); Rezende (2002)
	2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI	Keen (1993); Rezende (2002); Revell (1997); Luftman, Papp e Brier (2002); Reich e Benbasat (2000)
	3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos	Keen (1993); Strassmann (1998); Zee e Jong (1999)
	4. Facilidade de acesso à alta gerência	Graeml (2000)
	5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio)	Graeml (2000); Luftman, Papp e Brier (2002)
	6. Relacionamento entre alta gerência e TI	Albertin (2003); Rezende (2002); Luftman, Papp e Brier (2002); Farrell (2003)
	7. Apoio da alta gerência à TI	Revell (1997); Luftman, Papp e Brier (2002)
	8. Relacionamento entre gerentes de TI e não-TI	Earl (1993); Luftman, Papp e Brier (2002)
	9. Valorização e motivação das pessoas	Rezende (2002)

Continua

<b>Categoria</b>	<b>Fator do Alinhamento</b>	<b>Autor</b>
Organizacional	10. Capacitação constante dos envolvidos	Rezende (2002); Revell (1997)
	11. Cumprimento dos compromissos de TI	Luftman, Papp e Brier (2002); Earl (1993); Reich e Benbasat (2000)
	12. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI	Bakos e Treacy (1986 apud REZENDE, 2002)
	13. Indicadores para objetivos, metas e estratégias	Brodbeck e Hoppen (2002)
	14. Disponibilidade de recursos	Earl (1993)
	15. Alcance de metas estratégicas	Luftman, Papp e Brier (2002)
	16. Remuneração justa	Rezende (2002)
	17. Gestão da informação	Farrell (2003)
	18. Gestão de serviços de TI	Farrell (2003)
	19. Gestão de stakeholder	Farrell (2003)
	20. A estrutura organizacional	Miles e Snow (1978 apud REZENDE, 2002)
Planejamento	21. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias	Luftman, Papp e Brier (2002); Rezende (2002)
	22. Foco no negócio	Revell (1997); Luftman, Papp e Brier (2002)
	23. Definição da visão e das estratégias de TI	Luftman, Papp e Brier (2002)
	24. Comunicação da visão e das estratégias de TI	Luftman, Papp e Brier (2002, p. 1)
	25. Integração dos planejamentos de TI e de negócio	Revell (1997); Graeml (2000); Revell (1997); Farrell (2003); Reich e Benbasat (2000)
	26. Priorização de projetos de TI	Luftman, Papp e Brier (2002); Farrell (2003)
	27. Qualidade e metodologia de planejamento	Farrell (2003); Rezende (2002)
	28. Sistemas de informação adequados às estratégias	Brodbeck et al. (2003); Miles e Snow (1978 apud REZENDE, 2002)
	29. Aceitação dos planos de TI pela alta direção	Earl (1993)
		30. Padrões e políticas organizacionais para TI
Comportamental	31. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI	Reich e Benbasat (2000)
	32. Gerente de TI entende do negócio da empresa	Graeml (2000); Rezende (2002); Luftman, Papp e Brier (2002)
	33. Alta gerência conhece os recursos e o valor da TI	Bakos e Treacy (1986 apud REZENDE, 2002); Graeml (2000); Luftman, Papp e Brier (2002)
	34. Alta gerência acredita no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio	Bakos e Treacy (1986 apud REZENDE, 2002); Graeml (2000)
	35. Comprometimento dos colaboradores de TI	Rezende (2002)
	36. Atitudes de liderança do executivo de TI	Luftman, Papp e Brier (2002); Farrel (2003)
	37. Não resistência à inovação e à mudança organizacional	Bakos e Treacy (1986 apud REZENDE, 2002)
		38. Compartilhamento de riscos e recompensas

Fonte: Elaboração do autor.

### Quadro 1 - Fatores do alinhamento estratégico da TI agrupados por categorias

## 2 O BALANCED SCORECARD E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

O BSC foi desenvolvido, inicialmente, para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis. Contudo, sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (*marketing*, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional (KAPLAN e NORTON, 2000).

Um estudo realizado por Murakami (2004, p. 13) mostra as contribuições do BSC para a obtenção desse alinhamento. Segundo ele, com o uso do BSC, “existe uma real possibilidade de melhoria de foco, priorização de iniciativas e alinhamento estratégico”, contudo, acrescenta que há a necessidade do desdobramento do BSC nos diferentes níveis da organização para que o alinhamento ocorra.

Algumas características do BSC contribuíram para sua utilização como instrumento de alinhamento organizacional: a distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas; a criação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para esses objetivos (MILLANI e NAKAMURA, 2003); a integração desses indicadores numa relação de causa e efeito; o desdobramento do BSC corporativo para níveis hierárquicos inferiores e a derivação de todos esses componentes a partir da estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Na dimensão “estratégia”, o BSC possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma compreensível a toda a organização; na dimensão “foco”, o BSC alinha todos os recursos e atividades da organização com a estratégia e na dimensão “organização”, o BSC provoca mudanças na interação entre as estruturas organizacionais e entre os empregados.

Enfatizando a dimensão foco, Downing (2000 In: GOLDSZMIDT, 2003) apresenta uma pesquisa realizada pelo *Balanced Scorecard Collaborative*, em que mostra o BSC como uma das razões que levaram as empresas a alcançar o alinhamento organizacional. A implantação do BSC leva ao alinhamento em virtude de permitir discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes.

A evolução do BSC de um instrumento de avaliação de desempenho para um instrumento de gestão possibilitou a participação de todos os níveis da organização na elaboração e execução da estratégia. Isso foi demonstrado por Fonseca (2003) e por

Lima, Catani e Ponte (2003), ao estudarem empresas no Brasil. Segundo eles, a implantação do BSC possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do BSC e sobre a priorização de ações.

Segundo Berry (2003), a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC contribui para a definição das prioridades de projetos de TI a serem desenvolvidos e implantados para alcançar os resultados financeiros pretendidos. Assim, contribui para o alinhamento da TI com o negócio, pois a priorização é um fator importante para tal alinhamento (ALBERTIN, 2003; LUFTMAN, PAPP e BRIER, 2002). Brock et al. (2003) e Zee e Jong (1999), também, concordam que o BSC pode promover o alinhamento ao possibilitar a eliminação de projetos que contribuem pouco para o desempenho organizacional ou que não tenham nenhum valor estratégico para a organização.

Fonseca (2003) mostra a utilização de medidas de desempenho como uma prática que facilita o alinhamento estratégico da TI, contudo, a definição inadequada dessas medidas dificulta tal alinhamento.

Ao analisar empresas bem-sucedidas na implantação do BSC, Kaplan e Norton (2000) mostram que o BSC capacita as empresas a focalizar e alinhar suas unidades de negócio e de serviços, recursos humanos e financeiros, equipes executivas e tecnologia da informação na estratégia da organização. Nessas empresas, o alinhamento criou sinergias entre as diversas unidades de negócio e serviços, melhorando seus desempenhos.

Nas organizações hierarquizadas, formadas por divisões, unidades de negócio e unidades de serviço compartilhado, o alinhamento é conseguido por meio da conexão do *scorecard* de alto nível, desenvolvido para a corporação, com aqueles desenvolvidos para as diversas unidades organizacionais. Para Donlon (2003, p. 12), a implantação ou desdobramento do BSC por toda a organização significa

intonizar toda a organização com a estratégia [...] Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Ainda segundo aquele autor, o desdobramento é a disseminação do BSC em toda a empresa, visando garantir a execução da estratégia. Para ele, existem três abordagens para o desdobramento do BSC: *Top Down*, *Middle-Top-Down* e *Bottom up*. A

primeira abordagem é a mais comum e corresponde a desdobrar o BSC a partir do BSC de nível superior. Essa abordagem é utilizada na implantação do BSC para unidades de serviço compartilhado, como recursos humanos e tecnologia da informação, e funciona bem em empresas industriais em que os produtos e serviços são vendidos para um tipo comum de cliente.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva porque é rica em descrições contextualizadas.

A estratégia de pesquisa adotada, neste estudo, foi o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Segundo Yin (2001), para um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso, cinco componentes são importantes: as questões de estudo; as proposições de estudo; a(s) unidade(s) de análise; a lógica que une os dados às proposições e os critérios de interpretação das descobertas. A questão deste estudo e as proposições que o nortearam foram apresentadas no início deste artigo.

Para Yin (2001), uma unidade de análise corresponde a um caso. Pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional. Dentro desse contexto, a unidade de análise desta pesquisa corresponde aos impactos da implantação do BSC no alinhamento estratégico da TI com o negócio. Assim, para estudar esse caso, selecionaram-se empresas que implantaram o BSC há mais de um ano e que possuem uma área de TI estruturada, ou seja, que existe no organograma da empresa e que possui coordenador e pessoas lotadas na área.

Ainda segundo Yin (2001), um estudo de caso pode ser holístico ou incorporado. A combinação desses tipos de estudo de caso gera quatro tipos de projetos: estudo de caso único holístico (tipo 1);

estudo de caso único incorporado (tipo 2); estudo de caso múltiplo holístico (tipo 3) e estudo de caso múltiplo incorporado (tipo 4).

Em um estudo de caso, pode-se dar atenção a uma subunidade de análise ou a várias. Essa distinção na quantidade de subunidades é que define se um estudo de caso é holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma subunidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Neste estudo de caso, foram envolvidas quatro subunidades de análise: a alta direção (diretor) da organização; o gerente de TI; o responsável pelo BSC e a média gerência (gerentes de pessoal, finanças, contabilidade, produção e projetos). Desse modo, com base na classificação apresentada, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos e incorporados (Tipo 4).

Yin (2001) coloca que não há uma maneira precisa de se definirem os critérios de interpretação das descobertas, mas espera que as descobertas sejam interpretadas com base nas proposições. Assim, a interpretação das descobertas foi feita com base nas proposições e nos objetivos deste estudo. Além disso, para facilitar a interpretação das descobertas, definiram-se quatro categorias empíricas, construídas com finalidade operacional (MINAYO, 1994), que correspondem às categorias dos fatores do alinhamento: social, organizacional, planejamento e comportamental (Quadro 1).

A coleta de dados, realizada no período de outubro de 2004 a janeiro de 2005, foi feita com base em um protocolo de pesquisa, que contém os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos e as regras a serem seguidas, visando orientar o pesquisador na condução da pesquisa. De acordo com Yin (2001), é desejável que se utilize um protocolo de pesquisa para o estudo de casos múltiplos, pois aumenta a confiabilidade do estudo.

Um bom estudo de caso deve utilizar o maior número possível de fontes de evidências (YIN, 2001). Desse modo, este estudo de caso utilizou as seguintes fontes: entrevistas focais, levantamento semi-estruturado (questionário), documentos e observação direta.

As entrevistas focais representam a primeira etapa da pesquisa e realizaram-se com um gestor de alto nível da organização, com o gerente de TI e com o responsável pelo BSC de cada empresa, totalizando nove entrevistas. Essas pessoas foram escolhidas em razão de serem informantes-chave do objeto de estudo, portanto, fundamentais para o sucesso de um estudo de caso (YIN, 2001). As entrevistas foram gravadas, transcritas e apresentadas, posteriormente, aos entrevistados, visando à validação das informações obtidas.



A técnica de análise de conteúdo, utilizada nos dados obtidos com essas entrevistas, foi a análise categorial e a unidade de registro correspondeu ao tema, que é freqüentemente utilizado em análises de entrevistas e de respostas a questões abertas de questionários (BARDIN, 1977).

Para dar subsídios ao processo de interpretação, melhorar a visualização das evidências e facilitar a análise das entrevistas, elaboraram-se mapas

de associação de idéias (SPINK e LIMA, 1999) para cada categoria, relacionando-se os trechos dos relatos obtidos com as entrevistas focais com os fatores de alinhamento da TI com o negócio. Assim, a análise qualitativa foi realizada com base em doze mapas de associação de idéias (quatro mapas para cada empresa). Como exemplo, o Quadro 2 apresenta um recorte de um desses mapas.

Fator	Sujeito	Trecho da Entrevista
1	Alta Direção	hoje, todas as pessoas daqui conhecem a área de produção. Uma pessoa da produção sabe o que acontece na área de gestão de TI. Hoje alguém da área de contabilidade sabe o que acontece na fábrica, [...] o conhecimento fica não na mão de um.
2	Alta Direção	[Sobre as pessoas conhecerem e entenderem a estratégia da organização] eu acho que compreendem mais.
	Resp. BSC	os gestores, acredito que sim, todo o mundo tem uma compreensão boa do que é estratégia, qual é o foco [...] acredito que o BSC não influenciou tanto assim, influenciou mais assim, de eu conseguir ver como é que está o desempenho da minha empresa.
	Coord. TI	[o BSC melhorou seu entendimento sobre as estratégias da organização?] Sim. A estratégia da organização, ela sempre passa por comunicação [...] então a empresa coloca aqui no BSC, divulga as suas ansiedades, divulga suas ansiedades financeiras, ansiedades de manutenção [...] apareceu muita coisa ali que ninguém não conhecia. Então eu fiquei conhecendo coisa da manutenção, fiquei conhecendo coisa da contabilidade.
5	Resp. BSC	acaba tendo um maior comprometimento também, se envolve mais, participa mais, tem um maior interesse em se envolver numa reunião dessa, quer saber se minha área atingiu ou não atingiu as metas.
	Alta Direção	eu acho que a gente teve uma mudança muito grande do profissional do TI [...] o profissional de TI deixou de ser aquele cara que está aqui para dar suporte ou para desenvolver uma ferramenta, ele passou a ser responsável também pelo resultado que se quer com aquela ferramenta.

Fonte: Elaboração do autor.

### Quadro 2 - Recorte de um mapa de associação de idéias – Categoria Comportamental

Na segunda etapa da pesquisa, foi realizado um levantamento semi-estruturado, por meio de um questionário aplicado aos gestores da média gerência, cujo objetivo era validar as evidências obtidas nas entrevistas focais. Esse levantamento possibilitou uma análise quantitativa dos dados. Foram respondidos 13 questionários.

O questionário continha questões sobre o perfil do respondente e uma questão de avaliação (Likert), variando de 1 a 5, para cada um dos 38 fatores do alinhamento, que foram analisadas por meio de estatística descritiva. Utilizou-se o *software* Excel para fazer a tabulação e análise estatística (descritiva) dos dados obtidos com as perguntas fechadas.

Para identificar os impactos que o BSC provocou nos fatores do alinhamento da TI com o negó-

cio, na perspectiva dos gestores da média gerência, efetuaram-se os seguintes cálculos com os dados obtidos com as questões de avaliação: (1) diferença entre as avaliações dos fatores antes e depois da implantação do BSC (depois do BSC menos antes do BSC) para a obtenção do impacto provocado pela implantação do BSC e (2) cálculo da média dos impactos. No cálculo do impacto, foram desconsiderados os questionários que não apresentaram respostas para a situação antes do BSC.

Os documentos foram utilizados neste estudo de caso para comprovar e valorizar as evidências das outras fontes. Para Yin (2001), este é o uso mais importante que se faz de documentos em um estudo de caso. Os documentos utilizados foram: planejamento estratégico, mapa estratégico, cartazes

afixados na empresa com informações sobre indicadores e os *sites* das empresas. A última fonte de evidência utilizada neste estudo de caso foi a observação direta, que se realizou de maneira informal nos momentos da visita do pesquisador às empresas estudadas para a realização das entrevistas e do levantamento.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A população estudada compõe-se de empresas privadas de médio e de grande porte, sendo uma industrial e duas de serviços. A Alpha Têxtil (AT) é uma empresa industrial que está há mais de 15 anos produzindo fios. Atualmente a empresa possui duas unidades e conta com 1.340 empregados.

O Hotel Beta (HB) é uma empresa privada do setor de serviços, inaugurado em 1992 e que possui 185 apartamentos, 45 suítes, dois restaurantes, três bares, *health club*, piscina, salão de festas, sete salões de convenções e um *business center*. Conta com 189 empregados e é classificado como hotel cinco estrelas.

A Construtora Gamma (CG) é uma empresa de serviços que atua no setor de construção civil há mais de 30 anos. Com o crescimento da empresa, outros serviços e unidades de negócios foram sendo incorporados e hoje a empresa atua também no setor de limpeza urbana, engenharia sanitária, telecomunicações, hotelaria e finanças. Focou-se, para este estudo, na unidade que atua na construção civil e limpeza urbana.

A implantação do BSC nas empresas estudadas foi motivada pela ampliação do sistema de participação nos resultados (Alpha Têxtil) e pela necessidade de alinhar as ações operacionais às estratégias da organização para o alcance dos objetivos estratégicos (Hotel Beta e Construtora Gamma).

Em relação à utilização do BSC, observa-se que ele é usado como um sistema de medição de desempenho na Alpha Têxtil e no Hotel Beta e como um sistema de gestão estratégica na Construtora Gamma. Isso demonstra que algumas empresas, ainda, não utilizam todo o potencial do BSC, pois, como afirmam Kaplan e Norton (1997), o verdadeiro potencial do BSC ocorre quando ele é usado como um sistema de gestão estratégica.

Independentemente da forma de utilização do BSC, a abordagem de desdobramento do BSC corporativo para níveis hierárquicos inferiores utilizada pelas três empresas estudadas é a *top down*, ou seja, seguem a abordagem de desdobramento do BSC mais comum (DONLON, 2003).

Sobre a TI, observa-se que ela é considerada área de suporte na Alpha Têxtil e no Hotel Beta e

área estratégica na Construtora Gamma. Nas empresas em que a TI é vista como suporte, suas principais atividades são voltadas para o suporte aos usuários, para a informatização de processos e para a gestão da infra-estrutura tecnológica. Na outra, além dessas atividades, a TI, também, realiza consultorias internas, auxiliando as outras áreas nos seus planejamentos e projetos que envolvem tecnologia da informação.

Além disso, nas empresas em que a TI é vista como suporte, o planejamento das ações de TI é atrelado às demandas das outras áreas. Demandas essas que foram geradas a partir do planejamento anual e que foram incluídas no BSC como metas das perspectivas. Assim, essas áreas de TI não possuem um processo formal de planejamento de suas atividades; seus planos de ação são feitos de acordo com o planejamento das outras áreas, os quais são elaborados conforme as estratégias da organização.

Na empresa em que a TI está tendo maior destaque, ela é considerada um dos seis fatores críticos de sucesso, possui uma metodologia formal de planejamento e seu planejamento realiza-se dentro do processo de planejamento estratégico da empresa, após a definição dos objetivos estratégicos da organização. A integração desses dois planejamentos ocorre pelo desdobramento dos objetivos estratégicos da organização em objetivos, metas e indicadores da TI.

Para a análise qualitativa do impacto do BSC nos fatores do alinhamento estratégico da TI com o negócio das três empresas estudadas, apresenta-se um quadro contendo os fatores das quatro categorias empíricas deste estudo, a indicação se houve ou não influência do BSC no fator e o nível dessa influência (Quadro 3). Esse quadro contém, apenas, a percepção dos entrevistados (alto gestor, responsável pelo BSC e gerente de TI) acerca da influência do BSC nos fatores do alinhamento, portanto, não constam informações dos gestores da média gerência, as quais fazem parte da análise quantitativa.

Vale ressaltar que, como as perguntas dos roteiros das entrevistas não obrigam o entrevistado a relatar sobre cada fator, alguns fatores não apresentaram relatos.

As colunas referentes às empresas podem conter “S” (Sim), “N” (Não), “S/N” ou ficar em branco. O “S” significa que pelo menos um entrevistado da empresa informou ter havido influência do BSC no fator; o “N” significa que um entrevistado informou que o BSC não influenciou no fator; o “S/N” significa que um entrevistado informou que o BSC influenciou no fator e um outro informou que não influenciou; a célula em branco significa que não

houve relatos sobre o fator para a empresa. A coluna "NI" (Nível do Impacto) representa o nível de influência do BSC no fator: alto (A), se influenciou nas três empresas; médio (M), se influenciou em duas; e baixo (B), se influenciou em uma. Não há definição de nível de impacto para os fatores que contêm relatos de não-influência do BSC.

Assim, com base nesse critério, observa-se que a implantação do BSC influenciou em seis dos nove fatores sociais do alinhamento da TI com o negócio. Os fatores com alto impacto são: comunicação entre os gerentes de negócio e de TI (fator 2); parceria entre gestores de negócio e de TI na realização de trabalhos em conjunto (fator 5); apoio da alta direção à TI (fator 7) e relacionamento entre gestores (fator 8). O relacionamento entre a alta gerência e TI (fator 6) apresenta impacto médio e o ambiente social de confiança (fator 1) apresenta impacto baixo.

Em relação aos fatores do alinhamento da TI da categoria Organizacional, observa-se que o BSC influenciou em cinco dos onze fatores da categoria. Os fatores com alto impacto são: capacitação constante das pessoas (fator 10) e disponibilidade de recursos para os projetos de TI (fator 14); com médio impacto, encontram-se os fatores instrumentos de mensuração dos benefícios de TI (fator 12) e gestão da informação (fator 17) e com baixo impacto, tem-se o fator indicadores para objetivos, metas e estratégias (fator 13).

Acerca dos fatores da categoria Planejamento, observa-se que a melhoria do foco no negócio (fator 22) foi o único fator em que o BSC provocou um alto impacto. Os fatores com médio impacto são: comunicação da visão e das estratégias de TI (fator 24) e integração dos planejamentos de TI e de negócio (fator 25); apenas o fator padrões e políticas organizacionais para TI (fator 30) apresentou baixo impacto.

Em relação aos fatores da categoria Comportamental, observa-se que o BSC influenciou em cinco dos oito fatores. O maior impacto ocorreu no conhecimento que a alta gerência tem dos recursos e do valor da TI (fator 33). O comprometimento dos colaboradores de TI (fator 35) apresentou impacto médio e os seguintes fatores apresentaram baixo impacto: compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI (fator 31), atitudes de liderança do executivo de TI (fator 36) e compartilhamento de riscos e recompensas (fator 38). Assim, com base na análise do Quadro 23, observa-se que o BSC influenciou em 20 dos 38 fatores do alinhamento da TI estudados.

Na análise quantitativa do impacto do BSC nos fatores do alinhamento, elaborada a partir dos

questionários aplicados à média gerência, consideraram-se apenas as empresas Alpha Têxtil (AT) e Hotel Beta (HB), em razão de os questionários da Construtora Gamma terem sido descartados devido aos gestores da média gerência não estarem na empresa antes da implantação do BSC ou por não serem gestores na época da implantação.

As últimas cinco colunas do Quadro 3 apresentam a consolidação dos dados obtidos com os questionários aplicados à alta direção (AD) e aos gestores da média gerência (MG) das duas empresas em análise. Para cada um dos sujeitos da pesquisa, há informação se houve ou não impacto no fator, com a implantação do BSC; o "S" indica que houve impacto, "N" indica que não houve. Para a análise, considera-se que a implantação do BSC influenciou no fator do alinhamento da TI, apenas se apresentar impacto para a alta direção e para a média gerência das duas empresas. O "X" na última coluna indica que houve impacto no fator.

A análise do impacto do BSC nos fatores da categoria Social demonstra que o BSC influenciou positivamente na comunicação entre os gerentes de negócio e de TI (fator 2), na existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos (fator 3), na realização de trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (fator 5), no relacionamento entre alta gerência e TI (fator 6), no apoio da alta gerência à TI (fator 7) e no relacionamento entre gerentes de TI e não-TI (fator 8), isto é, influenciou positivamente em seis dos nove fatores sociais do alinhamento da TI.

Ressalte-se que, com base nos dados dos questionários, a alta direção das duas empresas percebeu um impacto maior do que o demonstrado pela média gerência. Ainda com base nos dados dos questionários, o maior impacto ocorreu na parceria entre gestores de TI e de negócio na execução de trabalhos em conjunto (fator 5). Para Luftman, Papp e Brier (2002), o relacionamento próximo entre TI e não-TI é um importante fator do alinhamento da TI com a estratégia da empresa.

O BSC contribuiu para outro importante fator do alinhamento da TI com o negócio: o relacionamento da TI com a alta direção (ALBERTIN, 2003; REZENDE (2002); LUFTMAN, PAPP e BRIER, 2002; FARRELL, 2003).

Em relação aos fatores da categoria Organizacional, observa-se que a implantação do BSC influenciou positivamente no cumprimento dos compromissos de TI (fator 11), na mensuração dos benefícios de TI (fator 12), na criação de indicadores para objetivos, metas e estratégias de TI (fator 13), no alcance das metas estratégicas de TI (fator 15), na gestão da informação (fator 17) e na gestão dos

serviços de TI (fator 18), isto é, influenciou em seis dos onze fatores da categoria.

Com base nos dados dos questionários, o impacto do BSC nos fatores organizacionais foi maior

para a alta direção do que para a média gerência. Os maiores impactos ocorreram na mensuração dos benefícios de TI (fator 12) e na criação de indicadores para objetivos, metas e estratégias (fator 13).

Fator do Alinhamento da TI	Análise Qualitativa				Análise Quantitativa				Imp
	AT	HB	CG	NI	AT		HB		
					AD	MG	AD	MG	
<b>Categoria Social</b>									
1. Ambiente social de confiança	S			B	N	S	S	S	
2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos					S	S	S	S	X
4. Facilidade de acesso à alta gerência	S/N	S			N	S	S	S	
5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio)	S	S	S	A	S	S	S	S	X
6. Relacionamento entre alta gerência e TI	S	S		M	S	S	S	S	X
7. Apoio da alta gerência à TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
8. Relacionamento entre gerentes de TI e não-TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
9. Valorização e motivação das pessoas	S	N	S		N	S	S	S	
<b>Categoria Organizacional</b>									
10. Capacitação constante dos envolvidos	S	S	S	A	S	N	S	S	
11. Cumprimento dos compromissos de TI					S	S	S	S	X
12. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI	S		S	M	S	S	S	S	X
13. Indicadores para objetivos, metas e estratégias	S			B	S	S	S	S	X
14. Disponibilidade de recursos	S	S	S	A	N	S	S	S	
15. Alcance de metas estratégicas					S	S	S	S	X
16. Remuneração justa					N	N	S	S	
17. Gestão da informação	S	S		M	S	S	S	S	X
18. Gestão de serviços de TI	N		S		S	S	S	S	X
19. Gestão de <i>stakeholder</i>					N	N	N	N	
20. A estrutura organizacional			N		N	N	N	N	
<b>Categoria Planejamento</b>									
21. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias	N	N	S		S	S	S	S	X
22. Foco no negócio	S	S	S	A	S	S	S	S	X
23. Definição da visão e das estratégias de TI			N		S	S	S	S	X
24. Comunicação da visão e das estratégias de TI		S	S	M	S	S	N	S	

Continua

Continuação

Fator do Alinhamento da TI	Análise Qualitativa				Análise Quantitativa				Imp
	AT	HB	CG	NI	AT		HB		
					AD	MG	AD	MG	
<b>Categoria Planejamento</b>									
25. Integração dos planejamentos de TI e de negócio	S		S	M	S	S	S	S	X
26. Priorização de projetos de TI	N	N	S		S	S	S	S	X
27. Qualidade e metodologia de planejamento	S	N	S/N		S	S	S	S	X
28. Sistemas de informação adequados às estratégias	S	S	S/N		S	S	S	S	X
29. Aceitação dos planos de TI pela alta direção	N	S	S		S	S	S	N	
30. Padrões e políticas organizacionais para TI			S	B	S	S	S	S	X
<b>Categoria Comportamental</b>									
31. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI	S			B	S	S	S	S	X
32. Gerente de TI entende do negócio da empresa	S/N	S	S		S	S	S	S	X
33. Alta gerência conhece os recursos e o valor da TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
34. Alta gerência acredita no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio	N		S		S	S	S	S	X
35. Comprometimento dos colaboradores de TI	S		S	M	S	S	S	N	
36. Atitudes de liderança do executivo de TI		S		B	S	S	S	S	X
37. Não resistência à inovação e à mudança organizacional	N		S		N	S	S	S	
38. Compartilhamento de riscos e recompensas			S	B	S	S	S	S	X

Fonte: Elaboração do autor.

### Quadro 3 - Influência do BSC nos fatores do alinhamento da TI

Os fatores do alinhamento da TI da categoria Planejamento influenciados pela implantação do BSC são: cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias (fator 21), foco no negócio (fator 22), definição da visão e das estratégias de TI (fator 23), integração dos planejamentos de TI e de negócio (fator 25), priorização de projetos de TI (fator 26), qualidade e metodologia de planejamento (fator 27), sistemas de informação adequados às estratégias (fator 28) e padrões e políticas organizacionais para TI (fator 30). Percebe-se que oito dos dez fatores foram influenciados pelo BSC.

A partir dos dados dos questionários, percebe-se que, para a alta direção, o impacto do BSC nos fatores do alinhamento da categoria Planejamento foi maior do que para a média gerência; os maiores impactos ocorreram na melhoria do foco organizacional (fator 22) e na participação da TI no desenvolvimento da estratégia da empresa (fator 21).

Em relação aos fatores da categoria Comportamental, percebe-se que o BSC influenciou positivamente em seis dos oito fatores da categoria, ou seja, influenciou no compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI (fator 31), na compreensão que o gerente de TI tem do negócio da empresa (fator 32), no conhecimento da alta gerência sobre os recursos e o valor da TI (fator 33), na crença que a alta gerência tem do potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio (fator 34), nas atitudes de liderança do executivo de TI (fator 36) e no compartilhamento de riscos e recompensas (fator 38).

O único fator que apresentou impactos divergentes entre a alta direção e a média gerência foi a resistência a mudanças (fator 37): para a alta direção do Hotel Beta, houve uma redução na resistência à inovação e para a média gerência houve um acréscimo. Ressalte-se que, para influenciar positivamente

no alinhamento da TI com o negócio, é necessário que haja uma redução na resistência a mudanças.

Baseando-se nos dados dos questionários, percebe-se que o compartilhamento de riscos e recompensas (fator 38) foi o fator da categoria Comportamental que apresentou maior impacto com a implantação do BSC. A associação da remuneração dos colaboradores à participação nos resultados contribuiu para esse impacto.

## 5 CONCLUSÃO

O BSC foi implantado nas empresas estudadas há mais de quatro anos, motivado pela ampliação do sistema de participação nos resultados e pela necessidade de ligar o operacional ao estratégico. Atualmente, duas empresas o utilizam como um sistema de medição de desempenho; a outra o utiliza como um sistema de gestão estratégica.

A identificação dos fatores do alinhamento da TI com o negócio da empresa e dos fatores que le-

vam o BSC a ser considerado um instrumento de alinhamento da organização com a sua estratégia constituem o marco teórico deste estudo. Os fatores do alinhamento da TI encontram-se divididos em quatro categorias: Social, Organizacional, Planejamento e Comportamental.

Considerando-se a análise qualitativa, o BSC influenciou positivamente em 20 dos 38 fatores estudados; considerando-se a análise quantitativa, influenciou em 26 dos 38 fatores estudados. Além disso, em quase todos os fatores, o impacto foi maior para a alta direção do que para os gestores da média gerência, demonstrando que a alta direção percebeu mais as mudanças provocadas pelo BSC do que a média gerência. Por esses resultados, verifica-se que a implantação do BSC influenciou os fatores de alinhamento da TI com o negócio e que isso contribuiu positivamente para a melhoria do referido alinhamento. Desse modo, alcançou-se o objetivo desta pesquisa e confirmou-se o pressuposto inicial do estudo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L.. *Enfoque Gerencial dos Benefícios e Desafios da Tecnologia de Informação para o Desempenho Empresarial*. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicação (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo: FGV-EAESP, 2003.

ALBERTIN, A. L.. Pesquisa FGV-EAESP de comércio eletrônico no mercado brasileiro: resumo. 6. ed. São Paulo: FGV/EAESP/CIA, 2004. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/academico/estudos/cia/ned.htm>>. Acesso em: 14 jun 2004.

BARDIN, L.. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERRY, J.. Getting your Project priorities right. In: *Computerworld*. p. 48, may 26, 2003.

BOAR, B.. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.

BROCK, S.; HENDRICKS, D; LINNELL, S; SMITH, D.. A balanced approach to IT Project management. *Proceedings of SAICSIT 2003*, Pages 2-10.

BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N.. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. Administração da Informação.

BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N.; OLIVEIRA, A. S.; MAJDENBAUM, A.. Alinhamento entre objetivos organizacionais e sistemas de informação: um estudo de múltiplos casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27°, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003. Administração da Informação.

DONLON, B. S.. Construção de um programa de desdobramento. In: *Balanced Scorecard Report*, v. 5, n. 4, julho-agosto 2003.

EARL, M. J.. Experiences in strategic information systems planning. In: *MIS Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-24, march 1993.

FARRELL, I. J.. *Aligning IT to corporate objectives: organizational factors in use*. 2003. 392 p. Thesis (Doctorate of Business Administration). Macquarie University, Sydney, 2003.

FONSECA, M. V. M.. *Alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de caso das unidades de negócio do segmento de refino da Petrobrás*. 2003. 140p. Dissertação (Mestrado). PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2003.

GIL, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *RAE revista de administração de empresas*, São Paulo: FGV/EAESP, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr 1995.

GOLDSZMIDT, R. G. B.. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do balanced scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27°, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2003. Estudos Organizacionais.

GRAEML A. R.. *Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N.. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In: *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.. Can Bad Things Happen to Good Scorecards? In: *Balanced Scorecard Report*, v. 1, n. 1, p. 14-15, set/out 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KEEN, P. G. W.. Information technology and the management difference: a fusion map. In: *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 17-39, 1993.
- LIMA, A. C. C.; CATANI, A. A.; PONTE, V. M. R.. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1º, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2003.
- LUFTMAN, J. N.; PAPP, R.; BRIER, T.. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *ABInsight*, Sept. 2002. Disponível em: <<http://www-1.ibm.com/ibm/palisades/abinsight/issues/2002-Sept/>>. Acesso em: 17 jun 2003.
- LUFTMAN, J. N.. Assessing IT/business alignment. In: *Information Strategy*, v. 20, n. 1, p. 7-14, Fall 2003.
- MINAYO, M. C. de S.. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 3. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I.. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. In: *MIS Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 81-113, march 2000.
- REZENDE, D. A.. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. 2002. 286p. Tese (Doutorado). EPS/UFSC, Florianópolis, 2002.
- SPINK, M. J.; LIMA, H.. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.
- STRASSMANN, P. A.. What is alignment? In: *Cutter IT Journal*, August 1998. Disponível em: <<http://www.strassmann.com>>. Acesso em: 01 jul 2004.
- VILLANI, P. A. e NAKAMURA, W. T.. Medidas não financeiras e alinhamento à estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 1º, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2003.
- YIN, R. K.. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEE, J. T. M. Van der; JONG, B. de. Alignment Is Not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard. In: *Journal of Management Information Systems*, v. 16, n. 2, p. 137-56, Fall 1999.

**Endereço dos autores:**

Universidade de Fortaleza  
Av. Washington Soares, 1321 - Edson Queiroz  
Caixa Postal 1258  
Fortaleza - CE  
60.811-905