

A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

*Luiz Fernando Elias Martinez¹
Leandro Rodrigues da Silva Souza²
Marcelo H. Stoppa³*

Resumo

Em meio a um mercado competitivo e em constante mudança, as organizações vêm buscando cada vez mais na Tecnologia da Informação (TI) o apoio necessário para auxiliar nos processos de tomada de decisão. Este trabalho traz uma revisão na literatura dos eventos EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais) e EnANPAD (Encontro da ANPAD), ambos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) com o objetivo de destacar a importância da TI no planejamento estratégico das organizações. A análise aponta que nos diversos cenários em que a TI é entendida como setor estratégico, há um maior alinhamento estratégico com os objetivos da organização.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação, Alinhamento estratégico, Organizações.

1. Introdução

Há algumas décadas a Tecnologia da Informação (TI) tem se apresentado como um importante mecanismo de alinhamento estratégico para as organizações. Este processo teve início com a aquisição de equipamentos como computadores e impressoras, objetivando simplesmente, o compartilhamento de recursos. Suas funcionalidades consistiam basicamente no desenvolvimento e reprografia de documentos além de processamento de cálculos matemáticos. Com o decorrer dos anos este

¹ Mestrando em Gestão Organizacional – CAC/UFG, Prof. do Curso de Sistemas de Informação, CESUC.

² Mestrando em Gestão Organizacional – CAC/UFG, Prof. do Curso de Sistemas para Internet, CESUC.

³ Doutor em Eng. Mecânica, Prof. do Curso de Matemática Industrial, CAC/UFG.

cenário se modifica e a TI passou a ser utilizada como uma forte ferramenta no auxílio à tomada de decisão (Tanenbaum, 2011).

Independente da estrutura e tamanho da organização, nos dias de hoje é praticamente impossível não encontrar processos gerenciais que não utilizem e/ou não dependam da TI. O modelo que agregava valor a uma determinada empresa baseando-se exclusivamente no seu patrimônio físico, passou por alterações. A base de dados gerencial começou a ser o principal meio de avaliação da representatividade da empresa diante do seu mercado de inserção (Soares, Lemos & Colcher, 1995).

A Tecnologia da Informação quando bem administrada, oferece às organizações maior agilidade nos diferentes processos nos quais é utilizada, além de atuar como alinhador estratégico. De acordo com Rezende e Abreu (2001) são grandes as contribuições que a TI pode aferir as organizações para desempenhar seu papel estratégico de modo a agregar valores aos produtos e/ou serviços oferecidos, contribuindo de forma sistemática na elevação da competitividade. É necessário, portanto, que as organizações tenham seu planejamento empresarial e da TI integrados, coerentes e com sinergia, onde as estratégias empresariais e da TI estejam plenamente alinhadas entre si. Outro fator a ser levado em consideração segundo Galas e Marques (2006) está no fato de que os investimentos em TI dentro das organizações aumentam em proporções exponenciais, passando a ocupar o quarto principal recurso disponível para os executivos, ficando atrás das pessoas, do capital e das máquinas. Neste sentido, em não havendo alinhamento entre a organização e a TI, os investimentos acabam sendo desperdiçados.

Neste contexto, o presente artigo realiza uma análise da importância da Tecnologia da Informação como fator de alinhamento estratégico nas organizações.

2. Referencial Teórico

O termo Tecnologia da Informação (TI), segundo Gama e Martinello (2006) é definido como um aglomerado de tecnologias utilizadas para gerir toda e qualquer informação, independente de sua forma (dados, voz, imagens e vídeos). De forma mais abrangente, Maçada e Becker (1998) apresentam o conceito de que a TI envolve todos os aspectos de computadores (*hardware* e *software*), sistemas de informação, telecomunicações e automação de escritórios. Independente de qual a perspectiva adotada, a TI tem deixado de ser uma área de apoio para participar ativamente nos negócios das organizações (Gama & Martinello, 2006).

A Tecnologia da Informação vem sendo analisada nas últimas décadas não somente como ferramenta de automação de processos e produtividade, mas como mecanismo auxiliar para o alinhamento estratégico organizacional. Assim, através do alinhamento estratégico de TI, busca-se o ajuste entre as estratégias de negócio e de TI (Souza & Joia, 2008). Entretanto, a TI só desempenha esse papel estratégico quando o planejamento empresarial, as estratégias empresariais e as estratégias de TI estão alinhados e integrados (Galas & Marques, 2006).

Para uma organização, o alinhamento estratégico está diretamente ligado a sua estratégia de negócio e a forma pela qual encontra-se estruturada (Silva & Dornelas, 2011). O Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) vem servindo de base para estruturar e dimensionar o alinhamento estratégico da organização. Neste sentido, Silva e Dornelas (2009) entendem o alinhamento como modelo intrínseco e embutido no PEE.

O alinhamento estratégico entre negócio e a TI de fato é um tema muito discutido na literatura, devido ao grande interesse de aproximação da área de negócios com a área de Tecnologia da Informação, para um maior desempenho das empresas no cenário competitivo (Silva & Dornelas, 2009). Rezende e Abreu (2001) afirmam que além de participarem de forma competitiva, as organizações inteligentes estão em constante reorganização e adaptação em sua estrutura política, social e econômica e a TI tem fundamental papel como alinhador estratégico e, segundo Galas e Marques (2006) pode contribuir para possibilitar melhor alocação de recursos e aumento da produtividade dos colaboradores e antecipar tendências tecnológicas futuras.

Este trabalho efetua uma revisão bibliográfica com o objetivo de responder qual a importância da TI como fator de alinhamento estratégico nas organizações. Neste sentido, utilizou-se como base de pesquisa artigos publicados em eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Dentre os eventos da associação, foram selecionados o EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais) e o EnANPAD (Encontro da ANPAD). A seleção dos artigos baseou-se nos temas “Alinhamento Estratégico” e “Tecnologia da Informação”.

A concatenação destes dois temas refletiu na seleção de quinze artigos que servirão como base para atender ao objetivo desta pesquisa. Na intenção de contextualizar melhor o cenário em que a Tecnologia da Informação passa a se fazer presente nas organizações, outros autores são utilizados como referência.

3. Análise e Discussão dos Dados

Aqui será discutida a visão sobre a TI e sua importância para a organização de maneira mais aprofundada. Assim, para cada um dos artigos selecionados será evidenciado o contexto em que a TI se insere nos casos desenvolvidos e, serão apresentadas reflexões sobre estes cenários.

A Tabela 1 apresenta os quinze artigos que foram utilizados para discorrer sobre a análise que envolve o objetivo deste trabalho. Esta maneira de apresentação busca facilitar a compreensão das diferentes análises/pontos de vista que serão propostos. Na tabela são apresentados os títulos, uma breve síntese, além dos autores e ano de publicação para cada um dos artigos.

Tabela 1

Relação dos artigos selecionados dos eventos EnEO e EnANPAD

Título	Síntese	Autor(es)/Ano Publicação
Percepções Distintas sobre Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação em Empresas de Tecnologia: “Casa de Ferreiro Espeto de Paul?”	Resgata qual a percepção que empresas leves e produtoras da área de tecnologia da informação (TI), têm deste tema visando um maior desempenho no cenário competitivo.	(Silva & Dornelas, 2011)
Instrumentos de Mensuração dos Tipos Estratégicos: Uma Análise Comparativa no Contexto do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação	Verificação de operacionalizações do construto de tipos estratégicos, um de natureza qualitativa e outro de natureza quantitativa avaliando se geram resultados convergentes.	(Rigoni & Hoppen, 2011)
Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação (TI): Um Estudo da Prática de Empresa do Setor Siderúrgico Brasileiro	Aplicação de um modelo teórico não testado previamente a um caso real, possibilitando uma ampliação de perspectivas e <i>insights</i> para a gestão de alinhamento de TI.	(Dornelas, Baptista, Ribeiro, Freitas & Costa, 2010)
Atuação de Alianças Estratégicas – um Estudo sobre os Elementos Constituintes da Condução de Alianças Estratégicas Formadas por Empresas de Tecnologia da Informação no Brasil	Revisão teórica que aponta que as alianças estratégicas são um poderoso instrumento para a empresa elevar rapidamente suas capacidades.	(Barbosa & Zilber, 2009)
Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual	Identificar e rever alguns dos principais conceitos de BPM, segundo as visões de pesquisadores das áreas de Gestão Empresarial e de Tecnologia da Informação.	(Netto, 2009)
Perspectivas do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação em Empresas de <i>Software</i> do Porto Digital: um Prisma de Divergentes Facetas	Estudo de casos múltiplos, empregando a técnica de análise de conteúdo, além de uma análise interpretativa dos achados, a partir dos níveis e critérios do modelo de maturidade do alinhamento estratégico.	(Silva & Dornelas, 2009)

Título	Síntese	Autor(es)/Ano Publicação
Proposição de um Modelo Conceitual Teórico de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação	Propõe uma articulação entre os modelos de alinhamento estratégico de TI existentes, de modo a integrar os seus vários elementos comuns e complementares, propondo um novo modelo conceitual teórico, de forma analítico-teórica e não empírica.	(Souza & Joia, 2008)
Análise das Estratégias de Investimentos em P&D nas Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação à Luz da Teoria dos Jogos: o caso do Instituto Titan, em Fortaleza-CE.	Demonstração no setor de Tecnologia da Informação e comunicação Cearense. Adotar estratégias cooperativas torna-se a opção mais racional, pois elimina-se possíveis <i>free-rides</i> , minimizam-se os gastos individuais em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) e maximizam-se os ganhos decorrentes do mercado	(Melo, Câmara, Galindo, Capelo & Rocha, 2008)
A Tecnologia da Informação ERP e seus Benefícios na Gestão de Processos e Crescimento dos Negócios	Compreensão de como o ERP contribuiu e ainda contribui para o crescimento dos negócios das empresas pesquisadas, confrontando o referencial teórico com a prática empresarial.	(Rodrigues & Assolari, 2007)
Impactos do Grau de Importância dos Fatores na Avaliação do Nível de Alinhamento da Tecnologia da Informação com o Negócio	Demonstração de que o grau de importância de diversos fatores influencia na avaliação do nível de alinhamento da TI com o negócio, provocando alterações não só quantitativas como qualitativas.	(Galas & Marques, 2006)
Análise do Impacto do Nível da Governança de Tecnologia da Informação em Indicadores de Performance de TI: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico	Demonstração de que embora os indicadores de performance de TI tenham alcançado a meta estabelecida pelo <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) de TI, não tem havido correlação positiva entre o nível de Governança de TI e a performance das métricas operacionais.	(Gama & Martinello, 2006)
O Processo Decisório de Investimento Estratégico em Tecnologia de Informação: Um Estudo na Agroindústria do Estado de São Paulo	Descrição de casos múltiplos para estudar o processo decisório de investimento estratégico em Tecnologia da Informação (TI) e sua relação com o planejamento estratégico.	(Bataglia & Yu, 2002)
O Impacto da Tecnologia da Informação nas Estratégias de Aquisição Voltadas para a Incorporação de Capacitações	Análise e discussão dos riscos e oportunidades que a integração das plataformas de tecnologia de informação oferece para empresas estabelecidas nas suas estratégias.	(Pitassi & Moreno, 2001)
Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Empresarial – análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras	Descrição sobre a fase preliminar de um <i>survey</i> para identificar os principais recursos sustentadores do alinhamento do Planejamento Estratégico da TI ao Planejamento Estratégico Empresarial em grandes empresas brasileiras.	(Rezende & Abreu, 2001)
Modelo para avaliar o impacto da Tecnologia da Informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros	Análise descritiva sobre como são aplicados e gerenciados os recursos da TI e seus possíveis efeitos nas variáveis estratégicas da organização.	(Maçada & Becker, 1998)

A discussão dos artigos será dividida em subseções de acordo com a temática que os envolvem.

4. Articulação e Utilização da TI

Dentre os estudos analisados, é consenso que a TI é de fundamental importância para as organizações. Segundo Silva e Dornelas (2011) as organizações estão cada vez mais dependentes dos recursos disponibilizados pela TI, onde, em muitos casos, sustenta as bases do processo de comunicação das organizações. No entanto, conforme argumenta Maçada e Becker (1998) os ganhos fruto da utilização de TI são percebidos, porém, difíceis de medir, já que não representam apenas valores econômicos e muitas vezes fazem parte de outros processos maiores.

Reforçando a perspectiva da importância da TI, Dornelas *et.al.* (2010) salienta a correlação das práticas de TI e o desempenho das organizações que pode ser visto como um complemento a outros recursos presentes no portfólio das organizações. De acordo com Souza e Joia (2008) a TI desempenha um papel estratégico, não só por sustentar as operações de negócio existentes, mas por possibilitar novas estratégias empresariais fruto da utilização de TI.

A estratégia de emprego da tecnologia deve estar direcionada a explorar suas capacidades de criar novos efetivos processos de negócio não somente automatizar funções empresariais (Sobreira Netto, 2009). Reforçando esta ideia, Souza e Joia (2008) afirmam que a TI ganha importância à medida que desempenha um papel estratégico possibilitando novas estratégias empresariais, indo além da utilização de simples ferramentas.

A integração entre a TI e as áreas de negócio das organizações ocorre utilizando diferentes abordagens, porém, possuem um foco em comum, maximizar os resultados para o negócio frente às tecnologias empregadas a TI. Os trabalhos analisados se complementam frente a diferentes abordagens e referenciais teóricos, descrevendo a tecnologia como facilitadora de diferenciais competitivos.

Netto (2009) discorre sobre as técnicas e ferramentas de TI aplicadas ao negócio descrevendo a melhoria contínua de processos de negócio utilizando (*Business Process Model*) BPM. Através do redesenho de processos de negócio, é possível melhorar a compreensão de como tem se articulado o negócio, bem como possibilitar novas abordagens que permitem maior foco.

No entanto, a utilização por si só de novas tecnologias não é o bastante, e um fator de relevância apontado por Rodrigues e Assolari (2007) é a sua real utilização nos processos de negócio. Neste processo faz-se necessário determinar a utilização da tecnologia adequada e como as informações geradas pelos processos serão trabalhadas, uma vez que novas tecnologias afetam diretamente o modo de decidir, planejar e gerenciar seus recursos. A adoção de novas tecnologias especialmente implantação de novos sistemas não é um processo simples, pois, na maioria das vezes pode ocasionar mudanças organizacionais sendo necessário o envolvimento de pessoas com conhecimento das atividades globais realizadas na organização.

Segundo Rodrigues e Assolari (2007), Silva e Dornelas (2009) e Souza e Joia (2008), a simples utilização da Tecnologia da Informação não determina significativas melhorias de desempenho nas organizações, sendo necessário o conhecimento dos gestores na aplicação da TI de forma adequada, no momento correto, em harmonia com as estratégias objetivando as necessidades do negócio.

5. Investimentos Realizados em TI

Devido à diversidade de recursos tecnológicos e sua evolução constante, o custo e o retorno esperados são pontos de atenção por parte dos gestores de TI, uma vez que a falta de alinhamento estratégico pode gerar problemas desde a definição da estratégia até a implementação dos recursos tecnológicos (Dornelas *et al.* 2010).

Alguns estudos sobre o investimento estratégico em TI sugerem que os valores são autorizados pela alta administração de acordo com sua conformidade em relação às estratégias organizacionais (Bataglia & Yu, 2002), porém, neste caso, as organizações analisadas já apresentavam pelo menos sérios indícios do alinhamento da organização com a TI. Neste contexto, Silva e Dornelas (2009) discorrem que ausência de habilidade das organizações em obter retornos consideráveis frente aos investimentos em Tecnologia da Informação, deve-se, em parte à ausência de coordenação e sinergia entre a administração e a equipe de Tecnologia de Informação.

Quando analisados os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas áreas de Tecnologia da Informação verifica-se que eles ocorrem principalmente devido à internacionalização dos mercados e a rápida velocidade com que as tecnologias são criadas. Os investimentos em TI tangenciam principalmente a aquisição de equipamentos para melhoria

tecnológica de produtos ou processos ou então a associação entre eles (Melo *et. al.*, 2008).

6. Alinhamento Estratégico e TI

O alinhamento estratégico é um processo evolutivo e dinâmico. Quando contextualizado em relação à TI, vários modelos foram propostos, passando pela dimensão intelectual, social, teoria evolucionária e de contingência e teoria da gestão do conhecimento, cujos focos norteavam conceitos e teorias diversas como: ajuste estratégico e integração (Souza & Joia, 2008).

O conhecimento sobre a orientação estratégica é importante, pois diferentes orientações estratégicas apresentam diferentes perspectivas. Desta maneira, analisar e planejar quais os principais elementos que norteiam cada orientação estratégica é fundamental a fim de identificar o melhor custo benefício (Rigoni & Hoppen, 2011).

Alguns trabalhos analisados defendem a competência da gerência de TI em diferentes contextos do negócio como, por exemplo: infraestrutura e processos organizacionais, infraestrutura e processos de TI, desempenho organizacional, efetividade de TI, gestão de projetos de TI e acompanhamento contínuo. Neste sentido a TI atua de forma direta como norteadora do sucesso da organização (Dornelas *et.al.*, 2010).

Outro ponto de vista apresentado por Dornelas *et.al.* (2010) aponta que no planejamento do negócio a participação da área de TI é interessante, mesmo que as idéias sejam contraditórias, uma vez que a área de TI pode possuir diferentes percepções do negócio. Silva e Dornelas (2011) ratificam que o planejamento estratégico e a participação da TI é necessária independente do tipo e do tamanho da organização.

Souza e Joia (2008) não se limitam a analisar o alinhamento estratégico entre a TI e a organização. Sugerem que os profissionais de TI busquem conhecer os negócios de suas organizações como forma de alcançar seus objetivos não se limitando à visão técnica. Sugerem também que as organizações procurem incentivar a participação de seu corpo técnico em processos que objetivam o planejamento estratégico da organização.

Sobre o alinhamento estratégico, Silva e Dornelas (2010) atentam sobre a dificuldade de implantação de estratégias eficazes, falta de controle no acompanhamento, falta de participação dos diversos níveis

organizacionais e ausência de Planejamento Estratégico de TI (PETI). Neste sentido é perceptível a necessidade da organização de promover uma reestruturação no modelo de gestão de modo a promover uma coesão entre os diferentes níveis hierárquicos da organização.

As alianças estratégicas também são analisadas pelos trabalhos selecionados. Seus objetivos permeiam a união de forças para maximizar oportunidades, e fugir de riscos e incertezas. Fatores motivadores como características ambientais e organizacionais requerem forte apoio administrativo e organizacional (Barbosa & Zilber, 2009), neste contexto a TI também precisa estar envolvida, uma vez que, de acordo com Pitassi e Moreno (2001) padrões distintos de cultura organizacional podem estar sendo utilizados. Além disso, muitas vezes é necessário integrar as tecnologias utilizadas (Barbosa & Zilber, 2009).

7. Considerações finais

Apesar da importância do alinhamento estratégico para as organizações e das evidências em relação aos ganhos e retornos diversos gerados, o alinhamento entre o negócio e a TI se mostra deficiente ocorrendo, na maior parte dos casos, apenas na alta administração. Este resultado remete à desarticulação entre a potencialidade de TI e as necessidades do negócio.

Alguns trabalhos descrevem apontamentos em relação à necessidade da TI sair da área técnica e procurar o engajamento com o negócio. No entanto, a literatura mostra que o alinhamento estratégico não deve partir da TI. A alta administração deve compreender que a TI faz parte do todo e que se entendida como um dos pilares de sustentação da organização, os resultados passarão a ser pautados em informações com menores probabilidades de erros, uma vez que um dos principais pontos de apoio da TI é justamente o auxílio à tomada de decisão.

Observa-se também que o não alinhamento da TI ao negócio pode gerar gastos e esforços improdutivos. Em casos como estes, muitas vezes utiliza-se o tempo disponível da TI com novas tarefas sem o devido planejamento, além da administração determinar a alocação de recursos como pessoas e/ou máquinas, ou seja, sua infraestrutura para atividades que não colaboram para o alinhamento estratégico da organização. Organizações que se encontram nesta situação, entendem que a TI não gera o devido retorno uma vez que avaliam somente os montantes de

investimentos realizados e não percebem que a falta de investimento e atualização em tecnologia podem ocasionar a desqualificação da organização perante o mercado.

Outro fator relevante observado nos artigos analisados, mostra que os estudos que envolvem entrevistas foram realizados com a alta administração das empresas ou de TI. Sendo assim, não necessariamente podem convergir para as ações que as organizações tenham realizado que expressem o alinhamento estratégico em vias práticas para o negócio.

Após análise dos artigos, percebe-se também que muitas vezes o alinhamento entre a organização e a TI não é realizado pelo fato da organização não formalizar e divulgar seu Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) aos setores competentes.

Todos os trabalhos analisados contribuíram com a apresentação da importância do alinhamento estratégico entre a TI e as organizações discorrendo sobre diferentes bases conceituais ou referenciais teóricos empregados no desenvolvimento dos trabalhos, além de fomentar as diferentes articulações de TI que podem contribuir com o alinhamento do negócio.

8. Referências Bibliográficas

Barbosa, C. A. P., & Zilber, M. A. (2009). *Atuação de Alianças Estratégicas – um Estudo sobre os Elementos Constituintes da Conduta de Alianças Estratégicas Formadas por Empresas de Tecnologia da Informação no Brasil*. EnANPAD, São Paulo - SP.

Bataglia, W., & Yu, A. S. O. (2002). *O Processo Decisório de Investimento Estratégico em Tecnologia de Informação: Um Estudo na Agroindústria do Estado de São Paulo*. EnANPAD, Salvador - BA.

Brodbeck, Â. F., & Hoppen, N. (2003). Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. *RAC*, 7, 25.

Dornelas, F. C., Baptista, J. G. P., Ribeiro, N. S. Jr, Freitas, A. S. d., & Costa, M. B. (2010). *Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação (TI): Um Estudo da Prática de Empresa do Setor Siderúrgico Brasileiro*. EnANPAD, Rio de Janeiro - RJ.

Galas, E. S., & Marques, É. V. (2006). *Impactos do Grau de Importância dos Fatores na Avaliação do Nível de Alinhamento da Tecnologia da Informação com o Negócio*. EnANPAD, Salvador - BA.

Gama, F. d. A., & Martinello, M. (2006). *Análise do Impacto do Nível da Governança de Tecnologia da Informação em Indicadores de Performance de TI: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico*. EnANPAD, Salvador - BA.

Maçada, A. C. G., & Becker, J. L. (1998). *Modelo para avaliar o impacto da Tecnologia da Informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros*. EnANPAD, Foz do Iguaçu - PR.

Melo, R. S. d., Câmara, S. F., Galindo, A. G., Capelo, E. Jr., & Rocha, C. A. S. (2008). *Análise das Estratégias de Investimentos em P&D nas Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação à Luz da Teoria dos Jogos: o caso do Instituto Titan, em Fortaleza-CE*. EnANPAD, Rio de Janeiro - RJ.

Netto, F. S. (2009). *Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual*. EnANPAD, São Paulo - SP.

Pitassi, C., & Moreno, R. (2001). *O Impacto da Tecnologia da Informação nas Estratégias de Aquisição Voltadas para a Incorporação de Capacitações*. EnANPAD, Campinas - SP.

Rezende, D. A., & Abreu, A. F. d. (2001). *Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Empresarial – análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras*. EnANPAD, Campinas - SP.

Rigoni, E. H., & Hoppen, N. (2011). *Instrumentos de Mensuração dos Tipos Estratégicos: Uma Análise Comparativa no Contexto do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação*. EnANPAD, Rio de Janeiro - RJ.

Rodrigues, M., & Assolari, L. M. d. A. (2007). *A Tecnologia da Informação ERP e seus Benefícios na Gestão de Processos e Crescimento dos Negócios*. EnANPAD, Rio de Janeiro - RJ.

Silva, M. C. M., & Dornelas, J. S. (2009). *Perspectivas do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação em Empresas de Software do Porto Digital: um Prisma de Divergentes Facetas*. EnANPAD, São Paulo - SP.

Silva, M. C. M., & Dornelas, J. S. (2011). *Percepções Distintas sobre Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação em Empresas de Tecnologia: “Casa de Ferreiro Espeto de Pau!”*. EnANPAD, Rio de Janeiro - RJ.

Soares, L. F. G., Lemos, G., & Colcher, S. (1995). *Redes De Computadores - Das Lans, Mans e Wans às Redes Atm* (Campus Ed. 2 ed.).

Souza, J. G. A. d., & Joia, L. A. (2008). *Proposição de um Modelo Conceitual Teórico de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação*. EnANPAD, Rio de Janeiro.

Tanenbaum, A. S., & Wetherall, D. J. (2011). *Redes de Computadores* (P. Education Ed. 5 ed.).