

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA**

DIONÍSIO GAVA JUNIOR

**GOVERNANÇA DE TI – ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DA EMPRESA**

**SÃO PAULO
MARÇO/2010**

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
“PAULA SOUZA” – CEETESP
MESTRADO EM TECNOLOGIA

GOVERNANÇA DE TI – ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETESP, como exigência parcial para a obtenção do Título de Mestre em Tecnologia, na área de concentração: Formação, Gestão e Desenvolvimento de Tecnologias da Informação Aplicadas, sob a Orientação do Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale.

DIONÍSIO GAVA JUNIOR

São Paulo
2010

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CEETEPS

G279m Gava Junior, Dionísio
Governança de TI – alinhamento aos objetivos
estratégicos da empresa. – São Paulo : CEETEPS, 2010.
142 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale.
Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza, 2010.

1. Tecnologia de informação. 2. Alinhamento
estratégico. 3. Governança corporativa. 4. Desempenho
bancário. 5. Frameworks. I. Galeale, Napoleão Verardi. II.
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III.
Título.

DIONÍSIO GAVA JUNIOR

GOVERNANÇA DE TI – ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DA EMPRESA



PROF. DR. NAPOLEÃO VERARDI GALEALE



PROF. DR. PEDRO LUIZ CÔRTEZ



PROF. DR. ARISTIDES NOVELLI FILHO

São Paulo, 10 de março de 2010

Dedico este trabalho com amor:

A minha esposa Flavia,
pela paciência, carinho, dedicação e compreensão.

Aos meus filhos Leonardo, Guilherme e Julianna,
para que sempre acreditem em seus sonhos.

Aos meus queridos pais, Dionísio e Irma,
pela simplicidade, ensinamentos e exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale, meu orientador, pela amizade, confiança, dedicação e apoio na realização desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Pedro Luiz Cortez e Prof. Dr. Aristides Novelli Filho, componentes da banca examinadora, pela leitura e contribuições que orientaram reflexões importantes.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação do Centro Paula Souza.

Aos professores e funcionários do DTI da FATEC SP.

Aos meus alunos do curso de graduação da FATEC, pelas grandes contribuições que me fizeram crescer todos estes anos.

Aos meus chefes no Citibank, Luiz Filipe Couto e Vanessa Reisner, pela compreensão e apoio no desenvolvimento desta dissertação.

Aos colegas do Citibank que ajudaram no entendimento de questões importantes.

Aos colegas do Santander, pela rica experiência compartilhada na implantação da Governança de TI e Integrações Tecnológicas.

Aos entrevistados, pela valiosa contribuição e, sobretudo, por compartilharem tão gentilmente, informações, visões e experiências sem as quais este trabalho não seria concretizado.

Às três Instituições Financeiras que deram aval aos seus funcionários para participarem da pesquisa.

Ao meu cunhado Luiz Mendes, jornalista e redator, pela importante contribuição nas revisões deste texto.

Ao amigo Cláudio Larieira, profissional de TI, consultor e mestre pelo IPT, por suas importantes recomendações, sábias, de como desenvolver uma dissertação de Mestrado.

A todos os amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram com suas experiências, ideias e informações no desenvolvimento desta dissertação e também ao longo da minha carreira.

**“Aprender é a única coisa que a mente
nunca se cansa,
nunca tem medo
e nunca se arrepende”**

Leonardo Da Vinci (1452-1519)

GAVA Júnior, Dionísio. **Governança de TI – Alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa**. 2010, 142 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2010.

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) tem se demonstrado cada vez mais determinante na condução e no sucesso das organizações, pois é essencial ao seu funcionamento, não somente por sustentar as operações e garantir a sua continuidade, mas, principalmente, por permitir a expansão e inovação dos negócios, oferecendo um diferencial competitivo. Por decorrência das exigências regulatórias a TI vem sendo elemento fundamental na mitigação dos riscos, inerentes a um mundo cada vez mais interconectado e, sob a ótica do Negócio, esta tem sido fator de decisão, inovação e eficiência operacional impactando os resultados da organização. Como objetivo geral este estudo intenciona identificar e apresentar as práticas comuns no Alinhamento de TI aos objetivos estratégicos das empresas que, especificamente, são três Instituições Financeiras. Metodologicamente a pesquisa enfoca, em primeira instância, a revisão da literatura, por meio de levantamentos bibliográficos, em produções acadêmicas, em periódicos e em meio eletrônico visando apontar os principais conceitos atinentes ao tema. O estudo apresenta, em segunda instância, o desenvolvimento de um Estudo de Caso sobre as práticas adotadas pelas três Instituições Financeiras, para assegurar o alinhamento de TI aos seus objetivos estratégicos. As três instituições financeiras foram escolhidas por estarem situadas entre as 10 instituições bancárias de maior desempenho no Brasil. Para pesquisá-las houve a elaboração de um formulário, que foi devidamente preenchido pelos responsáveis das áreas de Tecnologia da Informação (um de cada banco) e de Negócios (três do Banco A, três do Banco B e dois do Banco C) almejando obter uma visão da prática de cada um, bem como as práticas que eles possam ter em comum. Após a devolutiva do formulário, houve um processo de entrevista, no qual cada um teve a oportunidade de explanar sobre a pesquisa, sobre as respostas, ou mesmo sobre os conceitos abordados. Os resultados obtidos na pesquisa se inicia pela apresentação do perfil dos pesquisados, os resultados obtidos e a discussão teórica-prática dos dados coletados.

Palavras-Chave: Tecnologia de Informação – Alinhamento Estratégico – Governança Corporativa – Desempenho Bancário – *Frameworks*.

GAVA Júnior, Dionísio. **It Governance – Enterprise Strategic Objectives Alignment**. 2010, 142 f. Dissertation (Master in Technology). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2010.

ABSTRACT

The Information Technology importance has growing for the most organizations and even more essential to lead enterprises to achieve success. The IT importance is essential not only in supporting business functionalities and continuity, but also to allow their expansion and innovation, over all by offering competitive advantage. Over the last years, the enterprises has been demanded by many regulatory exigencies, IT has having an important role in risk prevention inherent to an even more interconnected world. In business perspective it has been an important element in operational efficiency, in decision making and in innovation, all of them impacting enterprise results. This study has the general purpose of identify and present common practices in alignment between Business strategic objectives and TI objectives, specifically analyzing three Banking institutions positioned among the 10 more lucrative enterprises in Brazil. Concern the method, this study focus, at first instance, the literature revision and bibliography survey, academic productions and newspapers, even electronic media, looking for main concepts related to the subject. At second instance, the study presents the development of Case Study about practices adopted by the three banking institutions to assure the TI alignment to strategic business objectives. The three banking institutions was chosen given their positions between the 10 more lucratives institutions in Brazilian market. To research them, it was used a form that was filled by the IT CIOs and Business Units Heads having the main purpose to get a vision of their practices. Finally, identify which practices of them are common. After the form has been filled and returned, the representatives were interviewed and had the opportunity to explain about their answers, even the concepts inherents. The results begins by interviewed skills, theoretical-practical discussion and collected data.

Key-words: Information Technology – Strategic Alignment – Corporate Governance – Bancary Performance – Frameworks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da Dissertação.....	23
Figura 2	Síntese das razões determinantes e do despertar da Governança Corporativa.....	26
Figura 3	Medidas e Conceito de Retorno Total de Longo Prazo	27
Figura 4	Governança dos Principais Ativos.....	38
Figura 5	Modelo de Alinhamento Estratégico.....	52
Figura 6	Perspectiva de Alinhamento Estratégico.....	53
Figura 7	Disciplinas dos Líderes de Mercado.....	54
Figura 8	Alinhamento da Estratégia de Negócio e de TI.....	56
Figura 9	Medidas de Desempenho.....	58
Figura 10	Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	61
Figura 11	A Proposta de Valor BSC.....	62
Figura 12	Perspectiva dos Processos Internos.....	63
Figura 13	Dimensões Alinhadas no BSC.....	65
Figura 14	Exemplo de Relacionamentos do Portfólio.....	67
Figura 15	Modelo PMI de Gerenciamento de Portfólio.....	68
Figura 16	Iniciativas do <i>Framework</i> VAL IT.....	72
Figura 17	Relacionamento COBIT e VAL IT.....	75
Figura 18	Estrutura do <i>Framework</i> ITIL.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Ranking dos 15 maiores bancos, por Lucro Líquido no 1º Sem 2009.....	33
Quadro 2	Ranking dos 10 maiores bancos dos EUA e Brasil por ROE em 2007.....	34
Quadro 3	Grupos de Decisões de TI.....	37
Quadro 4	Outras Dimensões de Decisões.....	39
Quadro 5	Correlação SOX, BASILÉIA II e os Impactos de TI.....	45
Quadro 6	Disciplinas de Valor e Implicações Infraestruturais.....	55
Quadro 7	Classificação quanto aos Objetivos Financeiros.....	60
Quadro 8	BSC - Medição dos Temas Estratégicos Financeiros.....	60
Quadro 9	Indicadores de Medidas Essenciais.....	61
Quadro 10	Medidas Estratégicas.....	62
Quadro 11	Medidas Essenciais dos Clientes.....	63
Quadro 12	Medidas Essenciais para Funcionários.....	64
Quadro 13	Áreas de Conhecimentos compreendidos pelo PMBOK.....	66
Quadro 14	Impactos derivados do Gerenciamento do Portfólio.....	68
Quadro 15	Pilares da Governança.....	70
Quadro 16	Domínios do COBIT.....	71
Quadro 17	Domínios e Processos do VAL IT.....	74
Quadro 18	Principais Números do Banco A.....	86
Quadro 19	Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco A.....	86
Quadro 20	Principais Números do Banco B.....	88
Quadro 21	Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco B.....	88
Quadro 22	Principais Números do Banco C.....	90
Quadro 23	Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco C.....	90
Quadro 24	Legenda relativa à Importância e ao Status/ Prática.....	102
Quadro 25	Legenda das Empresas e Cargos.....	102
Quadro 26	Respostas Obtidas no Bloco I – Estratégia Organizacional.....	103
Quadro 27	Respostas Obtidas no Bloco II – Governança Corporativa de TI.....	104
Quadro 28	Respostas Obtidas no Bloco III – Desempenho da Governança de TI.....	106
Quadro 29	Respostas Obtidas no Bloco IV – Infraestrutura e Gestão de TI ...	107
Quadro 30	Respostas Obtidas no Bloco V – TI no Aprendizado e Integração Organizacional.....	108
Quadro 31	Respostas Obtidas no Bloco VI – Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero.....	97
Gráfico 2	Idade.....	98
Gráfico 3	Cargos Ocupados pelos Pesquisados	98
Gráfico 4	Tempo de trabalho no último cargo.....	98
Gráfico 5	Tempo na Empresa Atual.....	99
Gráfico 6	Formação Acadêmica.....	99
Gráfico 7	Curso de Especialização ou MBA.....	99
Gráfico 8	Outra Atividade no Próprio Banco.....	100
Gráfico 9	Outra Atividade Fora do Banco.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ATM	Máquinas de Auto-Atendimento
BACEN	Banco Central do Brasil
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CISR	<i>Center for Information Systems Research</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
MMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission</i>
EI	Engenharia de Informação
EVA	Valor econômico adicionado
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuarias e Financeiras
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>
IF	Instituições Financeiras
IM	Gerenciamento de Investimento
IRPF	Imposto de Renda Pessoa Física
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISACA	<i>Information System Audit and Control Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IT	<i>Information Technology</i>
ITGI	<i>IT Governance Institute</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>

OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGC	Office for Government Commerce
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Planejamento e Desenvolvimento
PACOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
ROA	Retorno Sobre Ativos
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
ROCE	Retorno sobre o Capital Empregado
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SI	Sistema de Informação
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SOX	<i>Sarbanes & Oxley Act</i>
SPB	Sistema Brasileiro de Pagamentos
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SUCESU	Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TSR	Retorno Total dos Proprietários
US-GAAP	Princípios de Contabilidade geralmente aceitos nos Estados Unidos da América
VAL IT	<i>Enterprise Value Governance of IT Investments</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I – GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO BANCÁRIO.	24
1.1. Governança Corporativa.....	24
1.1.1. Origens, Abrangência e Modelos.....	25
1.2. Governança Corporativa no Brasil.....	29
1.3. Desempenho Bancário.....	30
CAPÍTULO II – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA DE TI.....	35
2.1. Tecnologia da Informação.....	35
2.2. Governança de TI.....	36
2.2.1. Exigências Regulatórias e TI.....	41
2.2.2. A Lei de <i>Sarbannes & Oxley</i> e os Impactos na Governança de TI.....	42
2.2.3. O Acordo de Basiléia II e os Impactos na Governança de TI.....	44
2.3. A Importância de Governança de TI no Contexto Empresarial	46
CAPÍTULO III – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI E OS PRINCIPAIS FRAMEWORKS	49
3.1. Alinhamento Estratégico de TI.....	49
3.1.1. A Estratégia e o Alinhamento de TI.....	51
3.1.2. Governança de TI para Diferentes Estratégias.....	54
3.2. Principais <i>Frameworks</i>	56
3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)	57
3.2.1.1. BSC – Tradução da Estratégia da Empresa.....	59
3.2.1.2. Perspectiva Financeira.....	59
3.2.1.3. Perspectiva do Cliente.....	61
3.2.1.4. Perspectiva de Processos Internos da Empresa.....	63
3.2.1.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	64
3.2.2. PMI Gerenciamento de Portfólio.....	65
3.2.2.1. PMBOK.....	66
3.2.2.2. Visão de Projeto, Programa e Portfólio.....	67
3.2.2.3. Gerenciamento de Portfólio e Governança Corporativa.....	69
3.2.3. COBIT.....	69
3.2.3.1. Objetivos do COBIT.....	70
3.2.3.2. Pilares de Governança do COBIT.....	70
3.2.3.3. Domínios do COBIT.....	71
3.2.3.4. Orientação ao Negócio.....	71
3.2.4. VAL IT.....	71
3.2.4.1 Benefícios do VAL IT.....	72
3.2.4.2. Conceito de Valor – VAL IT.....	73
3.2.4.3 Domínios do VAL IT.....	73
3.2.4.4 Relacionamento COBIT e VAL IT.....	75

3.2.5. ITIL.....	75
3.2.5.1 Modelo, Estrutura e Dimensões do ITIL.....	76
3.2.5.2 Prestação de Serviços.....	77
3.2.5.3 Suporte ao Serviço	78
3.2.5.4 Serviço de Atendimento ao Cliente.....	79
3.2.5.5 Perspectiva do Negócio.....	80
3.2.5.6 Gerenciamento da Segurança.....	81
3.2.5.7 Alinhamento ao Negócio do ITIL versão 3.....	81
3.2.6. Considerações sobre os Frameworks.....	82
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: TRÊS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E AS PRÁTICAS ADOTADAS PARA O ALINHAMENTO DE TI..	83
4.1. Metodologia da Pesquisa.....	83
4.2. Caracterização das Instituições Pesquisadas.....	85
4.2.1. Banco A.....	85
4.2.2. Banco B.....	87
4.2.3. Banco C.....	89
4.3. Formulário de Pesquisa e a Construção da Escala Likert para os Procedimentos de Análise de Dados.....	91
4.4. Apresentação do Formulário na íntegra.....	94
4.5. Apresentação do Perfil dos Respondentes.....	97
4.5.1. Gênero.....	97
4.5.2. Idade.....	98
4.5.3. Cargo que ocupa no Banco.....	98
4.5.4. Tempo no último cargo.....	98
4.5.5. Tempo de trabalho no Banco.....	99
4.5.6. Curso de graduação que fez	99
4.5.7. Citar se fez alguma Especialização ou MBA	99
4.5.8. Exerce alguma outra atividade no Banco	100
4.5.9. Exerce alguma atividade fora do Banco	100
4.6. Análise do Perfil dos Respondentes	100
4.7. Análise das Respostas do Formulário por Blocos de Afirmações.....	102
4.7.1. Respostas obtidas no Bloco I - Estratégia Organizacional.....	103
4.7.2. Respostas obtidas no Bloco II - Governança Corporativa e de TI.....	104
4.7.3. Respostas obtidas no Bloco III - Desempenho da Governança de TI.....	106
4.7.4. Respostas obtidas no Bloco IV - Infraestrutura e Gestão de TI.....	107
4.7.5. Respostas obtidas no Bloco V - TI no Aprendizado e Integração Organizacional.....	108
4.7.6. Respostas obtidas no Bloco VI - Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI.....	109
4.8. Discussão Teórico-Prática sobre a Pesquisa, considerando as Práticas de TI em relação ao Alinhamento Estratégico, em comum ou não, obtidas nas três instituições.	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137

INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) tem se demonstrado cada vez mais determinante na condução e no sucesso das organizações. Há um despertar de interesse, por parte da alta administração em conhecer o seu funcionamento, suas potencialidades aplicadas ao negócio e, especialmente, a eficiência desse tipo de gestão, pois nos últimos anos tem sido relevante a sua incorporação às diretrizes e às exigências de marcos regulatórios.

Segundo Weill e Ross (2006) as empresas administram muitos ativos: pessoas, dinheiro, instalações, relacionamento com clientes, contudo há ênfase na Informação e nas Tecnologias que promovem a captura, o armazenamento e a disseminação de informações. Tecnologias que são essenciais ao funcionamento das empresas, não somente por sustentar as operações e garantir a sua continuidade, mas, principalmente, por permitir a expansão e inovação dos negócios, oferecendo um diferencial competitivo.

Os ativos de TI constituem a base dos processos operacionais que suportam produtos e fornecimento dos serviços. Implicam em grande desafio na sua gestão, pela complexidade das tecnologias envolvidas, pelos diversos ambientes, inúmeros recursos e aplicativos gerenciados, especialmente, em função das constantes mudanças exigidas pelos negócios. E, dentro desta perspectiva do Negócio, a TI tem sido fator crítico na decisão dos investimentos em inovação, bem como nos ganhos de eficiência operacional; ambos determinantes nos resultados da empresa. A relevância da sua gestão, dos seus controles e processos, tem sido crescente em função dos riscos inerentes a um mundo cada vez mais interconectado.

Na concepção de Fernandes e Abreu (2008), a administração de TI exige, incondicionalmente, decisões sensíveis por arquiteturas e suas integrações, na estruturação e no controle dos processos, nas soluções de compartilhamento, na exigência de alta disponibilidade da informação, no controle e na redução dos gastos. Para os referidos autores, como decorrência, os seus riscos são proporcionais a toda esta complexidade. Conseqüentemente, a eficiência na gestão de TI está diretamente relacionada ao resultado global da empresa ao ponto de influenciá-lo.

Entretanto, a Governança de TI não consiste na tomada de decisões específicas sobre a Tecnologia da Informação, segundo Weill e Ross (2006) – a administração já faz isto – mas, determina quem, sistematicamente, toma as decisões e contribui para elas.

Segundo o *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2003, p.11) o propósito da Governança de TI é direcionar os esforços dessa tecnologia para garantir que sua execução atinja os seguintes objetivos:

- Alinhamento da TI com o negócio e realização dos benefícios prometidos.
- Uso da TI para capacitar a empresa explorando as oportunidades e maximizando os benefícios.
- Uso responsável dos recursos de TI.
- Administração apropriada de riscos relacionados à TI.

O conceito de “Alinhamento Estratégico entre TI e Negócios” vem sendo explorado há algumas décadas, sendo pioneira no tema a empresa IBM que patrocinou, no início dos anos de 1990, uma pesquisa desenvolvida por John C. Henderson e N. Venkatraman (1993). Diversos estudos vêm sendo realizados nestes últimos anos, abordando o tema Alinhamento Estratégico entre eles de autores como: Mills e Snyder (1986), Parker e Benson (1988), Luftman, Lewis e Oldach (1993), Norden (1993), Chan e Huff (1993), Venkatraman (1994), Cassidy (1998), Maçada e Becker (1998), Rezende e Abreu (2000), Albertin e Albertin (2008), Weill e Broadbent (1998), Weill e Ross (2006), Ross, Weill e Robertson (2008), Fernandes e Abreu (2008), contudo, dentre estes, buscou-se os autores considerados mais adequados ao tema em questão.

De forma convergente e construtiva, tais estudos consideram a eficácia da Governança de TI como fator significativo, por vezes determinante, na estratégia competitiva, sustentada por práticas e outros mecanismos (comitês, processos orçamentários, prioridades, aprovações, etc.), consistentemente alinhados com a missão, a estratégia, os valores, as normas e a cultura organizacional.

Não obstante, ainda existem lacunas significativas na relação entre a Governança de TI, a alta administração das empresas, a gestão de TI e as áreas usuárias desencadeando, em decorrência, variáveis importantes de eficiência, de desempenho organizacional e na obtenção dos resultados (ITGI, 2003).

Considerando a colocação dos autores e outras definições já existentes para o tema de Governança, como, por exemplo, do próprio Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é possível tecer considerações acerca dos tipos de governança que aqui se faz uso: a Governança Corporativa e a Governança de Tecnologia de Informação.

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Suas boas práticas têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade, segundo o Código Brasileiro das Melhores Práticas de GC (IBGC, 2009).

A Governança de Tecnologia de Informação é de responsabilidade do conselho de diretores e da administração executiva. É parte integrante da governança da empresa e consiste de liderança, de estruturas organizacionais e de processos que assegurem que a organização de TI possa sustentar e estender as estratégias e os objetivos da organização (ITGI, 2003).

Estas duas definições oferecem uma visão substancial do papel da Governança de TI, uma vez que este não é isolado e fechado em si. Deve determinar quem tem o direito de decidir, especificamente, o quanto e no que a empresa deve investir em TI.

A Governança da empresa abrange o conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pelo conselho e pela administração executiva, estabelecendo um sentido estratégico.

A Governança de TI, por sua vez, é parte integrante da Governança da empresa e constitui a estrutura de decisão e responsabilidade, que deve liderar as estruturas e processos organizacionais de TI, para assegurar, sustentar e incrementar o negócio, bem como controlar e mitigar os riscos inerentes, assegurando que os objetivos estratégicos estabelecidos sejam atingidos.

Nesta perspectiva, observa-se que as organizações apresentam estruturas, condutas e mecanismos de governança distintos, que podem acarretar maior ou menor desempenho operacional, sucesso ou fracasso nos negócios.

Cabe ressaltar que embora a gestão de TI, por definição, seja parte integrante da Governança da Empresa, nem sempre atua de maneira harmônica e com

objetivos convergentes, pois há diversos fatores que podem fazer parte deste cenário (ITGI, 2003), sendo os mais frequentes:

- TI não possui uma visão clara das estratégias de negócio, fluência na comunicação entre os objetivos do negocio e os de TI.
- A Governança de TI é feita de forma isolada e, desta forma, não está devidamente integrada à Governança Corporativa.
- Não há convergência nos objetivos, não existem prioridades definidas, processos e métricas que ordenem os esforços, definam os investimentos, ou planejamento conjunto dos resultados esperados.
- A alta administração desconhece os princípios e funcionamento de TI, seus limites, suas potencialidades, seus riscos e, particularmente, suas necessidades.
- A alta administração e áreas usuárias, seja por desconhecimento ou pela falta de processos, não utiliza adequadamente os recursos e serviços de TI, não agregando o devido valor ao negócio.
- A TI está sendo gerenciada como um mero centro de custo, não havendo, portanto, percepção de valor e da importância dos seus serviços.

Resumindo, se a Tecnologia da Informação não está devidamente integrada aos processos e condutas de governança global, e nem conectada aos objetivos estratégicos, deixa de contribuir de forma eficiente, não constrói o conhecimento essencial para a sustentação e o incremento do negócio e, como consequência, a empresa tem impacto nos resultados e no aumento dos riscos.

Com base nessas considerações e para respaldar o problema deste estudo salienta-se que os investimentos de TI têm sido relevantes em todos os setores da economia, quer seja na iniciativa privada ou nas estruturas públicas. Destaca-se, entre eles, o setor financeiro como um dos mais avançados em TI, bem como, o que tem realizado os maiores investimentos. A Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2003) aponta, em pesquisa realizada no setor bancário, que as instituições financeiras destinam anualmente 9,7% de seu patrimônio a investimentos em TI, mais do que o dobro da média nacional. Isto significa que nesse setor observa que a Tecnologia da Informação transcende o seu papel sustentador de estratégias que incorpora com relevância e estabelece as novas estratégias de negócio.

Assim, considerando essa relevância de TI no contexto organizacional, mais particularmente no setor bancário, no qual o Alinhamento Estratégico de TI e

Negócio são preponderantes para a obtenção da vantagem competitiva, o presente estudo busca analisar e responder duas questões inerentes:

A) Quais as práticas comuns, existentes nos bancos de maior desempenho, que garantem o alinhamento entre a Governança de TI e os objetivos estratégicos da Empresa?

B) Dentre as práticas comuns, quais as que a empresa considera de maior importância e como são mantidas?

A motivação para o desenvolvimento deste tema se baseia na percepção de que o mesmo tem se tornado cada vez mais essencial e crítico para as organizações. Se considerarmos a Governança de TI, na forma como os fornecedores de soluções e de serviços de consultoria a tem comercializado, esta se concentra, predominantemente, na implementação dos serviços de *Helpdesk*, de Suporte à infraestrutura de TI, organização da gestão de operações de *Datacenter*, Desenvolvimento de Software, Gestão de Projetos e Fábricas de Software.

Embora tais enfoques tenham grande importância na qualidade dos serviços de TI, estes se apresentam como mecanismos isolados e, não necessariamente, conduzem ou asseguram o alinhamento estratégico de TI aos negócios, não criando valor ou diferencial competitivo para a organização.

O Alinhamento da Governança de TI aos objetivos estratégicos, seja pela abrangência de conceitos, seja pela complexidade de implementação, mesmo que em foco crescente, encontra-se pouco difundido nas organizações, na concepção de Fernandes e Abreu (2008). Constitui, ainda, de acordo com Weill e Ross (2006) um grande desafio para a maior parte das organizações, sendo um tema pouco pesquisado, que carece de literatura e de exemplos práticos.

Colocar em debate tais temas, ainda polêmicos, buscando harmonizar visões e conceitos a um único objetivo, qual seja, “o crescimento e sustentabilidade da empresas”, é mais que a motivação para este trabalho, é a intenção de oferecer questões e respostas, de forma estruturada, para uma reflexão que interesse tanto às empresas quanto ao meio acadêmico.

O trabalho tem por objetivo identificar e apresentar as práticas comuns no Alinhamento de TI aos objetivos estratégicos das empresas tomando como referência a utilização de determinados modelos que foram criados para consolidar e propor boas práticas de Governança e visar o alinhamento de TI aos objetivos

estratégicos.

Como objetivos específicos o estudo intenciona:

- Realizar pesquisa em três bancos, sendo que estes bancos estão entre as 10 instituições bancárias de maior desempenho no Brasil.
- Elaborar um formulário a ser preenchido por responsáveis desses bancos nas áreas de TI e Negócios.
- Obter com o formulário a visão da prática de cada banco.
- Verificar quais as práticas em comum entre os bancos.
- Apresentar o perfil de cada banco, bem como de cada pesquisado.

Estes modelos, denominados de Frameworks e utilizados neste estudo são: *Balanced Scorecard (BSC)*, *Project Management Institute (PMI)*, *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*, *Enterprise Value Governance of IT Investments (VAL IT)* e *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*.

Dentro das práticas propostas em cada um desses *Frameworks*, a intenção é de fixar e dar foco apenas nos aspectos relativos ao alinhamento de TI e aos objetivos estratégicos da empresa, utilizando os mesmos como referência para a identificação das práticas, e dentre elas, quais as comumente utilizadas.

O estudo se justifica quando ao se analisar o alinhamento dos objetivos de TI aos da organização este se constitui uma grande oportunidade na melhoria do processo de Governança. Contudo a sua implementação não é algo evidente e factível aos executivos de TI e à alta administração das empresas. (WEILL; ROSS, 2006)

Apesar da crescente importância dada ao tema, a Governança de TI no setor financeiro carece de informações, de processos e de metodologias adequadas, sobretudo, de literaturas que esclareçam como pode ser feita a sua implementação. No âmbito empresarial, tal carência tende a agravar a situação, uma vez que os instrumentos regulatórios com foco no risco, e visando a estabilidade econômica, tem atribuído responsabilidade, cada vez maior, aos conselhos administrativos.

Na literatura relacionada à pesquisa do estado da questão observa-se uma grande preocupação com o “Que” e, menos foco no “Como”, sendo que poucas informações sobre práticas e implementações de Governança de TI – visando o alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa – estão disponíveis. Ainda em relação à pesquisa, apesar do destaque recente dos bancos brasileiros no cenário econômico internacional, não foram encontradas informações relativas às

Instituições Financeiras no Brasil. Constatou-se que há poucas pesquisas e publicações sobre o tema alinhamento de Governança de TI aos objetivos estratégicos dos bancos. O propósito deste trabalho, com base na pesquisa é o de identificar as práticas existentes e, dentre estas, quais as comumente utilizadas para o alinhamento estratégico, contribuindo, não somente para os executivos e profissionais de TI, como para executivos e administradores das áreas de negócio.

No âmbito organizacional, aplicando-se não somente à área financeira, mas a qualquer setor empresarial, a pesquisa pode propiciar informação para o entendimento e reflexão da atual Governança de TI e sua necessária conexão ao negócio, quanto às estruturas, suas interações, os processos, os procedimentos, bem como os comportamentos existentes.

Em pesquisa recentemente feita pelo *Center for Information Systems Research* (CISR), centro pertencente ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), com mais de 250 empresas, constatou-se que as empresas com a Governança TI alinhadas a uma estratégia específica, apresentavam lucros superiores durante três anos (WEILL; ROSS, 2006).

Os investimentos em TI tem sido da ordem de 10,5 % da receita anual nos bancos brasileiros e com curva ascendente, segundo a FEBRABAN (2008). Ainda neste cenário financeiro, a tecnologia da Informação vem ganhando importância estratégica crescente para os bancos, aumentando, modernizando e aprimorando, de forma sistemática, os seus canais de entrega.

Seja pela alta exigência de integração de suas aplicações transacionais, seja pela abrangência e diversidade de canais de entrega, destacando-se agências, as ATMs (Máquinas de Auto-Atendimento), Internet, *Callcenters*, ou ainda, por conta dos mecanismos informacionais de Inteligência do Negócio, os bancos têm alta dependência da TI. Dado o impacto financeiro destes investimentos, o retorno tem sido mais controlado e exigido pelos *stakeholders*. Torna-se necessário, assim, que as estruturas de TI e Negócio direcionem com objetividade e convergência os expressivos gastos dentro das prioridades estratégicas.

Metodologicamente esta dissertação, em sua primeira parte, tem alicerce em levantamentos bibliográficos, em produções acadêmicas, artigos de internet, periódicos, com a intenção de abordar os principais conceitos e *Frameworks*, por meio dos quais são discutidos os instrumentos, modelos e práticas recomendadas e

que vêm sendo adotadas pelas organizações, objetivando o alinhamento de TI aos objetivos estratégicos de negócio.

A segunda parte da dissertação, que foca a pesquisa, apresenta um Estudo de Caso sobre a questão das práticas adotadas para assegurar o alinhamento de TI aos objetivos estratégicos da empresa. Para tanto, houve a seleção de três instituições bancárias, situadas entre os 10 bancos de maior desempenho no Brasil e entre os 20 bancos de maior desempenho no mundo, o que oferece à pesquisa uma visão de suas práticas e também permite identificar – entre as três instituições – quais as práticas comuns implementadas.

Segundo Gil (2007, p.20) a pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo oferecer respostas aos problemas que são propostos”. Como não há regras fixas acerca da elaboração de um projeto, a estrutura da pesquisa é determinada pelo tipo de problema e pelo estilo dos seus autores.

O método de pesquisa para direcionar o Estudo de Caso, segue a proposta de Yin (2005, p.19), que busca identificar o “como” e o “por que” relacionados ao problema em pauta. Segundo Bonoma (1985), se aplica de forma bastante adequada às pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo e que deve ser pesquisado dentro do seu contexto.

Buscando a contextualização e aprofundamento do tema, o presente estudo de caso vai ao encontro dos seguintes objetivos:

- Responder perguntas do tipo “Como” e “Por que”, compreendendo a natureza e a complexidade do processo.
- Ter a possibilidade de pesquisar uma área pouco explorada e com poucos estudos realizados.
- Ter a possibilidade de estudar e obter no próprio ambiente o estado da questão e gerar teorias a partir de uma visão prática.

A construção do conhecimento necessário à consolidação e obtenção dos resultados está estruturada dentro dos passos que seguem:

O Capítulo I faz apresentação das teorias, modelos e práticas referentes à Governança Corporativa, a Governança Corporativa no Brasil e dá ênfase ao Desempenho Bancário, uma vez que este é identificado pelas autoridades regulatórias e analistas bancários, tanto no exterior quanto no Brasil fazendo uso de algumas medidas tradicionais para identificar o desempenho dos bancos.

O Capítulo II enfoca a Tecnologia da Informação, a Governança de TI destacando os impactos causados pelas Exigências Regulatórias e TI, pela Lei de *Sarbanes & Oxley*, pelo Acordo da Basileia II, bem como a importância da Governança de TI no Contexto Empresarial.

O Capítulo III aborda o Alinhamento Estratégico de TI, com ênfase nas diferentes estratégias envolvidas nesse Alinhamento de TI e também os principais *Frameworks* (BSC, PMI, COBIT, VAL IT e ITIL).

O Capítulo IV apresenta o estudo de caso em três organizações bancárias, para verificação das práticas de TI em relação ao Alinhamento Estratégico, com base na avaliação das práticas existentes, suas extensões e características; também para identificação das práticas comuns entre as organizações estudadas, bem como a análise dos resultados. Os resultados apresentados são relativos aos dados obtidos nos formulários e nas entrevistas.

Após o capítulo IV são apresentadas as Considerações Finais do trabalho, suas contribuições em relação ao estado da questão, as referências bibliográficas e os apêndices para suporte ao processo proposto.

A Figura 1 apresenta uma visão esquemática da estrutura organizacional da dissertação, mostrando a trajetória do estudo.

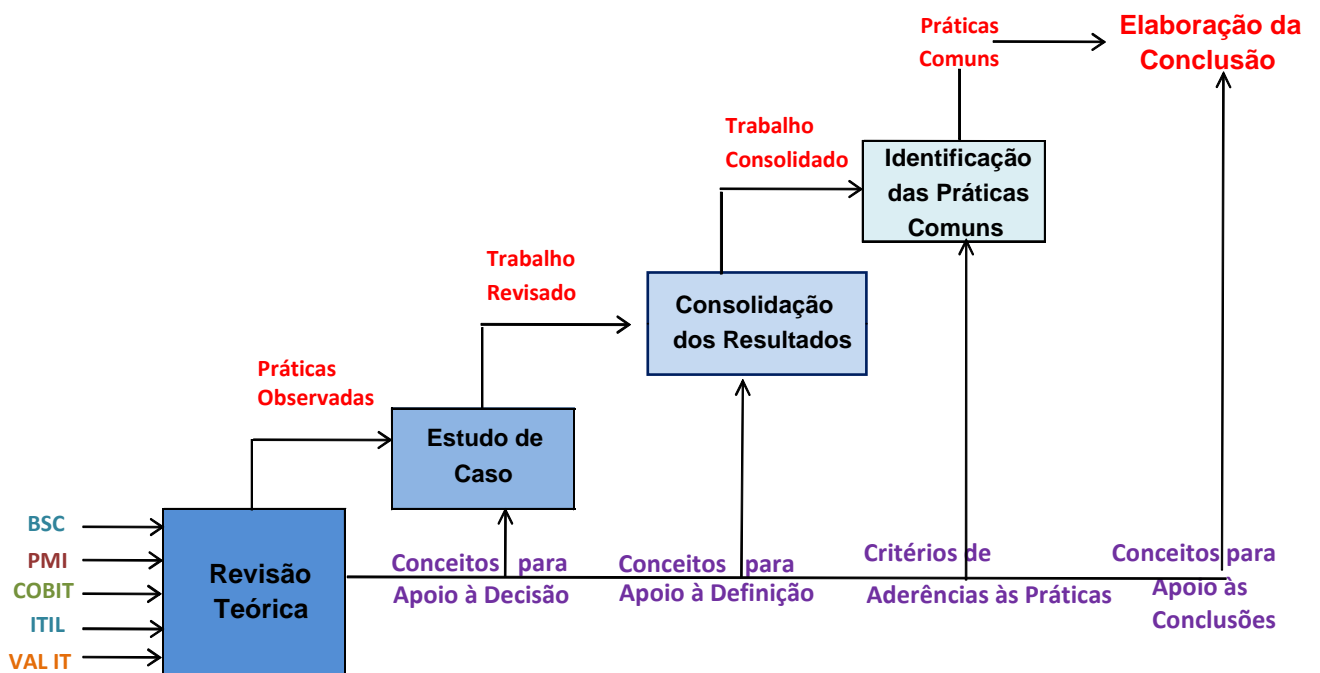


Figura 1 – Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaborada pelo Autor

CAPÍTULO I – GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO BANCÁRIO

Este capítulo aborda o conceito, as origens, a abrangência e os modelos da Governança Corporativa, especialmente no Brasil, bem como o Desempenho Bancário, considerando os indicadores que identificam o desempenho de cada instituição financeira. Para a identificação desse desempenho existem (internacional e nacionalmente) os analistas bancários e as autoridades regulatórias.

1.1. Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O desenvolvimento da Governança Corporativa tem raízes firmes. Organizações Multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), veem as boas práticas da governança como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento, em suas três dimensões – a econômica, a social e a ambiental. (LODI, 2000) (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Nos últimos 20 anos, a Governança Corporativa encontra-se em um novo estágio, que se sobrepõe aos anteriores, caracterizado pela busca de um sistema equilibrado de decisões, que dê sustentação à perenidade das corporações, à preservação de seus objetivos tangíveis e intangíveis; ou seja, um novo estágio, denominado “despertar da Governança Corporativa”, dentro de uma perspectiva evolutiva e que deve se tornar um dos pontos centrais da dinâmica empresarial neste Século XXI. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

1.1.1. Origens, Abrangência e Modelos

Corporate Governance – expressão inglesa para Governança Corporativa – foi iniciada nos Estados Unidos, no final dos anos 80, e passou a ser fortemente difundida na década seguinte. Lodi (2000, p.35) sustenta em sua obra que “a era da governança corporativa começou em 1992 para traduzir as inter-relações entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração”.

Segundo Lodi (2000), o Relatório *Cadbury* de 1992 foi o primeiro tratado sobre a Governança Corporativa no mundo; um relatório elaborado com a pretensão de melhorar a performance das empresas européias (inglesas, em especial) com base nas experiências bem sucedidas existentes em diversas empresas americanas. Segundo o autor, esse relatório apresenta a Governança Corporativa como um sistema pelo qual as empresas devem ser dirigidas e controladas.

Nos EUA, a expressão Governança Corporativa foi empregada pela primeira vez em 1991, por R. Monks. O *Cadbury Report*, seu primeiro Código de Melhores Práticas, foi definido na Inglaterra em 1992. Em 1995, foi editado o primeiro livro *Corporate Governance*, de autoria de R. Monks e N. Minow.

Em 1999, os princípios da boa governança – *Principles of Corporate Governance* – foram difundidos pela OCDE, já como uma iniciativa de organismo multilateral objetivando evidenciar os seus efeitos positivos sobre o crescimento econômico das nações. Contudo, apesar da reconhecida importância na gestão dos negócios e na promoção do crescimento econômico, é algo tido como bem recente. (ANDRADE; ROSSETI, 2004)

A Governança Corporativa ganhou força por ocasião dos diversos escândalos financeiros corporativos ocorridos em 2002 como, por exemplo, os casos das empresas *Enron Corporation*, *WorldCom* e *Tyco International*, entre vários outros. Os impactos financeiros decorrentes destes escândalos abalaram profundamente a confiança de investidores, tanto institucionais como individuais, tornando de extrema relevância a preocupação com a habilidade e a determinação das empresas privadas de proteger os seus *stakeholders* (WEILL; ROSS, 2006).

A crise de confiança do setor corporativo contribuiu para a pressão descendente dos preços das ações no mundo, especialmente nos EUA. É

importante destacar que a bolsa de valores é o principal meio de investimento da maioria das famílias norte-americanas, portanto, manter a credibilidade no sistema passou a ser fator decisivo tanto para os legisladores americanos como para os órgãos responsáveis e controladores da economia nos EUA.

A partir deste momento, novas regulamentações foram criadas e exigiram que o *Chief Executive Officer* (CEO) e o *Chief Financial Officer* (CFO), respectivamente principal executivo e principal responsável por finanças das empresas, atestassem, pessoalmente, as exatidões das contas e relatassem, mais rapidamente, os resultados de suas empresas. Com isso, vários órgãos publicaram diretrizes visando boas práticas de Governança Corporativa. (WEILL; ROSS, 2006).

A Figura 2 apresenta uma síntese das Razões (Essenciais, Externas e Internas) imprescindíveis à Governança Corporativa.

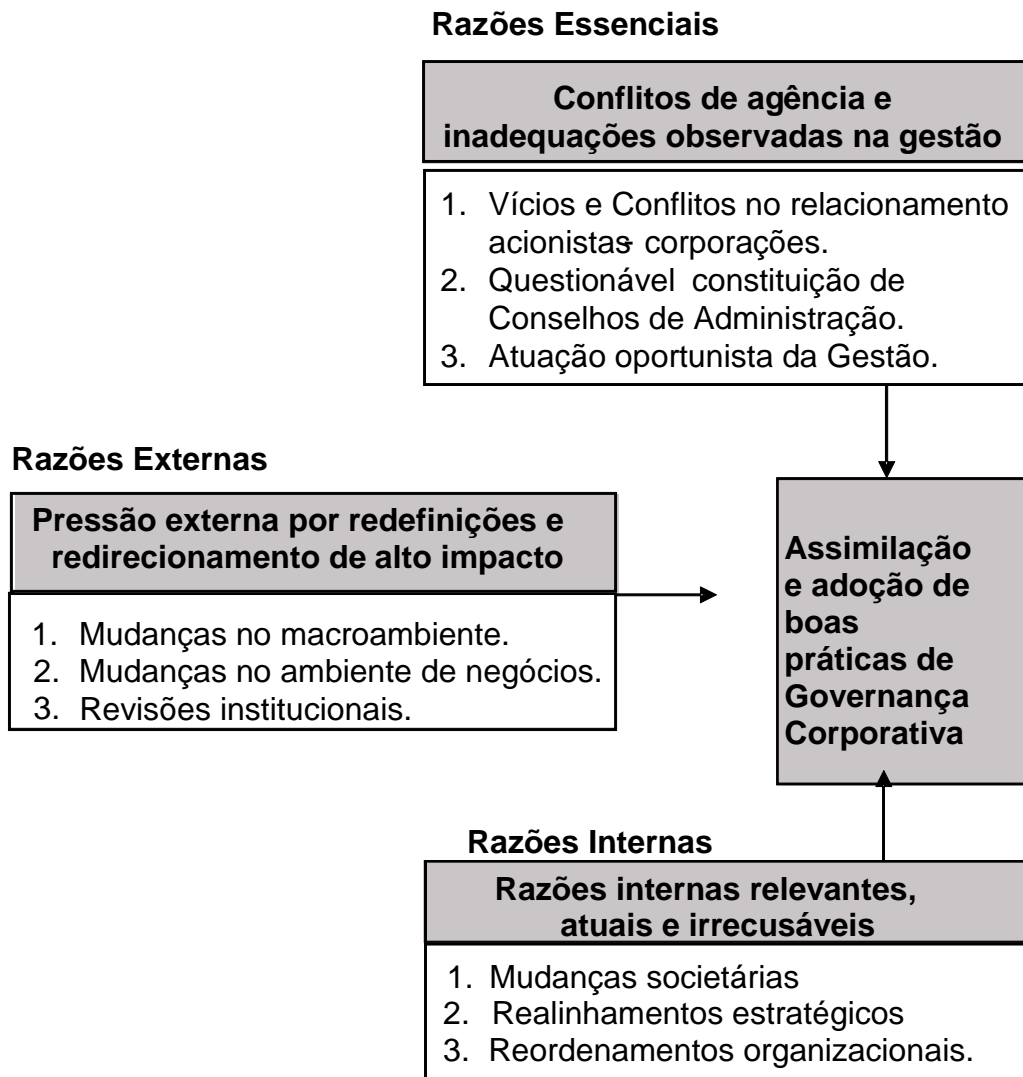


Figura 2 – Síntese das razões determinantes e do despertar da Governança Corporativa

Fonte: Andrade e Rosseti (2004, p.100)

As práticas de Governança se estabelecem em múltiplas áreas, podendo ser descritas por diversos pontos de vistas. Envolve desde as questões legais, relativas ao direito societário e sucessório e, de forma preponderante, encontram-se as questões voltadas para o aspecto financeiro, como a geração de valor, a criação de riqueza e a maximização de retorno de investimentos.

A Figura 3 mostra as medidas a serem tomadas num Retorno de Longo Prazo.

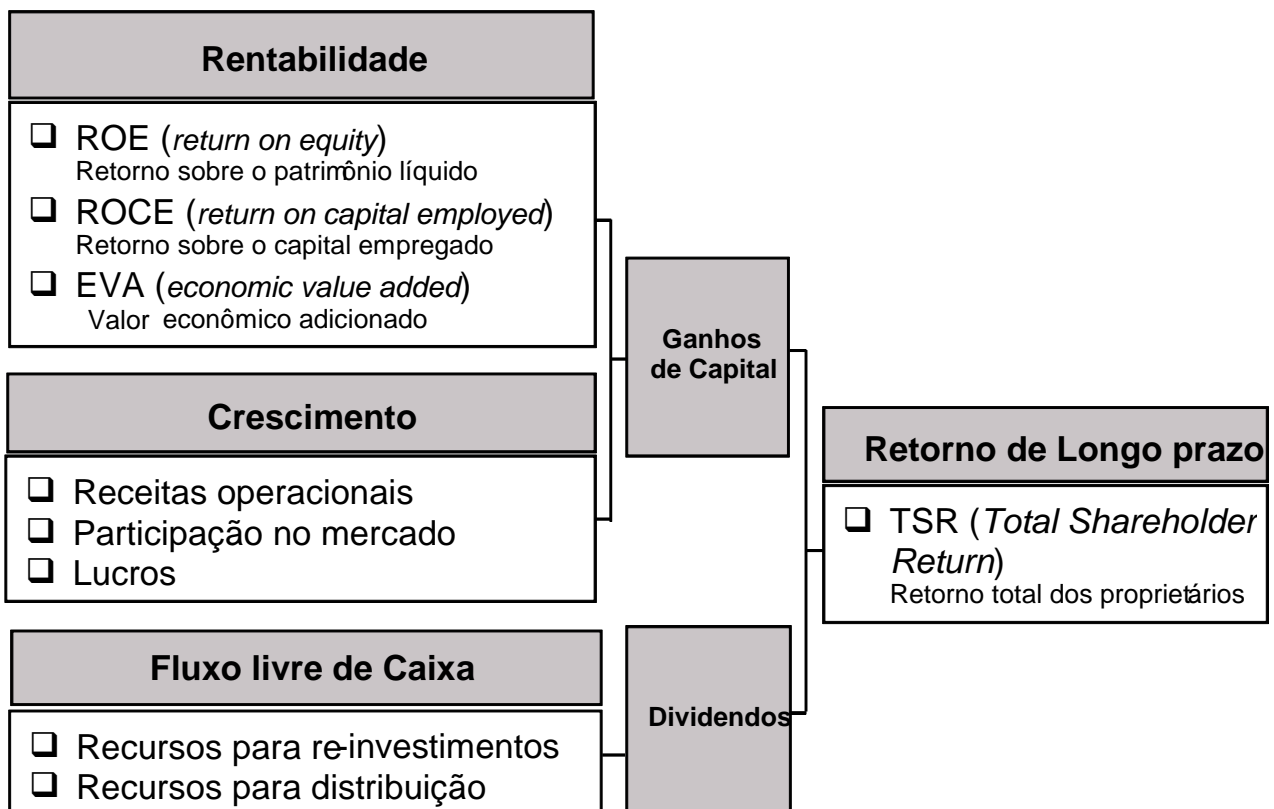


Figura 3 – Medidas e Conceito de Retorno Total de Longo Prazo

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p.116)

Apesar de prevalecer a ideologia de criação de valor, a governança corporativa contempla também as questões que envolvem decisões estratégicas, quer seja pelas definições dos propósitos da empresa e/ou diretrizes corporativas para o desenvolvimento dos negócios, ou pelas definições relativas aos aspectos operacionais, como as que regem as relações entre acionistas, conselhos administrativos e direção executiva das empresas (IBGC, 2009).

Existem vários modelos de Governança Corporativa que se diferenciam por condições institucionais, concernentes ao modo como as empresas estão constituídas ou gerenciadas, traços culturais, formação histórica das economias e os fundamentos legais nos quais estão estabelecidas. Um fator diferencial determinante é a tipologia das empresas, por exemplo, de capital aberto ou fechado, de controle familiar concentrado ou consorciado ou ainda pulverizado, se a empresa é privada ou estatal.

Independentemente do modelo, ou tipologia da empresa, a Governança Corporativa, por concepção e sob a ótica dos proprietários, se associam com preponderância às diretrizes que buscam, controlam e direcionam a criação de valor. O conceito, entretanto, não se esgota, e o que chama a atenção é o conjunto de diversidades relacionadas à Governança Corporativa como, por exemplo: tipologia dos conflitos de agência, harmonização dos interesses em jogo, ascendência e modificações da empresa por fusões e aquisições, instituições legais e marcos regulatórios estabelecidos nos diversos países do mundo.

Na observada diversidade de conceitos, segundo Andrade e Rosseti (2004), as práticas de Governança Corporativa se agrupam em quatro objetivos:

1. Guardiã dos direitos das partes com interesse em jogo.
2. Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.
3. Estrutura de poder que se observa no interior das corporações.
4. Sistema normativo que rege as relações internas e externas das empresas.

A Governança Corporativa, segundo Lodi (2000, p.19), é fundamentada em quatro pilares principais, nos quais estão estabelecidos os seus valores, sendo as dimensões mais importantes de sua sustentação.

1. *Fairness*

Traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores.

2. *Disclosure*

Usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida (princípio da evidenciação) e relatórios entregues nos prazos combinados.

3. *Accountability*

Responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios.

4. Compliance

Obediência e cumprimento das leis do país.

1.2. Governança Corporativa no Brasil

Segundo Andrade e Rosseti (2004) o esboço estrutural do empresariado brasileiro encontra-se num processo de transição propício ao desenvolvimento do mercado e de suas instituições, como também à incorporação das discussões e experiências mais avançadas sobre governança corporativa, ocorridas nos principais mercados mundiais. No Brasil, trata-se ainda de um assunto novo.

Várias mudanças se sucederam nos últimos anos com as empresas brasileiras. De oligopólios, empresas controladas e administradas exclusivamente por núcleos familiares e controle acionário definido e altamente concentrado (com acionistas minoritários passivos e conselhos de administração sem poder de decisão), caminha-se para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Para o IBGC (2003) os cenários dessas mudanças foram principalmente: "as privatizações; o movimento internacional de fusões e aquisições; o impacto da globalização; as necessidades de financiamento e, conseqüentemente, o custo do capital; a intensificação dos investimentos de fundos de pensão; e a postura mais ativa da atuação dos investidores institucionais nacionais e internacionais

Silveira (2005, p.57) esclarece que o estabelecimento das práticas de governança corporativa no Brasil constitui-se em uma somatória de iniciativas institucionais e governamentais, as quais devem ser creditadas:

- Ao IBGC, criado em 1995, com o objetivo de fomentar a prática de governança nas empresas e que editou o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do país, documento que depois veio a ser revisado em 2002.
- À aprovação da Lei no. 10.303 de 31 de outubro de 2001 (com vigência a partir de março de 2002), conhecida como a Nova Lei das SAs (Sociedades Anônimas).
- À criação dos níveis 1 e 2 de governança corporativa e do novo mercado pela BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo.
- Ao estabelecimento de novas regras pela SPC – Secretaria de Previdência Complementar – para a definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão.

- À definição, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de práticas de boa governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos.

1.3. Desempenho Bancário

O desempenho dos bancos pode ser mensurado por diversas formas. A análise do desempenho, convencionalmente, envolve métodos de calcular índices financeiros cujos insumos são baseados na demonstração de seus resultados financeiros do exercício e do balanço patrimonial. Na maior parte, tais índices são de natureza contábil, obtidos por meio de demonstrações financeiras.

Existem diversos enfoques que podem ser dados, e para cada um deles existirão indicadores específicos. Os principais indicadores utilizados pelas instituições financeiras e entidades analistas do setor são:

- **Rentabilidade** – é determinada pela taxa de retorno dos empréstimos e investimentos, somada as tarifas cobradas pelos serviços, deduzindo-se seus custos e despesas totais.
- **Liquidez e Solvência** – capacidade de pagar as suas obrigações existentes.
- **Estrutura e Endividamento** – Intensidade que utiliza recursos de terceiros.
- **Atividade** – Mensura a eficácia na gerencia dos ativos.
- **Valor de Mercado** – Não deriva das demonstrações financeiras/ contábeis, é obtido a partir do produto da multiplicação do preço de mercado da ação pela quantidade de ações existentes.

Conforme Reed e Gill (1995) as autoridades regulatórias nos EUA e Europa, bem como os analistas bancários utilizam, mais frequentemente, algumas destas medidas para identificar o desempenho dos bancos. Desta forma, este trabalho procura focar nos principais atributos de desempenho bancário, publicados pelo BACEN, no qual se obteve a maior parte das informações contidas neste trabalho.

Tal como o BACEN, as autoridades regulatórias e analistas bancários, tanto no exterior quanto no Brasil, fazem uso das seguintes medidas para identificar o desempenho dos bancos:

- Lucro Líquido.
- ROE (*Return on Equity*) – Retorno do Patrimônio Líquido.
- ROA (*Return on Assets*) – Retorno do Ativo.
- Margem Líquida.
- Lucro Líquido por Ação.

ROA (*Return on Assets*) - Retorno do Ativo

É obtido dividindo-se a receita líquida de um banco pela média do seu ativo.

É uma medida da competência com que a administração está empregando seu ativo, sendo valiosa quando se compara a rentabilidade de um banco com outro, ou com o sistema bancário.

ROE (*Return on Equity*) – Retorno do Patrimônio Líquido

É obtido dividindo-se a receita líquida de um banco pela média do patrimônio líquido total, ou seja, ações ordinárias e preferenciais, superávit, lucros não divididos e reservas de capital.

Esta medida de desempenho é a mais importante para os acionistas de um banco, porque reflete o que o banco está ganhando sobre o investimento que fizeram.

Margem Líquida

Calcula-se subtraindo a despesa, com juros da receita de juros líquida, já descontadas as perdas com devedores duvidosos e dividindo-se o resultado pelo juro líquido dos ativos remunerados.

A margem líquida é observada com ênfase pela administração do banco, uma vez que sinaliza a rentabilidade da organização.

Considerando o *Spread*, “como a diferença entre o custo do dinheiro tomado e o custo do dinheiro vendido”, segundo Fortuna (2001, p.142), quando acontece entre a despesa líquida e a receita líquida este diminui, para que haja certo nível de

rentabilidade, pois, ou as despesas devem ser reduzidas ou as receitas devem ser aumentadas.

Em pesquisa encomendada pela FEBRABAN, denominada “Estudo Apuração do *Spread Bancário*”, ao FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – Coordenado pelos professores Alexandre Assaf Neto, Eliseu Martins, Hiran Siqueira Lima e L. Nelson Carvalho, no 1º semestre de 2005, aparece o conceito de *Spread*.

O conceito consagrado pelo mercado considera como *spread bancário* somente a diferença entre a taxa de aplicação e a de captação de recursos (divididos entre pessoas jurídicas e físicas), sem levar em conta as despesas das instituições com tributos e pessoal.

Lucro Líquido

Calcula-se por meio de suas receitas, obtidas pela taxa de retorno dos empréstimos e investimentos, somado às tarifas cobradas pela prestação de serviços e deduzindo-se todos os custos e despesas.

Lucro por Ação

Calcula-se dividindo os ganhos líquidos pelo número de ações possuídas pelos acionistas. É um indicador relevante para medir o desempenho dos bancos, principalmente para os acionistas.

São adotadas neste tópico algumas medidas publicadas na mídia, com base no estudo da empresa de consultoria Economática, conhecida internacionalmente pela sua reputação e experiência em análise e medição do desempenho bancário.

Segundo relatório da Economática (2009), o setor bancário foi o que registrou o maior lucro acumulado no primeiro semestre de 2009. Este analisou os balanços de 303 companhias brasileiras de capital aberto no referido período. No primeiro semestre de 2009, 21 instituições financeiras que figuram na bolsa de valores acumularam lucro de R\$ 14,3 bilhões, o que representa 23,5% do resultado de todas as empresas, totalizando R\$ 61 bilhões.

O Quadro 1 mostra o Ranking, por Lucro Líquido, dos 15 maiores bancos nacionais.

INSTITUIÇÃO	LUCRO
Banco Itaú	R\$ 4,586 bilhões
Bradesco	R\$ 4,02 bilhões
Banco do Brasil	R\$ 4,01 bilhões
Banco Santander	R\$ 1,87 bilhão
Caixa Econômica Federal	R\$ 1,15 bilhão
BNDES	R\$ 702 milhões
Banco Votorantim	R\$ 400 milhões
Banrisul	R\$ 210 milhões
BMG	R\$ 176 milhões
BicBanco	R\$ 156 milhões
Banco do Nordeste	R\$ 133 milhões
Banco de Brasília	R\$ 71 milhões
Paraná Banco	R\$ 54 milhões
Banco Mercantil do Brasil	R\$ 18 milhões
Banco Central do Brasil	R\$ 941 milhões

Quadro 1 – Ranking dos 15 maiores bancos, por Lucro Líquido, no 1º Sem 2009

Fonte: Economática (2009)

A rentabilidade média sobre o patrimônio líquido (ROE) do setor bancário ficou em 7,9% no período. Com base ainda em pesquisas realizadas pela empresa, a rentabilidade sobre o patrimônio líquido de bancos brasileiros vem superando, desde 2003, o resultado obtido por instituições dos Estados Unidos no primeiro semestre do ano.

De acordo com a análise feita, os Bancos Itaú, Bradesco, Unibanco e Banco do Brasil lideram a lista. O ranking de ROE (*Return on Equity*, rentabilidade sobre o patrimônio) fica com os quatro bancos brasileiros no topo do quadro dos 10 maiores por ativos.

O Quadro 2 apresenta os 10 bancos que constam no Ranking composto por EUA e Brasil, classificados por ROE em 2007.

POSIÇÃO	INSTITUIÇÃO (PAÍS)	ROE JAN-JUN/07	ATIVO TOTAL EM JUN/07
1º	Itaú (Brasil)	16,03%	US\$ 132,6 bilhões
2º	Bradesco (Brasil)	15,37%	US\$ 150,8 bilhões
3º	Unibanco (Brasil)	13,72%	US\$ 67,2 bilhões
4º	Banco do Brasil (Brasil)	11,50%	US\$ 172,8 bilhões
5º	<i>US Bancorp</i> (EUA)	11,01%	US\$ 222,5 bilhões
6º	<i>Wells Fargo</i> (EUA)	9,71%	US\$ 539,8 bilhões
7º	<i>State Street Corp</i> (EUA)	9,24%	US\$ 110,4 bilhões
8º	<i>Citigroup</i> (EUA)	9,08%	US\$ 2,2 trilhões
9º	<i>KeyCorp</i> (EUA)	8,88%	US\$ 94 bilhões
10º	<i>BankAmerica</i> (EUA)	8,13%	US\$ 638,2 bilhões

Quadro 2 – Ranking dos 10 maiores bancos, dos EUA e Brasil, por ROE em 2007

Fonte: Economática (2009)

O capítulo que segue faz um aprofundamento nas questões da Tecnologia da Informação vinculada à Governança de TI e sua importância no contexto empresarial.

CAPÍTULO II – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA DE TI

Este capítulo aborda a relevância da Tecnologia da Informação, bem como oferece uma visão mais ampla e compartilhada com os objetivos da própria Governança de TI.

Se levar-se em consideração a literatura utilizada observa-se uma grande preocupação com o “Que” e menos foco no “Como”, sendo poucas as informações sobre práticas e implementações de Governança de TI que envolvem o alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa.

Ressalta-se neste capítulo a utilização do artigo de Gama e Martinello, intitulado “Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras, apresentado no 4º Simpósio FUCAPE, em novembro de 2006.

2.1. Tecnologia de Informação

Dentro de um cenário evolutivo, o conceito de Tecnologia da Informação se confunde e, sobretudo, transcende as definições e denominações adotadas durante a sua evolução, tais como processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática (*Informatic*) e equipamentos (*hardware*). Envolve também aspectos humanos, administrativos e organizacionais (CARVALHO; LAURINDO, 2006).

A Tecnologia da Informação é atribuída, por alguns autores, apenas como os aspectos técnicos, enquanto a expressão “Sistemas de Informação” corresponde às questões relativas ao fluxo de trabalho, pessoas e informações envolvidas (ALTER, 1992) (CARVALHO; LAURINDO, 2006)

Lucas (1999) e Martin (1990) definem e correlacionam Sistemas de Informação e Engenharia de Informação:

Sistema de Informação (SI) é o conjunto de procedimentos organizados que, quando executados, provém informação para suportar a tomada de decisão e o controle da organização.

Engenharia de Informação (EI) é o conjunto de técnicas para a construção de estruturas corporativas de dados que apoiem os procedimentos operacionais, de controles administrativos, de apoio aos processos de tomada de decisão e a estratégia competitiva da empresa, pelo uso da informática de sua tecnologia.

Enquanto o termo “SI” foca os aspectos aplicativos da tecnologia da informação, o termo “EI” ressalta os aspectos de apoio à estratégia competitiva.

No artigo já mencionado de Henderson e Venkatraman (1993) a expressão “Tecnologia da Informação” é utilizada abrangendo todos os aspectos.

Tal como citam Lucas (1999) e Martin (1990), este estudo considera a expressão TI de maneira ampla, abrangendo, não somente a criação, a manipulação das informações utilizadas pelo negócio, as estruturas e processos organizacionais e a gestão, mas, também, toda a diversidade de tecnologias que processam, armazenam e disseminam estas informações.

Albertin e Albertin (2009) argumentam que o uso de TI nas empresas deve estar sempre relacionado às necessidades estratégicas e operacionais, o que contribui sobremaneira para o seu desempenho. Apesar disto, ressaltam os autores, que o uso de TI por si só não determina o sucesso e o bom desempenho de uma organização. Devem ser consideradas as características do mercado em que estão inseridas, as características organizacionais, os modelos de gestão utilizados, a cultura, as políticas e os processos, para que a definição do uso de TI atue como parte integrante das estratégias e de sua operacionalização.

2.2. Governança de TI

O termo “Governança” se tornou familiar para os executivos das grandes empresas, como sendo um conjunto de métodos para tornar as práticas de direção e monitoramento do desempenho das empresas mais transparentes, organizadas e legítimas. Mais recentemente, a expressão passou a ser adotada em Tecnologia da Informação fazendo referência a critérios de definição, gestão e acompanhamento de resultados dos investimentos em TI. (WEILL; ROSS, 2006).

Em pesquisa realizada por Weill e Ross (2006, p. xv), com mais de 250 empresas de diversos ramos, com e sem fins lucrativos, em 33 países nas Américas, Europa e Pacífico Asiático, se descobriu que àquelas de melhor desempenho

governam TI de forma diferenciada e que, cientes de forças internas conflitantes concebem estruturas de governança associadas a medidas de desempenho, produzindo harmonia dos objetivos estratégicos de negócios com os mecanismos de governança, criando metas comuns e unicidade nos indicadores de desempenho. Destacam os referidos autores que “uma boa governança se traduz em resultados superiores nos investimentos de TI, cuja eficácia é o indicador mais importante do valor que a organização auferir à Tecnologia da Informação”.

Para Weill e Ross (2006), a Governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades, visando estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI.

Para o *IT Governance Institute* (2005) a Governança de TI é de “responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização”.

Na concepção de Weill e Ross (2006) “consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso de TI”. Segundo os autores existem cinco grupos de decisões de TI, que devem ser considerados, de forma conjunta, para que haja eficácia na Governança.

O Quadro 3 apresenta quais são esses cinco grupos de decisão e suas respectivas funcionalidades.

1	Princípios de TI	Esclarecem o papel de negócio da TI e são constituídas de regras gerais a serem seguidas pela empresa.
2	Arquitetura de TI	Define os requisitos de integração e padronização.
3	Infraestrutura de TI	Determina os serviços compartilhados e de suporte.
4	Necessidades de aplicações de negócio	Especificam a necessidade comercial das aplicações de TI a serem adquiridas ou desenvolvidas internamente.
5	Investimentos e priorização de TI	Definem quais iniciativas deverão ser financiadas e quanto deverá ser gasto.

Quadro 3 – Grupos de Decisões de TI

Fonte: Adaptado de Weill e Ross (2006)

Os princípios de TI motivam as definições arquiteturas que, por sua vez, definem a infraestrutura a qual habilita o desenvolvimento de aplicações com base nas necessidades de negócio, especificadas pelos gestores do negócio, frequentemente, detentores dos processos comerciais. Por fim, os investimentos em TI devem ser motivados pelos princípios, pela arquitetura, pela infraestrutura e pelas necessidades de aplicações (WEILL; ROSS, 2006).

Segundo Weill e Ross (2006) a governança dos principais ativos ocorre por meio de um grande número de mecanismos organizacionais, envolvendo processos, estruturas, comitês, procedimentos e auditorias. A maturidade na governança desses ativos varia substancialmente de empresa para empresa, sendo que possuem mais foco e são melhor governados os ativos físicos e financeiros. Defendem os autores que os ativos de Informação são àqueles governados com menos eficiência.

A Figura 4 mostra como se dá, estrategicamente, a Governança dos Principais Ativos.

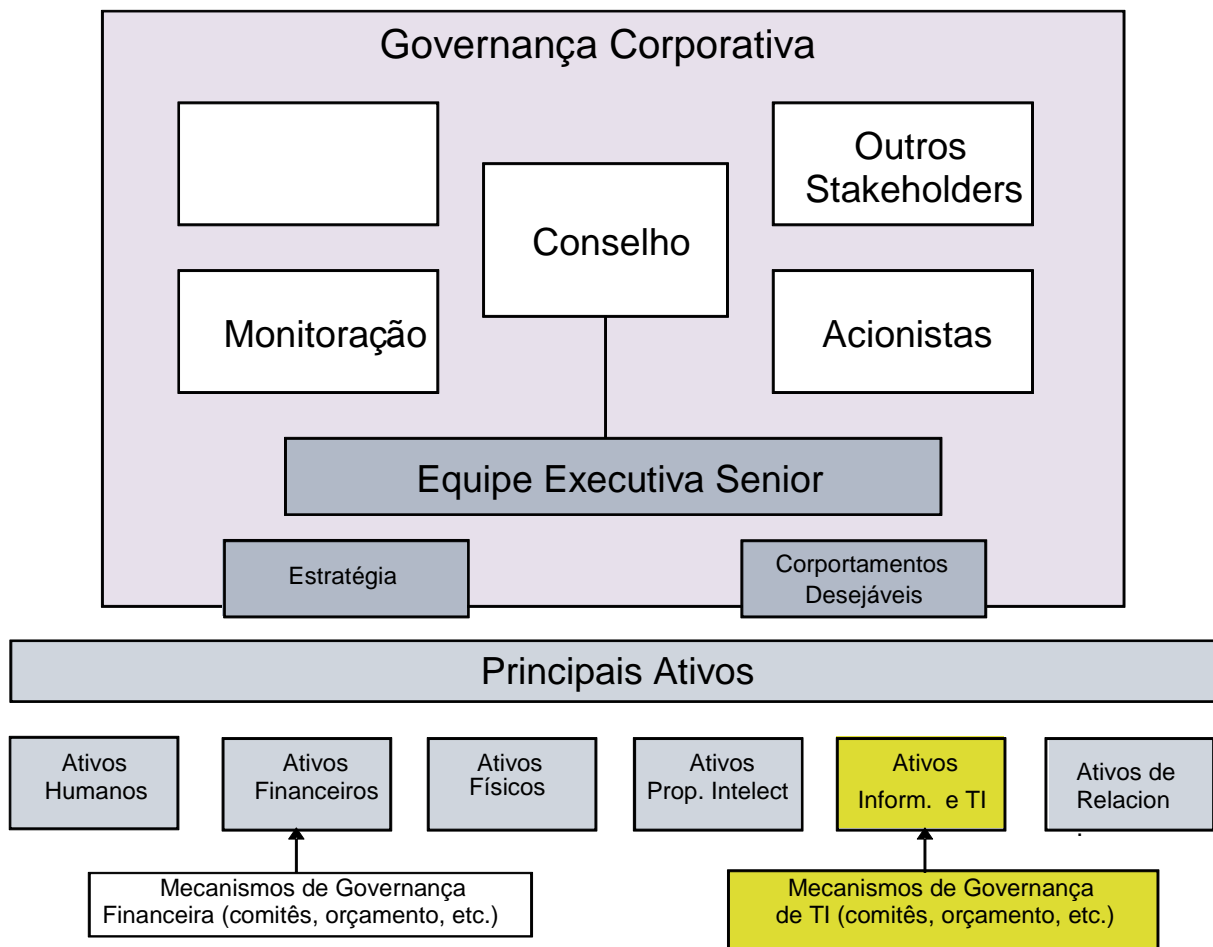


Figura 4 – Governança dos Principais Ativos

Fonte: Adaptado de Weill e Ross (2006)

A Governança de TI deve definir os responsáveis pela tomada de decisão e quem deve estar envolvido neste processo decisório.

Segundo Fernandes e Abreu (2008) estas decisões são importantes, mas não se restringem somente a estes cinco grupos, ou seja, elas se estendem a outras dimensões de decisões.

O Quadro 4 apresenta os cinco grupos, bem como a dimensão de decisão de cada um.

GRUPOS	DIMENSÕES DE DECISÕES
Objetivos de Desempenho	Direcionam a administração de TI para atender as metas de desempenho compatíveis com os objetivos traçados para a prestação serviços (níveis de serviço), por meio de métricas e indicadores de desempenho.
Segurança da Informação	Consiste na determinação de diretrizes e ações referentes à segurança dos aplicativos, da infraestrutura, da informação, das pessoas e das organizações.
Processos e Organização	Apresentam a forma como os serviços e produtos de TI serão desenvolvidos, gerenciados e entregues aos usuários e clientes.
Capacidade de Atendimento de TI	Define a quantidade de recursos humanos necessários para atender à demanda por sistemas e serviços ou de recursos computacionais necessários indicando as limitações da infraestrutura.
Competências	São as habilidades e conhecimentos necessários ao desenvolvimento e implantação das iniciativas de TI e que estarão presentes na estrutura organizacional e processos de serviços de TI.

Quadro 4 – Outras Dimensões de Decisões

Fonte: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008)

Dentre as decisões que devem ser tomadas, muitas se caracterizam como de natureza técnica, exigindo perfís e competências específicas. Grande parte das decisões, praticamente a grande maioria, deve estar fundamentada na visão e nos objetivos do Negócio, sendo necessário o alinhamento das estratégias do Negócio às de TI.

Desta forma, o processo de alinhamento estratégico de TI procura determinar qual deve ser o alinhamento em termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização, com as necessidades presentes e futuras do Negócio.

Basicamente o exercício de alinhamento é primariamente estabelecido em um Plano de Tecnologia da Informação, sendo que este consiste no principal produto do processo de alinhamento estratégico e deve contemplar informações sobre: princípios, arquitetura, infraestrutura, necessidades de aplicações, objetivos de desempenho e de níveis de serviço, capacidade requerida de atendimento, seja de recursos humanos ou computacionais, organização operacional de serviços de TI, estratégia para fornecedores de serviços, competências requeridas, políticas de segurança da informação, investimentos e custeio. (WEILL; ROSS, 2006); (FERNANDES; ABREU (2008).

Segundo Fernandes e Abreu (2008), a Governança de TI tem por objetivo o alinhamento de TI aos objetivos do Negócio e tem como base a continuidade, o atendimento às estratégias e aos marcos de regulação externos. Dentro destes objetivos, segundo os autores, um conjunto de ações deve ocorrer no âmbito empresarial, estabelecendo a fundamentação, bem como os elos deste alinhamento:

- **Identificação dos Objetivos, das Estratégias e Necessidades de Negócio.**

TI deve ter entendimento bem evidenciado dos objetivos, diretrizes e estratégias de negócio e, para que estes objetivos possam se traduzir em iniciativas tecnológicas deve igualmente ter um posicionamento consistente das áreas de negócio, quanto às suas necessidades e objetivos específicos. Assim, é preciso compreender as estratégias do negócio e traduzi-las em planos para sistemas, aplicações, soluções, estrutura e organização, processos e infraestrutura.

- **Alinhar e priorizar as iniciativas de TI de acordo com a Estratégia do Negócio.**

Como existem restrições do capital, aliadas a uma grande necessidade de *Time-to-Marketing*, TI deve planejar e priorizar suas ações de acordo com as prioridades do negócio.

- **Alinhamento da Arquitetura, Infraestrutura e Aplicativos de TI.**

Tanto a arquitetura de TI, como sua infraestrutura e seus aplicativos devem estar alinhados dentro de um plano de curto, médio e longo prazo aos objetivos de negócio.

- **Processos Operacionais e Gestão de TI.**

Adotar processos e práticas de gestão com padrões que atendam as necessidades de negócio.

- **Controle e Mitigação de Riscos.**

Os processos devem contemplar o controle efetivo e mitigação dos riscos do negócio, bem como os riscos inerentes à própria TI.

2.2.1 Exigências Regulatórias e TI

A TI deve atender as necessidades de negócio, como também as exigências regulatórias. As exigências regulatórias são específicas de cada setor. O setor financeiro bancário, foco deste trabalho, é regulamentado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), enquanto o setor de Telecomunicações, por exemplo, é regulamentado pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Dois instrumentos regulatórios vêm ganhando força nos últimos 10 anos e determinando processos, práticas e, conseqüentemente, investimentos realizados pelas organizações. São eles:

- A Lei *Sarbanes & Oxley*, também denominada no mundo dos negócios como Lei “SOX”.

- O “Acordo da Basiléia II”.

A SOX atinge empresas de capital aberto e que possuem ações nas bolsas de valores dos EUA.

O “Acordo da Basiléia II” atinge empresas financeiras de forma geral, sendo patrocinado pelo *Bank for International Settlement (BIS)*, com sede na Suíça, que funciona como órgão regulador dos bancos centrais.

Apresenta-se a seguir, os principais objetivos destes instrumentos regulatórios e como afetam a Governança de TI.

2.2.2. A Lei *Sarbanes & Oxley* e os Impactos na Governança de TI

A SOX (*Lei Sarbanes & Oxley*) tem como principal objetivo proteger os investidores, do Mercado de Capitais Americano, de fraudes contábeis e financeiras em companhias abertas, assim como instruir uma série de penalidades contra crimes correlacionados.

Este objetivo é atingido quando se utiliza instrumentos com foco nos controles internos sobre relatórios financeiros (FERNANDES; ABREU, 2008).

Segundo Ramos (2004) os “controles internos sobre relatórios financeiros” são definidos como o processo projetado por ou sob a supervisão do CEO e do CFO, para garantir confiabilidade na emissão dos relatórios e resultados financeiros para propósitos externos, de acordo com os Princípios de Contabilidade, geralmente aceitos nos Estados Unidos da América (US-GAAP), cuja política e procedimentos incluem:

1. Manutenção dos registros que refletem as transações e disposições dos ativos.
2. Prover a garantia de que as transações são registradas quando necessárias para permitir a preparação de declarações de resultados financeiros e que as receitas e despesas são feitas sob autorização direta ou subordinada dos emitentes.
3. Prover garantia relacionada à prevenção ou detecção, no momento preciso de aquisições não autorizadas, uso ou disposição dos ativos do emitente, que possam ter um efeito material nas declarações dos resultados financeiros.

A SOX é constituída de diversos títulos, os quais estabelecem:

(1) *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), organização não governamental que deve registrar e definir padrões de auditoria de controles financeiros.

(2) Auditores Independentes.

(3) As atribuições de responsabilidades corporativas quanto à formação de comitê de auditoria e os requisitos inerentes, envio de relatórios aos órgãos

regulatórios, às condutas do CEO e CFO, de demais diretores.

(4) Regras para elaboração e publicação dos resultados financeiros e manutenção de um sistema de controle interno adequado.

(5) Regras para que não haja conflitos de interesse na atuação de analistas de corretoras de valores ou de administração de fundos.

(6) Regras para autorização de fundos para a *Securities and Exchange Commission* (SEC), assim como autoridade da SEC para suspender, temporariamente ou não, empresas e profissionais de auditoria.

(7) Autoriza a SEC a efetuar estudos e relatórios à consolidação de firmas de auditoria, agências de *rating*, de risco, violações profissionais no âmbito do mercado de capitais, análise dos resultados das ações da SEC e estudo de bancos de investimentos.

(8) Penalidades para crimes de colarinho branco.

(9) Obrigatoriedade do CEO em assinar o Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF).

(10) Obrigatoriedade do CEO em assinar o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ).

(11) Define a responsabilidade corporativa pela comunicação das informações fraudulentas.

Como se pode observar, nos sistemas transacionais de uma empresa, todas as suas informações financeiras e que compõem seus resultados – tais como vendas, pagamentos a fornecedores, tributos, impostos, pagamento de salários ou outros benefícios pagos a seus funcionários, aplicações de recursos financeiros, todos, sem exceção – geram fatos contábeis, sendo, portanto, partes integrantes dos controles das “exigências regulatórias” e, como tal, devem ser considerados na SOX.

No Sistema de Controle Interno da empresa devem existir processos que controlem, identifiquem e mitiguem os riscos inerentes. Os sistemas além de exigidos são monitorados pelos órgãos reguladores.

2.2.3. Acordo de Basiléia II e os Impactos na Governança de TI

O Acordo de Basiléia II, estabelecido pelo BIS (*Bank for International Settlements*), define os requisitos de capital mínimo para as instituições financeiras, em função dos seus riscos de crédito e operacionais, abrangendo três pilares:

1. **Regras e Procedimentos de Cálculo dos Requisitos de Capital.**

Levando em consideração os riscos de crédito e operacionais, isso significa que a empresa deve mitigar os riscos de perda econômica pela incapacidade, voluntária ou não, dos tomadores de crédito em atender às suas obrigações contratuais. Além disso, devem ser considerados os seus riscos de perdas financeiras diretas ou indiretas, decorrentes de falhas em processos internos, seja por falhas sistêmicas ou humanas, ou ainda, por eventos externos.

2. **Regras de Execução de Auditorias.**

A serem feitas pelos Bancos Centrais de cada país, objetivando certificar a gestão de risco de crédito e operacionais, os respectivos controles e processos de mitigação. É regulamentada, também, a emissão das informações de exposição de riscos da empresa que são divulgadas para o mercado.

3. **Regras para Comunicação ao Mercado**

Regras dos requisitos mínimos de capital, mediante riscos e métodos das avaliações destes riscos, conforme estabelecido no pilar anterior.

No caso das instituições brasileiras, o BACEN faz a auditoria das áreas e responsabilidades de TI, utilizando o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), instrumento elaborado pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) e que é abordado com maiores detalhes mais à frente neste trabalho.

O sistema bancário é integrado por mecanismos como o Sistema Brasileiro de Pagamentos (SPB), o sistema de compensação nacional de cheques e títulos. Para atender as suas necessidades e estratégias de negócio, os bancos se apoiam e dependem da diversidade de tecnologias, com alto grau de integração entre os aplicativos e bases de informações. A gestão dos riscos operacionais, seja pela própria tecnologia da informação a serviço do negócio, seja pela interdependência

entre as instituições, ou ainda, pelas exigências regulatórias, é hoje um fator de fundamental importância no âmbito da Governança.

O Acordo da Basiléia II abrange praticamente o conjunto de processos, políticas, procedimentos e estruturas organizacionais monitorados, portanto, impactados no âmbito organizacional, face ao cumprimento das exigências inerentes ao risco de crédito e operacionais.

Vale ressaltar que, no Brasil, por determinação do Banco Central (BACEN) em sua Resolução 3380, de 29 de junho de 2006, a gestão de riscos de TI passa a ter dimensão de Governança Corporativa nas Instituições Financeiras, sendo alvo de auditorias e exigências regulamentares. Tal condição determina que a organização adote práticas específicas, e para isto, tornar-se primordial a adoção de uma visão compartilhada de objetivos, bem como a convergência das governanças. Ou seja, a determinação de que as instituições financeiras tenham implementada a sua própria estrutura de gerenciamento de risco operacional, que inclui falhas em processos ou sistêmicos.

No Quadro 5 é apresentado um resumo das correlações entre as exigências regulatórias SOX e Basiléia II e seus respectivos impactos em TI.

EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS	IMPACTOS EM TI
Informações Precisas, Adequadas e Atualizadas	Sistemas devem ser testados e validados ao longo de todo o ciclo de vida, ou seja, na concepção, especificação, desenvolvimento, implantação e manutenção em produção, exigindo métodos e processos apropriados que garantam a qualidade e a segurança e com certificação dos usuários.
Disponibilidade da Informação	Os sistemas aplicativos, bem como as bases de informações transacionais, operacionais, contábeis devem estar disponíveis exigindo, portanto, adequação da infraestrutura tecnológica, gerenciamento da disponibilidade, rotinas de contingenciamento e segurança, bem como um plano de recuperação em caso de desastres.
Informações acessíveis aos usuários e interessados com segurança	A infraestrutura e aplicativos devem garantir o acesso, tendo o controle de autorização para o acesso, assegurando a segurança, integridade e confidencialidade das informações.
Crescimento do negócio ou diversificação dos Produtos e Serviços	Planejamento de capacidade dos recursos computacionais visando à adequação do armazenamento, integridade, segurança e acessos às informações.
Sistema de Controle Interno dos Relatórios Financeiros	No âmbito sistêmico deve existir um controle interno que assegure avaliação e gestão constante dos riscos de TI, garantindo a qualidade das informações financeiras.
Risco de Crédito	Armazenamento adequado dos dados de clientes, dos contratos, condições contratuais e de concessão do crédito ao cliente, regras funcionais e cálculos utilizados em cada uma das operações. Registro, integridade e Segurança das Informações transacionais.
Plano de Continuidade do Negócio	Identificação, avaliação, monitoração, controle e ações de mitigação dos riscos operacionais de forma permanente. Desenvolvimento e implementação de 'Plano de Continuidade do Negócio' para cobertura das atividades da instituição. O gerenciamento dos riscos dos fornecedores deve ser parte do processo e do plano.

Quadro 5 – Correlação SOX, Basiléia II e os Impactos de TI

Fonte: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008)

Desta forma, a Governança de TI deve levar em conta, no seu exercício e planejamento vigentes, as adequações necessárias exigidas pela SOX e, ainda, para as instituições financeiras, as exigências do Acordo de Basileia II, considerando não somente a base tecnológica instalada, mas também os projetos em andamento e futuros.

Dentro deste contexto de risco, as instituições têm buscado vantagens competitivas, procurando destaque por meio de seus processos de gestão de risco e de prevenção, assegurando o alinhamento da estratégia de negócio com o perfil de risco, o que contribui para uma eficiente alocação de capital.

2.3. A Importância de Governança de TI no Contexto Empresarial

A economia em rede trouxe novos modelos de comercialização e de relacionamento entre consumidores, empresas e instituições governamentais. Segundo o ITGI (2003), são mercados mais eficientes e, por isto, determinam maior eficiência dos processos, transformando as cadeias de produção e fornecimento, inovando as formas de distribuição e os novos paradigmas na prestação de serviços. Deu origem às novas tecnologias criando, por consequência, novos riscos ao negócio.

Toda esta gama de exigências e riscos inerentes exige que a administração de TI seja mais eficaz e transparente. A TI, tão essencial e penetrante nas organizações, exige que sua Governança seja repensada. Ainda de acordo com ITGI (2003) o motivo fundamental da importância da Governança de TI é que as expectativas e a realidade não necessariamente combinam.

Segundo Weill e Ross (2006) uma boa Governança de TI harmoniza decisões sobre a administração e a utilização de TI com comportamentos desejáveis e objetivos de negócio. Sem estruturas de governança, cuidadosamente projetadas e implementadas, as empresas deixam esta harmonia ao acaso. Segundo os autores, existem razões fortes para isto:

Uma boa Governança traz compensações.

As empresas de boa governança de TI apresentam desempenho acima da média, aferindo lucros superiores, conforme mensurados pelo Retorno Sobre Ativos

(ROA) ajustado à indústria durante 3 anos. A Governança de TI não é o único fator, mas uma boa governança decorre, usualmente, de boas práticas administrativas.

A TI tem Alto Custo

Nos EUA, os investimentos empresariais médios em Tecnologia da Informação excederam 4,2% da receita anual em 2006 (WEILL; ROSS, 2006). No Brasil, segundo publicação disponibilizada no site da FEBRABAN (2009) o orçamento de TI em 2008 superou a cifra de R\$ 16 bilhões, com um crescimento de 9% no ano. Os investimentos registrados no imobilizado dos bancos cresceram 12%, enquanto as despesas correntes aumentaram 7%. Os investimentos representam 40% do total de despesas de TI, montantes destinados, sobretudo, à aquisição de equipamentos de tecnologia de última geração e ao desenvolvimento de novas soluções, enquanto se reduzem ano a ano os investimentos em telecomunicações. Os investimentos e gastos são sempre mais representativos nos resultados das organizações. As empresas vêm buscando, cada vez mais, o aperfeiçoamento de suas estruturas para melhor direcionar seus gastos.

A TI é Expansiva

A Tecnologia da Informação deixou de ter a sua administração centralizada, pois o mundo está conectado em rede, transacionando em tempo real, exigindo que o modelo administrativo de TI, o seu custeio e a apuração de retornos sobre os investimentos, estejam em constante adaptação à nova realidade econômica e às práticas de mercado, considerando que os seus gastos são originários de todos os setores da organização.

Constante introdução de novas Tecnologias da Informação

A rápida e agressiva introdução de novas tecnologias, em especial àquelas advindas da onda da Internet, vem gerando ameaças e oportunidades estratégicas (CASTEL, 2003). Isto exige das empresas constantes adequações em suas infraestruturas, balanceando seus investimentos, tornando os custos acessíveis e flexíveis para atender às necessidades de negócio.

A Governança de TI é fundamental para o aprendizado organizacional sobre TI

Uma governança eficaz cria mecanismos para que as empresas consigam debater o valor potencial e formalizar o aprendizado. Facilita, também, o aprendizado, formalizando os processos de exceção e, conseqüentemente, aprimorando os processos.

A boa Governança de TI integra a organização

À medida que implementações de TI habilitam maior padronização e integração dos processos de negócio, os papéis de tecnólogos e líderes do negócio entrelaçam-se progressivamente, tornando-se, cada vez mais, uma decisão conjunta e consensual. Quanto maior a integração TI-Negócio, maior o envolvimento da organização com TI e maior a chance de decisões acertadas.

Na finalização deste capítulo é possível compreender que a estratégia de negócio deve ser o centro direcionador das escolhas e da implementação de TI, as quais devem ser adequadamente decididas, controladas e gerenciadas.

Com a crescente introdução de tecnologias, a TI pode estabelecer as novas estratégias de negócio, tal como vem ocorrendo desde o início da era Internet. No caso dos bancos, por exemplo, os canais de atendimento tradicionais, tais como os caixas nas agências, vêm sendo substituídos por outros meios de atendimento de muito menor custo, tais como o atendimento eletrônico (*call centers*), ou pela internet (*home banking, office banking*).

Se por um lado a qualidade da estratégia de TI depende da qualidade da escolha e da implementação adequada das aplicações, por outro, tais qualidades e escolhas devem ser frutos de um amadurecimento organizacional, bilateral, que congreguem as visões, os interesses, sobretudo e primordialmente, alinhem os objetivos de TI aos do Negócio.

No capítulo que segue faz-se a exploração do tema de Alinhamento Estratégico, tomando como referência alguns dos *Frameworks* que consolidam boas práticas de mercado e oferecem uma visão abrangente e específica de suas aplicações.

CAPÍTULO III – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI E OS PRINCIPAIS *FRAMEWORKS*

As organizações são unidades sociais que buscam, no seu cotidiano, atingir objetivos específicos. Segundo Chiavenato (2004), a razão da existência das organizações é servir a estes objetivos.

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir, ou seja, uma imagem que pretende para o seu futuro. Quando este objetivo é atingido, deixa de ser a imagem orientadora da organização e se torna algo real; com isso deixa de ser desejado.

3.1. Alinhamento Estratégico de TI

Segundo Porter (1986), a definição dos objetivos de uma organização nem sempre é racional. Trata-se de um processo de interação entre a organização e o ambiente.

Chiavenato (2004) conceitua “estratégia” como a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos e, para lidar com o ambiente e seus objetivos, se faz necessário o desenvolvimento de Estratégias.

Segundo Carvalho e Laurindo (2006) a necessidade da estratégia está ligada à existência de competição, quer seja numa Guerra, quer seja na conquista de um Mercado.

Para Porter (1986), diante de uma competição, cada vez mais agressiva nos mercados em mudanças frequentes, as empresas necessitam ser flexíveis para responder, rapidamente, à competição e às transformações mercadológicas. Embora tenham incorporado as melhores práticas gerenciais, em busca da maximização de sua eficiência, as empresas têm confundido Eficiência operacional com Estratégia.

Na concepção de Porter (1986) eficiência operacional significa executar atividades similares melhor do que os concorrentes e, segundo Carvalho e Laurindo (2006), ocupar uma posição estratégica significa executar atividades diferentes dos concorrentes ou executar atividades similares, mas, de modo distinto.

Tanto a eficiência quanto a eficácia são importantes à organização, embora possuam focos distintos. Segundo Drucker (1963), a estratégia está relacionada à eficácia e não à eficiência.

Drucker argumenta que:

A Eficiência é fazer as coisas da maneira correta, com bom aproveitamento dos recursos, com foco interno nas atividades, enquanto que Eficácia é fazer as coisas certas, com obtenção de resultados de acordo com os objetivos, com foco para o meio externo (DRUCKER, 1963, p. 53).

O sucesso da empresa depende, portanto, de fatores internos e externos. Segundo Albertin e Albertin (2009) esta dependência de variáveis internas e externas leva a empresa a tratar de forma mais adequada seus fatores críticos de sucesso.

Neste ponto, depara-se com a pergunta: como se mede o sucesso de uma organização?

O desempenho das organizações pode ser medido por diversas dimensões. Segundo Venkatraman (1989) este pode ser medido por meio do seu crescimento, cuja dimensão, geralmente, inclui o crescimento das vendas, considerando o seu histórico, o desempenho da concorrência e a participação no mercado. Também pode ser medido pela Lucratividade, cuja dimensão inclui a satisfação com o retorno dos investimentos, o crescimento do lucro líquido, as vendas proporcionais ao histórico e à concorrência, a satisfação com o retorno das vendas, bem como pela liquidez financeira.

A intensa competição e a dinâmica dos mercados atuais trazem como elemento chave o aspecto da digitalização das suas atividades. Desta forma, a Tecnologia da Informação, seja pelos aspectos infraestruturais, seja por suas aplicações, assume papel preponderante no mercado, determinando, não somente as condições de eficiência operacional das empresas, como também, o modo como essas empresas se relacionarão com o Mercado, seja com seus clientes, fornecedores e instituições.

Na busca de maior eficácia (obtenção de resultados) e eficiência (utilização dos recursos) o conceito e importância da Tecnologia da Informação é amplo, englobando os sistemas de informação, telecomunicações, automação, assim como todo um conjunto crescente de tecnologias, cada vez mais interconectadas e convergentes. (CARVALHO; LAURINDO, 2006); (ITGI, 2003); (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2008).

O papel da Tecnologia de Informação tem se transformado, de forma significativa, ao longo dos anos, transcendendo o seu papel de suporte administrativo e passando a um papel essencialmente estratégico.

Nos tópicos que seguem estes conceitos são mais explorados.

3.1.1. A Estratégia e o Alinhamento de TI

A Tecnologia da Informação tem gerado mudanças primordiais nas organizações. Sua evolução tem merecido estudos cada vez mais frequentes, tanto nas organizações como no mundo acadêmico.

Anity Cassidy (1998) argumenta que com os aprimoramentos constantes e mais intensos na tecnologia, as organizações se deparam com suas antigas aplicações de negócio, incapazes de obter facilmente as vantagens competitivas pelas novas tecnologias. Considera que o planejamento dos sistemas de informações é o passo crucial para qualquer organização e, se feito de forma apropriada, melhorará a possibilidade / factibilidade de sucesso (*odds of success*)

Ainda dentro deste mesmo enfoque, segundo Albertin (2001), as organizações passaram a realizar seu planejamento e criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma das principais bases a TI, em virtude de seus impactos sociais e empresariais. Na visão de vários autores, o ambiente empresarial tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, relacionadas diretamente à TI.

Henderson e Venkatraman (1993) argumentam que o impacto de TI nas organizações vem transcendendo o tradicional papel de *backoffice*, evoluindo e consolidando-se para o papel estratégico, com a função não somente de apoiar, mas também de moldar novas estratégias empresariais. Ressaltam, entretanto, que há uma preocupação crescente quanto ao valor antecipado do investimento em Tecnologias da Informação no qual o retorno não é claro.

A dificuldade para se medir ou apurar o valor de investimentos substanciais em TI é, em parte, falta de alinhamento de TI às estratégias da empresa. Segundo Luftman, Lewis e Odbach (1999) o objetivo-fim do alinhamento é proporcionar a harmonia das estratégias de TI e do negócio. Segundo os autores, o alinhamento estratégico não será obtido de forma eventual mas, primordialmente, por meio de um processo dinâmico, adaptativo e contínuo, envolvendo toda a organização.

Henderson e Venkatramann (1993), por meio de uma iniciativa financiada pela IBM, propuseram um modelo que destaca a importância estratégica do papel de TI a ser desempenhado dentro das organizações. Salientam a importância das organizações unificarem as habilidades generalistas com as dos especialistas de TI, para que, desta forma, estabeleçam uma única visão estratégica entre o negócio e TI.

A Figura 5 apresenta um modelo de alinhamento estratégico com base nas concepções de Henderson e Venkatramann (1993).

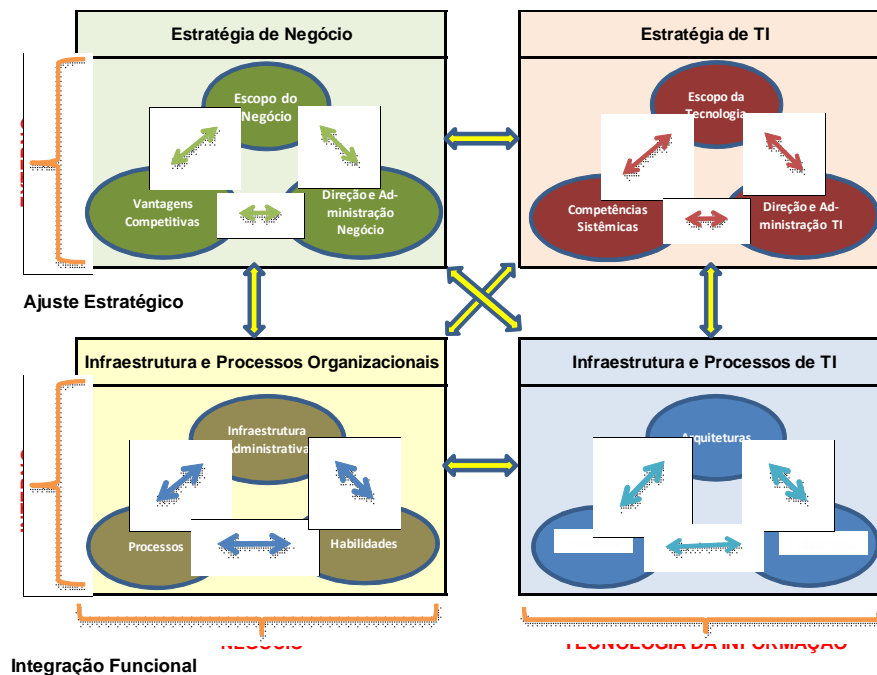


Figura 5 – Modelo de Alinhamento Estratégico

Fonte: Adaptado do Modelo de Henderson e Venkatraman (1993)

O modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993) destaca a importância estratégica de TI no contexto organizacional, baseando-se na lógica da construção de dois blocos conjuntos de relacionamento. O primeiro bloco compreende o “ajuste estratégico” e o segundo a “Integração funcional”. Todos os fatores internos, igualmente considerados no modelo, estabelecem a relação entre as infraestruturas da organização de TI, bem como, entre os processos organizacionais e processos de TI.

No modelo proposto por Luftman, Lewis e Odbach (1999) destacam-se quatro perspectivas principais de alinhamento estratégico que são mostradas na Figura 6.

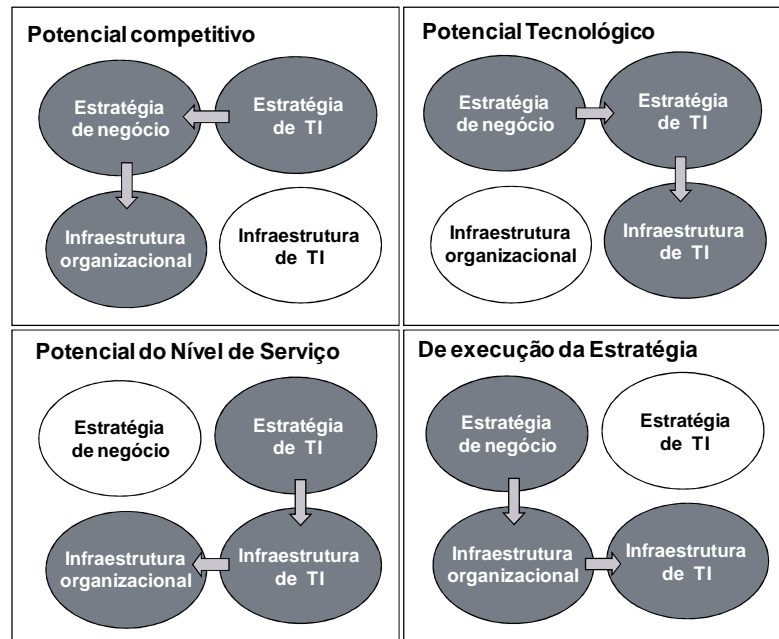


Figura 6 – Perspectiva de Alinhamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Luftman, Lewis e Odbach (1993)

1. **Perspectiva do Potencial Competitivo** – Baseia-se na liderança do negócio, buscando pela inovação de seus produtos o aumento de sua participação no mercado (*Market share*).

2. **Perspectiva do Potencial Tecnológico** – Baseia-se na liderança tecnológica, tendo como princípio o fortalecimento da empresa para alcançar um posicionamento de destaque no mercado.

3. **Perspectiva do Nível de Serviço** – Baseia-se em estimular o aumento de clientes por meio da qualidade e do diferencial dos seus serviços.

4. **Perspectiva da Execução Estratégica** – Baseia-se no fortalecimento da inter-relação entre os três domínios: Estratégia do Negócio, Infraestrutura e Processos Organizacionais, e Infraestrutura e processos de TI.

O modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993), na análise feita por Fernandes e Abreu (2008) demonstra a influencia bilateral entre as estratégias de Negócio e de TI.

3.1.2. Governança de TI para Diferentes Estratégias

Alguns autores defendem o conceito de valor, por meio do qual diferentes estratégias podem ser adotadas na Governança de TI. De acordo com Treacy e Wiersema (1995), conforme mencionam Weill e Ross (2006) e também Cassidy (2006), as organizações costumam ter excelência na entrega de um tipo de valor de negócios a seus clientes.

A Figura 7 enfoca como deve ser a disciplina dos líderes de mercado, considerando: liderança em produto ou serviço, excelência operacional e intimidade com o cliente.



Figura 7 – Disciplina dos Líderes de Mercado

Fonte: Adaptado de Cassidy (2006, p.11)

Os referidos autores propõem como objetivo de alinhamento a identificação de uma das perspectivas, utilizando esta escolha como instrumento e como visão para aplicação estratégica de TI.

A aplicação estratégica de TI, com base em uma ou mais destas perspectivas, representa a substância para um processo de planejamento conjunto entre TI e o Negócio.

As disciplinas de valor definidas têm diferentes implicações em muitos aspectos da organização, bem como para TI. Segundo o modelo, a empresa deve entender as suas orientações de valor para cada uma das disciplinas, determinando quais são os seus processos de negócio, quais sistemas de gerenciamento devem

ser estabelecidos, quais sistemas de informação devem ser desenvolvidos, qual a infraestrutura de TI necessária, bem como, quais ênfases devem ser dados às capacidades infraestruturais.

O Quadro 6 apresenta, com base na disciplina dos líderes de mercado, as implicações estruturais.

	Excelência Operacional	Intimidade com o Cliente	Liderança em Produto
Processos de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimização de toda cadeia de suprimentos (end-to-end) ▪ Ênfase na eficiência e confiabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços ao cliente, gerenciamento do mercado ▪ Ênfase na flexibilidade e na capacidade de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de produto (Time-to-Market), comunicação com o mercado ▪ Ênfase nos avanços
Sistemas de Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comando e controle, padrões dos procedimentos operacionais ▪ Gerenciamento da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensuração dos bens do cliente- valor de oportunidade ▪ Gerenciamento da satisfação e valor percebido pelo cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensas individuais pela capacidade inovativa ▪ Gerenciamento do Risco e exposição
Informação e Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas transacionais integrados de baixo custo ▪ Sistema é o processo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bases de clientes granulares, link do interno e externo ▪ forte ferramentas de análises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de comunicação de pessoa à pessoa ▪ Tecnologia facilitadora de processos cooperativos
Ênfase na Capacidade da Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade de gerenciamento do processamento transacional em Larga escala 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco de dados de clientes compartilhados ▪ Gerenciamento da informação da qualidade do serviço 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de mensagem no âmbito corporativo ▪ Aplicações groupware no âmbito corporativo

Quadro 6 – Disciplinas de Valor e Implicações Infraestruturais

Fonte: Weill e Broadbent (1998, p. 134).

Dentro de uma visão semelhante e complementar, Weill e Broadbent (1998), propõem um modelo que considera a intenção estratégica e a estratégia corrente, estabelecendo os direcionamentos e investimentos de TI de longo prazo.

O modelo preconiza que tanto a intenção estratégica, como os componentes de infraestrutura de TI são relativamente estáveis ao longo do tempo.

A estratégia corrente, por sua vez, modela as aplicações, ou seja, a estratégia transacional, as partes informacionais do portfólio de TI e, é esperado, que seja modificada regularmente de acordo com as necessidades dos clientes.

A Figura 8 mostra o equilíbrio que deve haver no Alinhamento Estratégico de Negócio e de TI para que haja uma composição de valor.

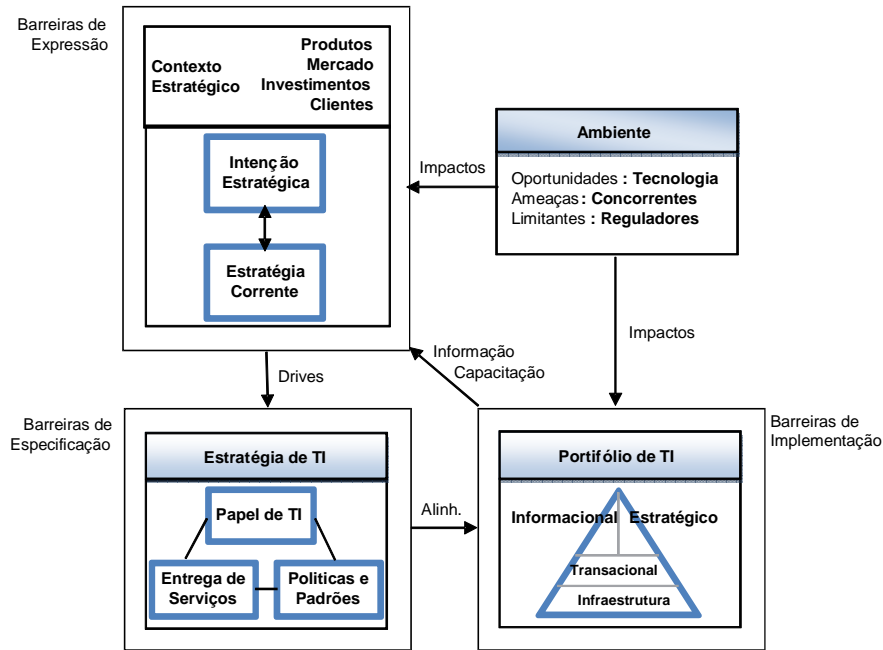


Figura 8 – Alinhamento da Estratégia de Negócio e de TI

Fonte: Weill e Broadbent (1998, p. 141)

O modelo propõe que a estratégia de TI serve para dar equilíbrio e reforço ao contexto estratégico, o que pode ser implementado de muitas maneiras como, por exemplo, definindo se o papel de TI é central (*core*) ou de suporte e a forma que os serviços de tecnologia são entregues, ou seja: centralizados, descentralizados, terceirizados ou não, bem como no estabelecimento das políticas e padrões de TI.

Weill e Broadbent (1998) argumentam que a empresa com um bom alinhamento de TI tem clareza da quantidade a ser investida em TI; tem, ainda, adequação na composição do investimento, potencializando maior sucesso na conversão destes investimentos em valor ao negócio.

3.2. Principais *Frameworks*

A TI deve estar alinhada com a capacidade da organização, na obtenção da vantagem de suas informações, maximizando os seus benefícios, capitalizando oportunidades e ganhando vantagem competitiva (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

Assim, o alinhamento estratégico de TI é o processo de transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI, visando garantir que os objetivos de negócio sejam atingidos (FERNANDES; ABREU, 2008).

Segundo os referidos autores, nas últimas duas décadas, vêm surgindo modelos de melhores práticas denominadas *Frameworks*; estes modelos vêm sendo adotados, gradualmente, pelas organizações. Tais modelos convergem para o encontro dos objetivos de Governança e do necessário Alinhamento entre TI e Negócio.

Nesse sentido, nos tópicos que seguem, são explanados alguns destes *frameworks*, notadamente por apresentarem maior aderência aos conceitos, processos e práticas de alinhamento de TI aos objetivos estratégicos.

3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)

O *framework* Balanced Scorecard teve origem em uma pesquisa patrocinada pela empresa de consultoria KPMG, no início dos anos 1990, visando o aprimoramento dos métodos de medição do desempenho empresarial.

A pesquisa foi liderada por David Norton, executivo do “Instituto Nolan Norton”, unidade de pesquisa da KPMG, e por Robert Kaplan, consultor acadêmico. Envolveu dezenas de empresas dos setores de manufatura, serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia (KAPLAN; NORTON, 1996).

Partindo do princípio de que os indicadores financeiros foram baseados em modelo contábil, desenvolvido nos séculos passados para um ambiente de transações isoladas entre entidades interdependentes, o Balanced Scorecard na sua essência, busca o equilíbrio entre: objetivos de curto e longo prazo; medidas financeiras e não financeiras; indicadores de tendências e ocorrências; perspectivas internas e externas de desempenho. Diferentemente dos métodos tradicionais anteriores, tem por objetivo a tradução da missão e da estratégia da empresa, e toma como base quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996).

Destacam Kaplan e Norton (1996), em seu modelo, que a proposta do Balanced Scorecard não se caracteriza apenas como uma estrutura de indicadores de desempenho para a geração de informações importantes à tomada de decisão, e

sim como uma ferramenta de gestão estratégica da organização, ou seja, algo mais ambicioso e complexo.

Com o propósito de colocar a estratégia em ação, por intermédio da modelagem de objetivos, indicadores, ações e posterior feedback, o processo de implementação do BSC traz consigo uma maneira diferente de materializar a estratégia, uma vez que procura evocar uma visão sistêmica, que muito depende das percepções coletivas que se possa ter da realidade.

Segundo Fernandes e Abreu (2008) o pressuposto central do Balanced Scorecard assenta-se na idéia de que o gerenciamento estratégico deve ser olhado além da dimensão financeira, pois essa idéia é predominantemente orientada ao passado e muito pouco diagnóstica. Neste sentido, o método sugere a construção das 4 dimensões integradas por relações de causa e efeito. Assim, um Scorecard deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e os indicadores) nestas diversas perspectivas, possibilitando o gerenciamento da estratégia. Todo indicador selecionado para um Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa.

O BSC é, portanto, um sistema de gestão estratégica, cujo modelo tem por objetivos a tradução da estratégia da empresa, a comunicação e o alinhamento da organização à estratégia, à transformação da estratégia em tarefas, à conversão da estratégia em processos contínuos e à mobilização à mudança, por meio da liderança executiva. (FERNANDES; ABREU, 2008).

A Figura 9 apresenta as medidas de desempenho do BSC.

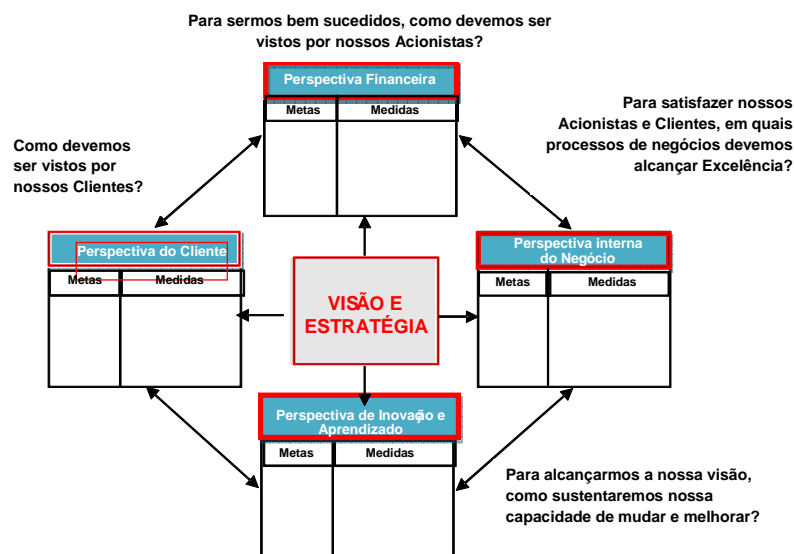


Figura 9 – Medidas de Desempenho

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.10)

3.2.1.1. BSC – Tradução da Estratégia da Empresa

A implementação do BSC leva as empresas a constatarem que a sua utilização conduz a dimensões importantes e diferenciadas das práticas gerenciais como, por exemplo:

- Esclarecimento e obtenção de consenso em relação à estratégia.
- Comunicação da estratégia a toda empresa.
- Alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associação dos objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificação e alinhamento às iniciativas estratégicas
- Realização de revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obtenção de feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

3.2.1.2. Perspectiva Financeira

Como fundamento do modelo, os objetivos financeiros devem ser o foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard. Assim, qualquer medida selecionada como indicador, deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminem com a melhoria do desempenho financeiro.

A gestão financeira eficaz, segundo o modelo, deve considerar não somente o LUCRO, como também o RISCO. Os objetivos relacionados ao crescimento, à lucratividade e fluxo de caixa, enfatizam, sempre, os melhores retornos sobre os investimentos. Contudo, a empresa deve equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e controle do risco, um objetivo acessório, complementar, definido pela estratégia.

Dentro das estratégias de crescimento, sustentação e colheita, independentemente da fase em que a empresa se encontra, o modelo sugere que a empresa adote um esquema de classificação, selecionando os seus objetivos

financeiros. Estes objetivos financeiros devem ser tomados como base e associados aos objetivos da demais perspectivas, como mostra o Quadro 7.

CLASSIFICAÇÃO	OBJETIVOS
Aumento da Receita	Novos produtos, novas aplicações, novos clientes e mercados, novas relações, novo mix de produtos e serviços, nova estratégia de preço.
Melhoria de Produtividade e Redução de Custos	Aumento da produtividade da receita, redução de custos unitários, melhoria do mix de canais, redução de despesas operacionais, ciclo de caixa.
Utilização dos Ativos e Estratégia de Investimento	Procedimentos para investimento de capital, compartilhamento de recursos, pesquisa e desenvolvimento, treinamento e desenvolvimento de funcionários e novos sistemas de informação
Administração de Risco	Objetivo acessório e complementar que visa garantir o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócio.

Quadro 7 – Classificação quanto aos Objetivos Financeiros

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.55)

Dentro dos objetivos financeiros, o modelo prevê um sistema de métricas a ser estabelecido. O Quadro 8, que segue, apresentado por Kaplan e Norton (1996) exemplifica alguns exemplos de indicadores para a medição dos temas financeiros.

Temas Estratégicos Estratégias de Negócio	Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
	Crescimento	Aumento da Taxa de Vendas Percentual gerado por Segmento, Produtos, Serviços e Clientes	Receita/Funcionário
Sustentação	Faltas de Clientes e Contas-alvo Vendas Cruzadas % Receita/ Novas Aplic. Lucratividade/ Cliente	Custos/Custos dos Concorrentes Taxas de Redução de Custos Desp. Ind. (% de vendas)	Investimento (% de vendas) P&D (% de vendas)
Colheita	Lucratividade por Clientes e Linhas de Produtos Percentual de Clientes Não-Lucrativos	Custo Unitário por Unidade de Produção Custo Unitário por Transação	Retorno do Rendimento

Quadro 8 – BSC - Medição dos Temas Estratégicos Financeiros

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.55)

3.2.1.3. Perspectiva do Cliente

Na perspectiva dos clientes, o modelo Balanced Scorecard propõe que as empresas identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir.

A Figura 10 apresenta as medidas essenciais na Perspectiva do Cliente.

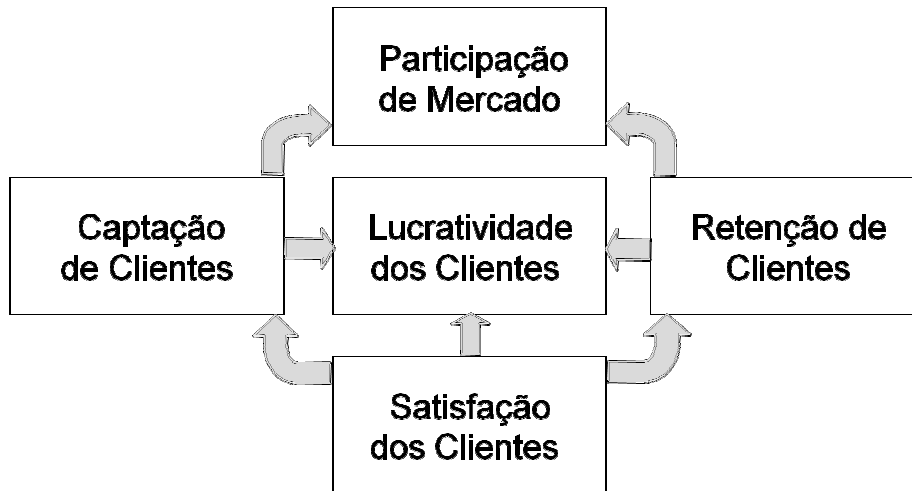


Figura 10 – Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.72)

Segundo os autores, o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresas. A seguir, os autores exemplificam, no Quadro 9, alguns indicadores para estas medidas essenciais:

INDICADORES	MEDIDAS ESSENCIAIS
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Quadro 9 – Indicadores às Medidas Essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.71)

Proposta de Valor e sua Medição

As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos oferecidos pela empresa pelos seus produtos e serviços. Segundo Kotler (1997), o valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor, sendo que valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e que custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Os atributos de valor, segundo Kaplan e Norton (1996), podem ser divididos em três categorias básicas:

- (1) Atributos dos produtos ou serviços que abrangem as funcionalidades, preço e qualidade.
- (2) Relacionamento com os clientes, o qual se refere à entrega ao cliente, o respectivo tempo de resposta e o conforto do cliente na relação de compra.
- (3) Imagem e reputação que refletem valores intangíveis que atraem o cliente para a empresa.

A Figura 11 apresenta a proposta de valor do BSC, proposta pelos autores.

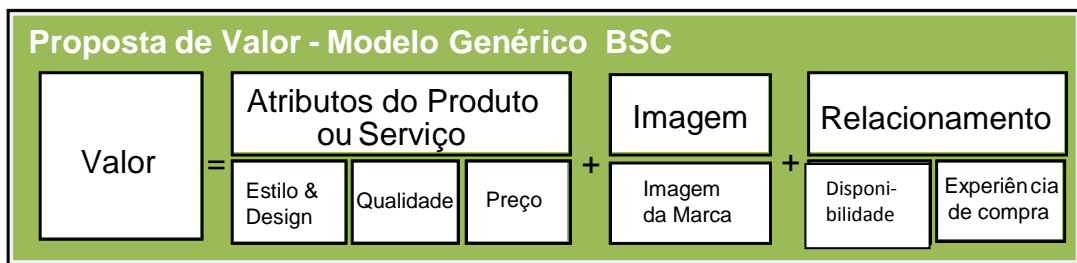


Figura 11 – A Proposta de Valor BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.79)

Medidas Estratégicas

O Quadro 10 apresenta as medidas estratégicas propostas.

Atributos do Produto	Preço unitário médio, volume transacional, margem, taxa de crescimento por produto, por segmento, taxa de retorno.
Imagem	Participação de mercado, preço para marcas de grife.
Relacionamento	Falta de estoque (% itens chaves), comprador fantasma (<i>mystery shopping</i>).

Quadro 10 – Medidas Estratégicas

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.79)

Medidas Essenciais dos Clientes

O Quadro 11 enfoca as medidas essenciais dos clientes.

Atributos do Produto	Fidelidade dos clientes (crescimento de vendas a anuais, vendas anuais por segmento).
Imagem	Satisfação dos clientes (pesquisa de opinião).

Quadro 11 – Medidas Essenciais dos Clientes

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.79)

3.2.1.4. Perspectiva de Processos Internos da Empresa

Para a perspectiva de processos internos, de acordo com o BSC, o modelo recomenda a definição de uma cadeia de valor completa, dos processos internos e externos existentes, incluindo não somente o processo de entrega, como também o pós-venda. A derivação dos objetivos e medidas para a perspectiva de processos internos é um dos diferenciais do BSC em relação aos sistemas de medição.

A Figura 12 apresenta a Perspectiva dos Processos Internos.

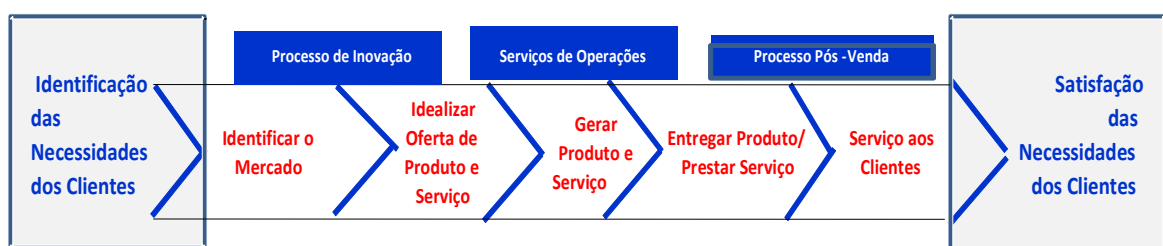


Figura 12 – Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.112)

Na perspectiva dos processos internos, o modelo propõe a identificação dos processos críticos em que se deve buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.

3.2.1.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os objetivos estabelecidos para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, segundo o modelo, revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas, sendo vetores de resultados excelentes.

O BSC propõe e enfatiza a importância de investir no futuro, dentre estes, além dos investimentos tradicionais e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), ou em equipamentos, deve investir na infraestrutura: pessoas, sistemas e procedimentos.

Dentro desta perspectiva destacam-se três principais categorias:

- Capacidades de funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

E, dentro destas categorias, existem medidas consideradas essenciais pelo modelo, para as quais encontram-se alguns exemplos abordados pelos autores, conforme segue.

Medidas Essenciais para Funcionários

O Quadro 12 apresenta as medidas essenciais para os funcionários.

Satisfação dos Funcionários	Reconhecimento pela realização de um bom trabalho, envolvimento em decisões, incentivos ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo, satisfação geral com a empresa.
Retenção de Funcionários	Índices de turnover, identificação de funcionários chaves, destaques e talentos.
Nível de Produtividade	Receita / funcionário, valor agregado / funcionário.

Quadro 12 – Medidas Essenciais para Funcionários

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.134)

Capacidade dos Sistemas de Informação

Os autores defendem no modelo, que a motivação e as habilidades dos funcionários são necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo dependem de informações qualificadas: de clientes, dos processos internos e das consequências de suas decisões.

Alinhamento Individual e Organizacional

O modelo baseia-se no estabelecimento de vínculos entre os objetivos dos executivos, gerentes e funcionários, nos quais existem metas pessoais, individuais e coletivas. Todas estas dimensões estão alinhadas com o BSC, conforme mostra a Figura 13.

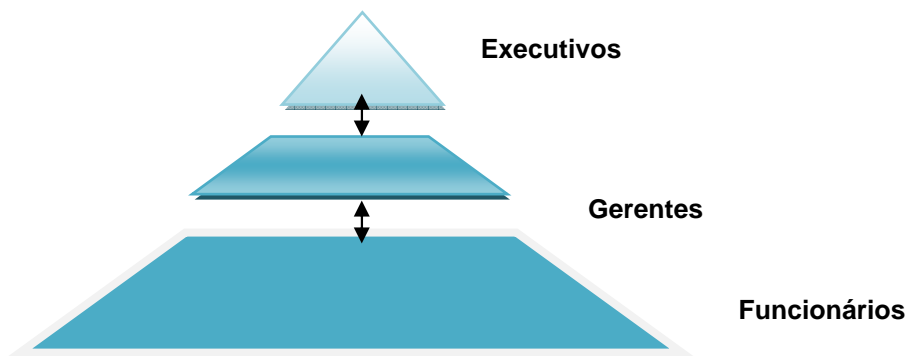


Figura 13 – Dimensões alinhadas no BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.146)

3.2.2. PMI Gerenciamento de Portfólio

Neste tópico aborda-se o *Project Management Body of Knowledge* “PMBOK”, conjunto de práticas desenvolvido pelo *Project Management Institute* “PMI”, descrevendo os conceitos que fundamentam o modelo, porém, dando ênfase nos aspectos mais conectados ao alinhamento estratégico, por meio do modelo de Gerenciamento de Portfólio, proposto mais recentemente pelo PMI.

3.2.2.1. PMBOK

De acordo com o PMI (2004) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

O Gerenciamento de Projetos abrange:

- Identificação das necessidades.
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis.
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade.
- Escopo, tempo e custo.
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

O PMI identificou o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos, que é reconhecido como boa prática. O Quadro 13 apresenta esse conjunto de conhecimentos divididos em nove áreas.

1. Gerência de Integração	2. Gerência de Escopo	3. Gerência de Tempo
1.1. Desenvolvimento do Plano de Projeto	2.1. Iniciação	3.1. Definição das Atividades
1.2. Execução do Plano de Projeto	2.2. Planejamento do Escopo	3.2. Sequenciamento das Atividades
1.3. Controle Integrado de Execução	2.3. Detalhamento do Escopo	3.3. Estimativa de Duração das Atividades
	2.4. Verificação do Escopo	3.4. Desenvolvimento de Cronograma
	2.5. Controle de Mudanças do Escopo	3.5. Controle de Cronograma
4. Gerência de Custo	5. Gerência de Qualidade	6. Gerência de Recursos Humanos
4.1. Planejamento dos Recursos	5.1. Planejamento de Qualidade	6.1. Planejamento Organizacional
4.2. Estimativa dos Custos	5.2. Garantia de Qualidade	6.2. Estruturação de Equipe
4.3. Orçamento dos Custos	5.3. Controle de Qualidade	6.3. Desenvolvimento de Equipe
4.4. Controle dos Custos		
7. Gerência de Comunicação	8. Gerência de Riscos	9. Gerência de Aquisição
7.1. Planejamento dos Recursos	8.1. Planejamento da Gerência dos Riscos	9.1. Planejamento da Aquisições
7.2. Estimativa dos Custos	8.2. Identificação dos Riscos	9.2. Preparação das Aquisições
7.3. Orçamento dos Custos	8.3. Análise Quantitativa de Riscos	9.3. Obtenção de Propostas
7.4. Controle dos Custos	8.4. Análise Qualitativa de Riscos	9.4. Seleção de Fornecedores
	8.5. Desenvolvimento de Respostas de Risco	9.5. Administração de Contratos
	8.6. Controle e Monitoração de Riscos	9.6. Encerramento de Contrato

Quadro 13 – Áreas de Conhecimentos compreendidos pelo PMBOK

Fonte: *Project Management Institute PMBOK v1.0 (2000)*

3.2.2.2. Visão de Projeto, Programa e Portfólio

Segundo a proposta do PMI (2008), a fim de que a empresa possa gerenciar dezenas e até centenas de projetos e programas, uma abordagem holística e sistêmica é necessária. Neste contexto, a gestão de portfólio de projetos, proposta pelo PMI, torna-se oportuna e relevante.

As características comuns entre esses elementos são as seguintes (PMI, 2008):

- São investimentos realizados ou planejados pela organização.
- Estão alinhados com metas e objetivos estratégicos.
- Têm características que permitem seu agrupamento para que se obtenha um melhor gerenciamento.
- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

A Figura 14 apresenta um exemplo de relacionamentos do Portfólio.

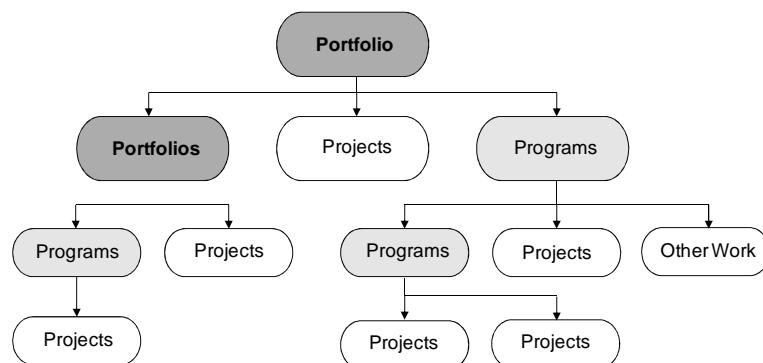


Figura 14 – Exemplo de Relacionamentos do Portfólio

Fonte: *Project Management Institute (PMI) (2006, p.5)*

O Gerenciamento de Portfólio é um gerenciamento centralizado, de um ou mais Portfólios, que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e o controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para se atingir objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2006).

Esse Gerenciamento de Portfólio proposto pelo PMI (2006) é uma forma de atingir as metas estratégicas, por meio de seleção, priorização, avaliação e gerenciamento de processos, que buscam o alinhamento do conjunto de projetos de uma organização às suas metas, bem como, desdobramentos de seu plano

estratégico.

Os componentes de um portfólio precisam estar com seus relacionamentos identificados (quando existem) e com sua destinação de recursos realizada de acordo com as prioridades da organização, contudo, respeitadas as diferenças para que os objetivos sejam alcançados (PMI, 2006).

A Figura 15 mostra o modelo, de Gerenciamento de Portfólio, proposto pelo PMI.

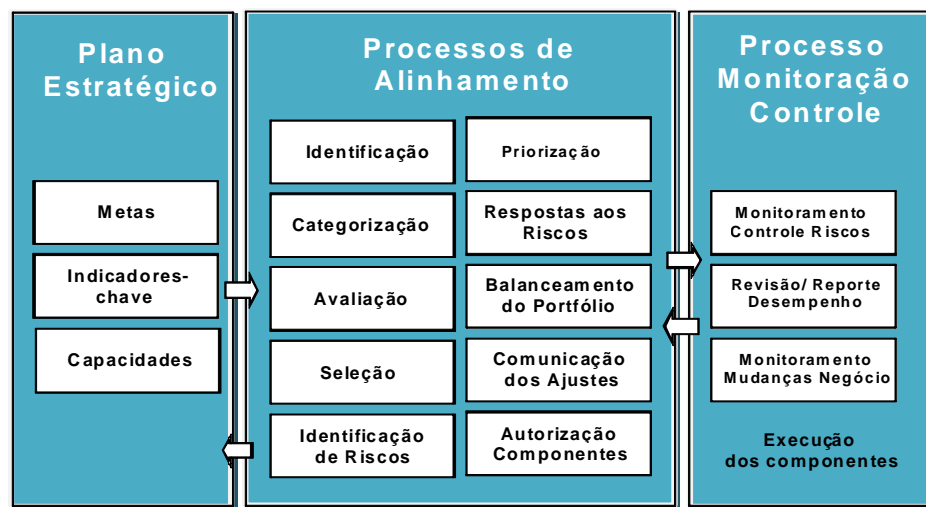


Figura 15 – Modelo PMI de Gerenciamento de Portfólio

Fonte: *Project Management Institute* (2006, p.5)

Salienta-se que o padrão para o Gerenciamento de Portfólio proposto pelo PMI (2006), parte do pressuposto que as empresas tenham o plano e o processo estratégico definidos, compreendendo os objetivos e metas estratégicas. A governança corporativa deve, portanto, definir e transmitir as metas estratégicas, as quais comporão o portfólio a ser gerenciado.

Segundo o PMI (2006), o exercício de Gerenciamento do Portfólio impacta a organização, exigindo dentro deste exercício um conjunto de práticas no âmbito da governança, como mostra o Quadro 14.

Manutenção do Alinhamento do Portfólio	Cada componente do portfólio deve estar alinhado a pelo menos uma das metas estratégicas.
Alocação de Recursos Financeiros e Humanos	A prioridade de cada componente direciona a alocação dos recursos financeiros e dos humanos.
Avaliação da Contribuição de cada Componente	A contribuição de cada componente para o portfólio de projetos da organização deve ser medida sempre em relação à meta estratégica e ao projeto vinculado.
Gestão dos Riscos Estratégicos	Todo componente do portfólio deve ser avaliado pelos seus riscos e como estes podem impactar o alcance das metas estratégicas.

Quadro 14 – Impactos derivados do Gerenciamento do Portfólio

Fonte: *Project Management Institute* (PMI) (2006, p. 8)

3.2.2.3. Gerenciamento de Portfólio e Governança Corporativa

A Governança Corporativa ocorre em diferentes níveis de decisão dentro da organização, para o devido suporte às metas e objetivos a serem alcançados. Estas metas e objetivos são, comumente, definidos durante o exercício de planejamento estratégico organizacional. Pelo planejamento estratégico se define a forma de atingir os objetivos, quer seja na operação do dia-a-dia, quer seja por meio dos projetos (esforços temporários) e, ainda, é possível definir como estes processos são governados.

Ao gerenciar operações e projetos, todos os níveis de governança estão conectados, conjuntamente, de forma a assegurar que cada ação organizacional esteja alinhada com a estratégia.

3.2.3. COBIT

O COBIT, acrônimo de *Control Objectives for Information and related Technology*, foi criado em 1994 pela ISACA – *Information Systems Audit and Control Association*, como um instrumento educacional para CIOs – *Chief Information Officer* e profissionais de TI. Constituído inicialmente de um conjunto de objetivos de controle, específicos para os processos de TI, evoluiu para padrões internacionais técnicos, profissionais e regulatórios. Dentro desta evolução, as suas edições subsequentes foram publicadas pelo ITGI – *IT Governance Institute*, órgão criado pela ISACA, visando a promoção de um melhor entendimento, bem como a adoção dos princípios de Governança de TI.

O COBIT é constituído de um conjunto das melhores práticas (*framework*) para o gerenciamento de Tecnologia da Informação. Provê aos gerentes, auditores e usuários de TI, de um conjunto de medidas, indicadores, processo e melhores práticas, permitindo maximizar os benefícios derivados do uso de TI e o desenvolvimento apropriado da Governança de TI.

O COBIT apoia a governança de TI fornecendo um *framework* para garantir que a TI esteja alinhada e maximize os benefícios do negócio. As boas práticas do COBIT traduzem o consenso de especialistas da área de TI, focados em Controles

Internos e Atividades. O COBIT age como integrador de práticas de governança de TI (ITGI, 2003).

3.2.3.1. Objetivos do COBIT

O principal objetivo do COBIT é o de contribuir para o sucesso das entregas de TI, envolvendo seus serviços, produtos, infraestrutura e informações, a partir das perspectivas e necessidades do negócio. O enfoque primordial neste contexto é o do controle, e não o da execução (FERNANDES; ABREU, 2008).

O *framework* COBIT foi criado com as principais características de ser um modelo de Governança de TI focado ao negócio, orientado a processos, baseado em controles e direcionado à mensuração (ITGI, 2003).

É um modelo de governança de TI, criado para alinhar os recursos e processos de TI com os objetivos de negócio, padrões de qualidade, controle monetário e necessidades de segurança (OLTISIK, 2003).

3.2.3.2. Pilares de Governança do COBIT

Segundo Fernandes e Abreu (2008), o COBIT se fundamenta em cinco pilares da Governança de TI, conforme mostra o Quadro 15.

Alinhamento Estratégico	Busca assegurar a conexão dos planos do negócio e TI, manutenção e validação da proposta de Valor e alinhamento das operações da empresa com as de TI.
Incremento de Valor	Executa as propostas de valor, o que deve ocorrer assegurando os benefícios prometidos de acordo com a estratégia, a custos otimizados.
Gerenciamento de Recursos	Gestão adequada dos recursos de TI, envolvendo infraestrutura, aplicações, informações e pessoas, otimizando os investimentos, todos essenciais que a empresa atinja seus objetivos.
Gerenciamento do Risco	Conhecer os riscos à partir das informações da alta administração, entendimento dos requisitos de compliance e perspectivas de riscos da empresa. Transparência acerca do risco existente, e incorporação de responsabilidade no seu gerenciamento.
Medição do Desempenho	Acompanhamento e monitoração da implementação da estratégia, do gerenciamento de projetos, utilização e disponibilidade dos recursos, do desempenho dos processos e entrega dos serviços, utilizando métricas e indicadores de desempenho.

Quadro 15 – Pilares da Governança

Fonte: Fernandes e Abreu (2008, p.175)

3.2.3.3. Domínios do COBIT

O COBIT é composto de quatro domínios, como pode ser visto no Quadro 16.

Planejamento e Organização	Compreende a estratégia e as táticas, identificando a melhor forma de a TI contribuir para o atingimento dos objetivos de negócio.
Aquisição e Implementação	Para executar a estratégia de TI é necessário que soluções de TI sejam identificadas, desenvolvidas (ou adquiridas), implementadas e integradas ao processo de negócio.
Entrega e Suporte	Refere-se à entrega real dos serviços solicitados e suporte a esses serviços.
Monitoramento	Avaliação regular dos processos de TI visando garantir qualidade e conformidade aos requisitos de controle.

Quadro 16 – Domínios do COBIT

Fonte: Adaptado do ITGI (2005)

3.2.3.4. Orientação ao Negócio

Orientação ao Negócio é o principal tema do COBIT.

É desenhado não somente para ser empregado nos serviços de TI, mas para prover direcionamento ao negócio.

3.2.4. VAL IT

Os princípios do Val IT – *Enterprise Value Governance of IT Investments* são aplicados a processos de gerenciamento, dando ênfase à governança de valor, ao gerenciamento de portfólio e ao gerenciamento de investimento, tendo como premissa básica e também foco, na obtenção do retorno dos investimentos, os quais visam:

- Definir o relacionamento entre TI e negócios e as funções organizacionais com as responsabilidades de governança.
- Gerenciar o portfólio de investimentos de negócios viabilizados por TI.
- Maximizar a qualidade de cases de negócio para investimentos viabilizados por TI, com ênfase particular na definição de indicadores-chave financeiros, na quantificação de benefícios e na estimativa clara dos riscos.

O VAL IT complementa o COBIT dentro da perspectiva de negócio e financeira.

A Figura 16 mostra as iniciativas do VAL IT.

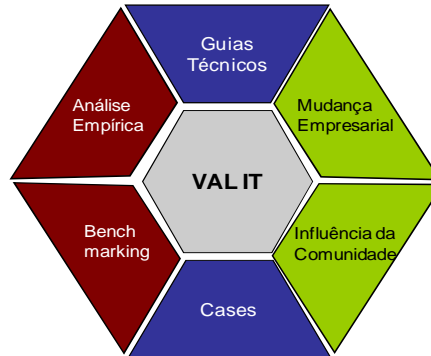


Figura 16 – Iniciativas do Framework VAL IT

Fonte: *IT Governança Institute - The Val IT Framework 2.0* (2008, p.5)

O Val IT recomenda que os projetos sejam gerenciados como um Portfólio de investimentos, que resultem em valor de negócio, e ainda, que sejam gerenciados por meio dos respectivos ciclos de vida econômicos. Endereça previsões, custos, riscos e resultados do portfólio, buscando o balanceamento de investimentos viabilizados por TI.

Suas práticas-chave são baseadas no COBIT e estão relacionadas à avaliação, seleção de investimentos de negócio viabilizados por TI, e dos respectivos benefícios obtidos.

3.2.4.1 Benefícios do VAL IT

A proposta do VAL IT é de que a empresa, aplicando os princípios e práticas contidas no modelo, incremente o retorno dos investimentos e o valor para o negócio. Em um nível fundamental, o *framework* ajuda a aumentar o entendimento da natureza de valor e o modo como este é criado.

A aplicação do Val IT permite que as empresas otimizem e melhorem:

- A compreensão e transparência dos custos, riscos e benefícios, resultando em divisões de gestão muito melhor informadas.
- A probabilidade de selecionarem investimentos com o potencial de gerar retornos elevados.

- A probabilidade de sucesso na execução de investimentos selecionados, de modo a atingirem ou excederem o seu retorno potencial.
- Os custos, pela não realização ou cancelamento de coisas que não deveriam ser feitas, ou ainda, Os custos desnecessários.
- A prevenção dos riscos de fracasso, especialmente os de grande impacto.
- As surpresas relativas aos custos e disponibilização de TI e, ao fazerem isto, aumentem o valor de negócio.
- Em nível global de confiança na TI.

3.2.4.2. Conceito de Valor – VAL IT

Segundo o ITGI (2008, p.13), valor é o resultado esperado de um investimento de negócios, viabilizado por TI, que pode ser financeiro, não-financeiro ou, ainda, uma combinação dos mesmos.

O conceito de valor é percebido de forma distinta entre os diversos tipos de empresas existentes, podendo ser medido pelo lucro, no caso de empresas privadas, ou pela qualidade dos serviços prestados à comunidade, no caso de empresas públicas.

No modelo VAL IT, a sua abordagem se estende à obtenção do benefício total liquid, medido durante o ciclo de vida do investimento, relacionando custos e riscos, e levando em consideração o valor monetário durante o período.

3.2.4.3 Domínios do VAL IT

Para a aplicação dos princípios, o modelo VAL IT compreende um conjunto de processos que se estabelecem dentro de três domínios: Governança de Valor (VG), Gerenciamento de Portfólio (PM), Gerenciamento de Investimento (IM).

Cada domínio compreende um número de processos e de práticas-chave de gerenciamento, as quais são aqui apresentadas resumidamente.

Governança de Valor (VG)

O objetivo é o de garantir que as práticas de gerenciamento de valor estejam

contidas e habilitadas na empresa, assegurando o valor otimizado dos investimentos de TI por meio de todo seu ciclo de vida econômico.

Gerenciamento de Portfólio (PM)

O objetivo é o de assegurar que a empresa obtenha valor otimizado do seu portfólio de investimentos de TI.

O Gerenciamento de Portfólio preconiza o necessário balanceamento dos investimentos contidos no portfólio.

Gerenciamento de Investimento (IM)

O objetivo é assegurar que os investimentos individuais de TI contribuam para o valor otimizado.

O Quadro 17 apresenta os relacionamentos entre Governança de Valor, Gerenciamento de Portfólio e Gerenciamento de Investimentos.

Governança de Valor (VM)	Estabelecer a liderança informada e comprometida	Definir e Implementar processos	Definir as características do Portfólio
	Alinhar e integrar o gerenciamento de Valor ao Planejamento financeiro	Estabelecer monitoramento efetivo da governança	Melhorar continuamente as práticas de Gerenciamento de Valor
Gerenciamento de Portfólios (PM)	Estabelecer direção estratégica e o mix de Investimentos alvo	Determinar a disponibilidade e recursos de fundos	Gerenciar a disponibilidade dos recursos humanos
	Avaliar e selecionar Programas para fundo	Monitorar e reportar o desempenho dos investimentos do Portfólio	Otimizar a performance dos investimentos do Portfólio
Gerenciamento de Investimentos (IM)	Desenvolver e avaliar o programa inicial do Case de negócio	Entender o programa Candidato e opções de implementação	Desenvolver o plano de Programa
		Desenvolver os detalhes Business case candidatos ao programa	Decolar e gerenciar o programa
		Atualizar o Case de Negócio	Monitorar e reportar sobre o programa
			Desenvolver o ciclo de vida Completo dos custos e benefícios
			Atualizar os Portfólios Operacionais de TI
			Retirar o programa

Quadro 17 – Domínios e Processos do VAL IT

Fonte: *IT Governança Institute - The Val IT Framework 2.0* (2008, p.15)

3.2.4.4 Relacionamento COBIT e VAL IT

Os *frameworks* se complementam com convergências, mas, com perspectivas diferenciadas.

Enquanto o COBIT se foca nas funções de TI, no suporte às funções de negócio, e se estabelece em processos e disciplinas relacionadas à arquitetura e às entregas de TI, alinhadas ao “como está sendo feito”, o VAL IT, em uma perspectiva voltada à estratégia, por meio de seus processos, monitora e assegura se “o que” está sendo feito, está trazendo os benefícios esperados.

O VAL IT tem foco no Valor do Negócio, o COBIT tem foco na disponibilização da tecnologia. O VAL IT estabelece o *framework* para o monitoramento e controle do Gerenciamento de Valor, no Gerenciamento de Portfólio e Gerenciamento dos resultados individuais de programas e projetos.

Os focos de governança podem ser visualizados na Figura 17, que resume o relacionamento entre as suas dimensões e focos específicos de atuação.

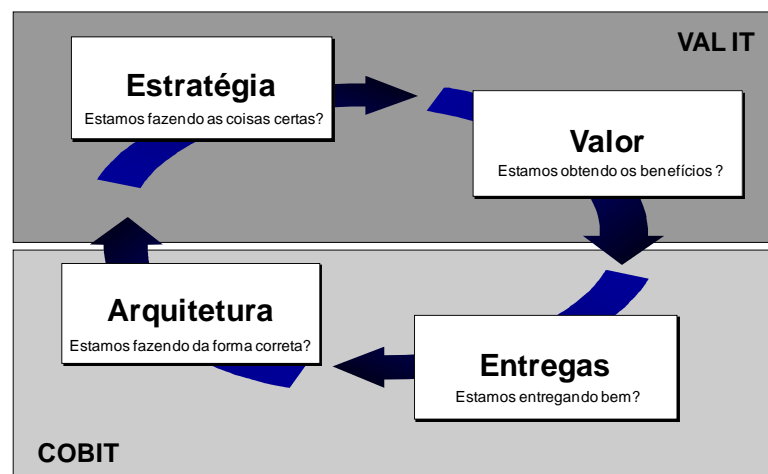


Figura 17 – Relacionamento COBIT e VAL IT

Fonte: IT Governança Institute - *The Val IT Framework 2.0* (2008, p.76)

3.2.5. ITIL

O ITIL, acrônimo de *Information Technology Infrastructure Library* compreende um conjunto de práticas para prover serviços e gerenciamento da infraestrutura de TI, cujo objetivo é a obtenção de eficiência e eficácia nos serviços. Trata-se de um modelo não-proprietário e de domínio público, não acadêmico e

baseado em exemplos das melhores práticas aplicadas em empresas. Segundo o modelo, os serviços de TI devem ser confiáveis, consistentes, de alta qualidade e com um custo aceitável. Dentro do ciclo de vida dos produtos de TI, o modelo aponta que a fase operacional representa entre 70 a 80% do custo e do tempo gasto. Isto exige da empresa, um gerenciamento de serviços eficiente para garantir o sucesso da área de TI.

3.2.5.1 Modelo, Estrutura e Dimensões do ITIL

O ITIL toma como base a infraestrutura de TI agrupando processos e atividades para a disponibilização dos serviços. Cada um dos processos cobre uma, ou mais atividades pertencentes à área específica de TI, sempre identificando as melhores práticas, de forma independente da estrutura organizacional e da estrutura e áreas de TI. Descreve, primariamente, quais as dimensões do gerenciamento e do que deve ser constituído os serviços de TI, bem como, qual a qualidade requerida.

Busca equalização e direcionamento da gestão, considerando os desafios que a maior parte das empresas vivencia, que são:

- Custo crescente da prestação de serviços de TI, seja em novos serviços disponibilizados, seja na manutenção dos mesmos;
- aumento do nível de exigência quanto à qualidade e justificativa dos recursos empregados nos serviços de TI;
- complexidade crescente da infraestrutura e mudanças aceleradas;
- dependência do negócio quanto aos serviços prestados pela TI.

A Figura 18 apresenta a Estrutura do ITIL.

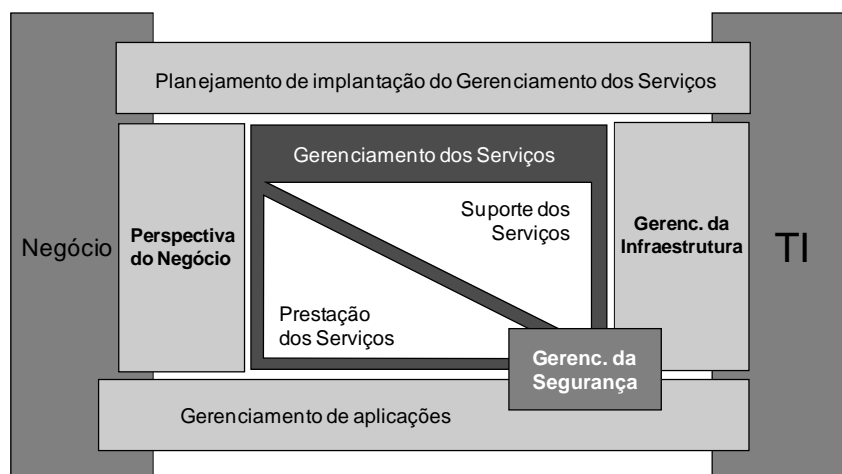


Figura 18 – Estrutura do *Framework* ITIL
Fonte: Adaptado do ITSMF ITIL (2003).

3.2.5.2 Prestação de Serviços

A dimensão da Prestação de Serviços, juntamente com o Suporte de Serviços forma o núcleo do ITIL, tendo como objetivos:

- Definir que tipos de serviços, os níveis que estão sendo suportados e verificar que os serviços estejam disponíveis dentro dos níveis acordados.
- Assegurar que os serviços acordados estejam sendo prestados conforme requerido.
- Garantir que os serviços acordados estejam disponíveis em caso de interrupção, como parte do gerenciamento de continuidade dos negócios.
- Assegurar que o orçamento, os clientes e a capacidade dos serviços de TI estejam definidos.

A prestação de serviços envolve:

Gerenciamento de Níveis de Serviço

Processo de negociação, definição, medição, gerenciamento e aperfeiçoamento da qualidade dos serviços de TI, e dentro de custos aceitáveis.

Gerenciamento Financeiro para os Serviços de TI

Caracteriza-se por controlar os recursos monetários, à sustentação dos objetivos organizacionais, assegurando que as atividades se acoplem para atender as exigências definidas na gerência do nível de serviço e, igualmente, justificadas quanto ao custo e ao orçamento.

Ainda, foi projetado para gerenciar a infraestrutura de TI promovendo o uso econômico e eficiente dos recursos de TI.

Gerenciamento da Capacidade

O Gerenciamento da Capacidade busca assegurar que a infraestrutura de TI atenda às demandas correntes e futuras do negócio, de forma econômica, efetiva e oportuna. Trata-se de um processo de otimização dos custos, do tempo de aquisição

e da implantação dos recursos de TI, de acordo com as necessidades do negócio. Compreende: gerenciamento de recursos, do desempenho, da demanda, modelagem, plano de capacidade, gerenciamento de capacidade, gerenciamento de carga, dimensionamento de aplicações.

Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI

Trata-se do processo que visa garantir a continuidade dos serviços após um desastre, conforme acordado com o cliente. Envolve o planejamento, a coordenação técnica, financeira e o gerenciamento de recursos requeridos pelo negócio, além de concentrar-se em controlar a habilidade da organização no fornecimentos dos serviços de forma contínua e dentro dos níveis acordados.

Gerenciamento da Disponibilidade

Pelos métodos e técnicas, o processo tem por objetivo garantir a implantação dos recursos de TI, de forma adequada, assegurando a disponibilidade acordada. O processo envolve as atividades de otimização da manutenção e a avaliação de métricas e indicadores que visam minimizar o número de incidentes, pelo atingimento de um nível eficaz e sustentável exigido pelo negócio.

3.2.5.3 Suporte ao Serviço

A dimensão de Suporte ao Serviço descreve os processos de suporte e a manutenção das atividades associadas com a prestação dos serviços de TI, tendo como objetivos principais:

- Resolução de incidentes conforme sua ocorrência.
- Identificação das causas principais dos incidentes e direcionamento de soluções.
- Unificação e centralização dos contatos com os usuários dos serviços da TI.
- Asseguração de que métodos padrões e procedimentos são aplicados para tratamento das fragilidades detectadas.
- Gerenciamento de versões de hardware e software como partes do gerenciamento de Mudanças.

- Controle de propriedades e relacionamentos dos recursos de TI.

3.2.5.4 Serviço de Atendimento ao Cliente

O ITIL aborda tais práticas como função e não processo e tem por objetivo fornecer um ponto focal de contato com clientes e um único ponto focal operacional de contato para incidentes e soluções.

Os benefícios principais da aplicação desta função são a melhoria do serviço prestado ao cliente, a facilidade nos acessos aos serviços e melhor comunicação entre TI e usuários. Envolvem os processos:

Gerenciamento de Incidentes

O objetivo deste processo é a restauração da operação à sua normalidade, de forma que os serviços tenham o menor impacto possível, em benefício dos negócios. Este processo considera “incidente”, qualquer evento fora do padrão de operações de um serviço, e que cause, ou potencialmente possa causar, uma interrupção ou redução na qualidade do serviço.

Gerenciamento de Problemas

Tem por objetivo minimizar o impacto adverso no negócio decorrente de incidentes e problemas causados por erros na infraestrutura de TI, bem como prevenir a reincidência destes erros. Busca encontrar a causa principal dos problemas e iniciar a ação para eliminar o erro. A prática desta gerência é considerada como “problema”, uma condição identificada de múltiplos incidentes que apresenta sintomas comuns ou um único incidente significativo, indicando um erro, cuja causa é desconhecida.

Gerenciamento de Mudanças

O processo tem por objetivo assegurar que métodos e procedimentos padronizados estão sendo utilizados visando um gerenciamento eficiente das mudanças, minimizando o impacto de incidentes inerentes ao processo. Visa garantir que as mudanças ocorram de forma organizada e coordenada.

Gerenciamento de Versões

O processo tem por objetivo garantir o sucesso na troca de versões, incluindo integração, teste e armazenamento.

Gerenciamento de Configuração

Tem por objetivo garantir o controle de mudança da infraestrutura de TI, por meio da padronização e do monitoramento. Realiza a identificação dos itens de configuração (inventário, ligações mútuas, verificação e registro) e gerencia a documentação sobre a infraestrutura de TI, provendo informação para todos os outros processos.

3.2.5.5 Perspectiva do Negócio

Este conjunto de processos descreve os assuntos relacionados à compreensão e apreciação de serviços de TI, como um aspecto integrado da gerência do negócio. O conjunto “Perspectiva do Negócio” trata dos seguintes assuntos: gerenciamento de Continuidade de Negócio, parcerias e Terceirização, sobrevivência a Mudanças e Adaptação do Negócio a Mudanças Radicais.

Gerenciamento da Infraestrutura de TI

Estabelece o conjunto de informações e comunicações, requerimentos do negócio, testes, instalações, distribuição, operação e otimização dos componentes da infraestrutura de TI e dos seus serviços. Envolve: planejamento e controle das redes e comunicações da organização; a operacionalização dos serviços de TI; o gerenciamento das instalações e equipamentos; processos complementares e relacionados.

Gerenciamento das Aplicações

Tem por objetivos selecionar a abordagem estratégica apropriada entre os processos do negócio e as aplicações, de forma a assegurar que a organização da TI possa gerenciar as aplicações durante seu ciclo de vida.

Gerenciamento e Organização

O processo se concentra no nível estratégico, no tocante ao desenvolvimento de políticas e planejamento de longo prazo para os serviços de TI.

São abordados ainda: a qualidade no gerenciamento e organização dos serviços de TI, além do planejamento e controle. A organização de serviços de TI trata da estrutura organizacional de TI, descrevendo como pode ser analisada e avaliada em suas atividades, a estrutura de autoridade e de responsabilidade. O processo de organização inclui a definição da estrutura organizacional, a descrição de papéis e funções.

3.2.5.6 Gerenciamento da Segurança

Trata do planejamento e implementação de níveis de segurança na empresa, buscando disponibilidade da infraestrutura e dos serviços de TI, em conformidade com os acordos estabelecidos com o negócio, e de forma a impactá-los o mínimamente possível. Deve assegurar que a segurança esteja de acordo com os requerimentos legais, as políticas de privacidade, as regras de compliance da empresa e aos SLA's. Estão compreendidos: o estudo das demandas de segurança; vulnerabilidade; relacionamentos com terceirizados e fornecedores; riscos de segurança; definição de uma estratégia de segurança.

3.2.5.7 Alinhamento ao Negócio do ITIL versão 3

Dentre os princípios evolutivos das práticas, a versão 3 do ITIL, recentemente introduzida, é composta por cinco livros, que buscam maior alinhamento de TI aos objetivos estratégicos da empresa. Estes volumes englobam a estratégia de Serviços, a gestão financeira, o design, a transição e operação dos serviços, bem como a melhoria contínua.

3.2.6. Considerações sobre os *Frameworks*

A utilização dos modelos apresentados depende da estratégia da empresa e pode ser implementado de forma parcial, na sua totalidade ou, ainda muito comum, como uma combinação dos diversos modelos propostos pelos *Frameworks*.

É importante destacar neste ponto, que a implementação dos modelos pode ocorrer dentro de cada empresa de forma específica, condicionada ao ambiente, a sua cultura, e às práticas previamente instaladas. Notadamente, existem lacunas a serem preenchidas quanto ao alinhamento estratégico, nas decisões decorrentes destes exercícios, no nível de comprometimento das partes envolvidas, priorização e alocação dos recursos, fatores estes que vistos como oportunidades estão sendo contemplados no aperfeiçoamento destes modelos.

É com esse pensamento que esta revisão da literatura dá origem ao Estudo de Caso.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: TRÊS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E AS PRÁTICAS ADOTADAS PARA O ALINHAMENTO DE TI

Este capítulo apresenta informações ligadas às instituições financeiras e suas práticas. Apresenta, ainda, o estudo de caso aplicado por meio de formulário, cujos dados foram sistematizados, analisados, apontados os resultados. Entrevistas com os pesquisados foram realizadas após a entrega do formulário, bem como uma discussão final da análise do estudo de caso completo com os autores que embasaram a pesquisa.

4.1. Metodologia da Pesquisa

Este estudo de caso mostra um estudo comparativo sobre a questão das práticas adotadas para assegurar o alinhamento de TI aos objetivos estratégicos da empresa. Para tanto, houve a seleção de três instituições financeiras, situadas entre as 15 instituições de maior desempenho no Brasil, o que oferece à pesquisa uma visão de suas práticas e também permite identificar – entre as três instituições – quais as práticas comuns implementadas.

Como mencionado na Introdução, este estudo de caso tem base nas concepções de Yin (2005) que afirma:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2005, p.21).

Igualmente, buscou-se a conceituação de mais dois outros autores para oferecer forte alicerce a este estudo de caso.

Para Berto e Ruiz (1998, p.4) o estudo de caso enfoca algumas características:

- Tem foco no indivíduo, grupo ou situação.
- Leva em consideração o ponto de vista dos participantes.

- Apresenta aspectos particulares e inéditos de fenômenos, eventos ou problemas.
- Tem situações de contexto.
- Dificuldade para generalização e reprodução.

Segundo Triviños (1990, p.111).

No estudo de caso, os resultados são válidos só para o que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido (...) Aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Assim, se torna possível entender que o estudo de caso fornece informações que desencadeiam distintos julgamentos, dependendo de quem o lê e, por isso, pauta-se no que o trabalho como um todo propôs.

Como instrumentos foram utilizados o formulário e a entrevista.

O formulário foi elaborado, com base na Escala Likert, em duas partes e apresenta, ainda, a proposição acadêmica de sua realização. A Parte I da pesquisa contempla o perfil dos respondentes, pois é de interesse do estudo obter respostas relacionadas à formação, cargo, tempo de trabalho na empresa, para melhor compreensão das respostas fornecidas.

A Parte II trata da pesquisa propriamente dita, com o formulário organizado em seis blocos de afirmações: I = Estratégia Organizacional; II = Governança Corporativa e de TI; III = Desempenho da Governança de TI; IV = Infraestrutura e Gestão de TI; V = TI no Aprendizado e Integração Organizacional; VI = Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI.

A entrevista teve como objetivo, nesta pesquisa, oferecer um acompanhamento das respostas para obter mais aprofundamento sobre os temas abordados nesta dissertação.

Ressalta-se que os executivos foram designados por suas respectivas empresas e, em respeito a cada um, os atendimentos foram realizados nos locais por eles determinados. Na Empresa C a entrevista ocorreu na própria empresa, já nas empresas A e B as entrevistas foram em locais públicos, em horário posterior ao encerramento diário de trabalho.

4.2. Caracterização das Instituições Pesquisadas

Neste item são apresentadas algumas informações acerca das instituições pesquisadas visando situar o leitor sobre o porte, características das unidades, recursos humanos, entre outras.

As três instituições financeiras estão representadas como Banco A, Banco B e Banco C.

4.2.1. Banco A

O Banco A foi fundado em 1945 e está sediado na cidade de São Paulo – SP. É o braço de uma Holding voltada ao setor de varejo, oferecendo serviços de finanças e seguros. Atua em diversos países, como: Argentina, Chile, Uruguai, Portugal, Inglaterra, Estados Unidos, Japão e China.

Desde os anos 60 esta Instituição vem passando por diversas ocorrências, como incorporações, fusões e aquisições, que promoveram um rápido crescimento ao banco.

A primeira aquisição se deu com a compra de um banco do próprio Estado, em 1961. Depois houve a fusão com outro banco que fez a Instituição mudar de nome em 1973, para um nome curioso que tem sua origem na língua tupi-guarani. No ano seguinte, em 1974 foi criada uma parte do banco, destinada apenas a investimentos e, com isso, esta Instituição A passou a ser detentora do controle acionário do conglomerado.

Depois de sucessivas aquisições de instituições financeiras brasileiras, esta passou à aquisição de instituições estrangeiras, em 1995, 1998, 2002, 2006, tanto da Europa quanto da própria América Latina, reforçando a sua participação no Mercosul.

Seu conglomerado torna-se o primeiro banco privado do país em lucro líquido. Em 2008, após a fusão com outra instituição financeira, juntas em suas operações, a Instituição A se tornou o maior banco do hemisfério sul.

Atualmente, o Banco A está entre as 20 maiores do Mundo.

Tem como Visão:

Ser o banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.

Possui como Valores:

- Humanidade – o respeito ao ser humano.
- Ética e o respeito às leis.
- Progresso – a vocação para o desenvolvimento.
- Objetividade – A solução racional dos problemas.

Conforme informações disponibilizadas no próprio site do Banco A, são aqui apresentados, no Quadro 18, os seus principais números e indicadores financeiros.

Número de Clientes (PF e PJ)	12,5 milhões
Número de Funcionários	103 mil
Número de Agências e PABs	2.400
Auto-atendimento (equipes)	26.000

Quadro 18 – Principais Números do Banco A

Fonte: Site institucional (2009)

Do mesmo modo, são apresentados, no Quadro 19, os principais indicadores financeiros e de desempenho.

Indicadores	Data	Desempenho
Ativos Totais	1º Sem. 2009	R\$ 586,27 bilhões
Depósitos Totais	1º Sem. 2009	R\$ 190,09 bilhões
Lucro Líquido	1º Sem. 2009	R\$ 4,58 bilhões
ROA	1º Sem. 2009	0,77 %
ROE	1º Sem. 2009	n/a
Índice de Eficiência	1º Sem. 2009	39,1 %

Quadro 19 – Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco A

Fonte: Site institucional (2009)

4.2.2. Banco B

O Banco B, é de origem europeia, e atua no Brasil desde 1957. Para essa atuação teve que se submeter a acordo operacional com outro banco.

Só em 1982, como um banco de investimentos, é que inaugurou sua primeira agência, mas com vistas à significativa expansão visando se posicionar no Mercado de varejo.

A partir de 1990 deu início a uma série de aquisições, que continua em 1997 quando adquire dois outros bancos. Somente um desses bancos adquiridos detinha 94 agências e aproximadamente 321 mil clientes. Em 2000 faz mais duas importantes aquisições, sendo a mais relevante delas aquela adquirida por processo de privatização. Nesta aquisição foram mais 570 agências e quase três milhões de clientes.

Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, sua estratégia se fundamenta no posicionamento da marca e fidelização dos clientes. Iniciou em 2001 a implantação de uma nova plataforma tecnológica com a função de flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos. Em 2007, fez a unificação das identidades numa única marca, buscando a consolidação do banco global.

Por meio de consórcio formado por diversos bancos, o Banco B adquire 86% das ações de um famoso banco da Holanda, no valor de 71 bilhões de euros - o maior negócio da história da indústria bancária do mundo.

Com isto, se torna o terceiro maior banco privado do país, com estratégia de crescimento pautada no foco em Varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco e na eficiência.

Tem como Missão:

Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolide como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Possui como Valores:

- Liderança: Vocação de liderança em todos os mercados onde estamos presentes, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados.

- **Dinamismo e Antecipação:** Iniciativa e agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócios, antes de nossos concorrentes, e flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado.
- **Fortaleza de balanço:** A força do nosso balanço e a prudência na gestão de riscos são as melhores garantias da nossa capacidade de crescimento e de geração de valor para os nossos acionistas, a longo prazo.
- **Inovação:** Procura constante de produtos, serviços e processos que atendam às necessidades dos clientes e nos permitam obter aumento de rentabilidade superior ao dos nossos concorrentes.
- **Orientação ao cliente:** O cliente é o foco de nossa estratégia. Queremos melhorar de maneira contínua a captação, a satisfação e a vinculação de clientes, por meio de uma ampla oferta de produtos e serviços, sempre com a melhor qualidade.
- **Ética profissional:** Além do estrito cumprimento das Leis, dos Códigos de Conduta e das normas internas, exige-se de todos os profissionais do Santander atuar com a máxima honestidade e transparência, considerando-se sempre o interesse do Grupo e dos clientes acima da posição pessoal.

Conforme informações disponibilizadas no próprio site do Banco B são apresentados, no Quadro 20, os seus principais números e indicadores financeiros.

Número de Clientes (PF e PJ)	+ de 8 milhões
Número de Funcionários	52.000
Número de Agências e PABs	3.600
Auto-atendimento (equipes)	18.200

Quadro 20 – Principais Números do Banco B

Fonte: Site institucional (2009)

Do mesmo modo, são apresentados os principais indicadores financeiros e de desempenho no Quadro 21.

Indicadores	Data	Desempenho
Ativos Totais	1º Trim. 2009	R\$ 304,99 bilhões
Depósitos Totais	1º Trim. 2009	R\$ 120,28 bilhões
Patrimônio Líquido	1º Trim. 2009	R\$ 23,93 bilhões
Lucro Líquido	2008	2,75 bilhões
ROA	1º Sem. 2009	0,31 %
ROE	1º Sem. 2009	n/d
Índice de Eficiência	1º Sem. 2009	46,8 %

Quadro 21 – Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco B

Fonte: Site institucional (2009)

4.2.3. Banco C

O Banco C deu início, em 1988, às suas operações, como um distribuidor de valores mobiliários (DTVM), operando como banco múltiplo a partir de 1991. Com atuação focada em excelência operacional, solidez, ênfase no relacionamento, produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, é hoje o terceiro maior banco privado nacional.

As suas operações são conduzidas por um conjunto de instituições que atuam de forma integrada: o Banco oferece a empresas produtos e serviços destinados ao segmento comercial e de investimentos; a Financeira atua no financiamento e crédito ao consumidor; a Administradora de Ativos faz a gestão de recursos de terceiros, e, ainda a parte responsável pela Corretagem de Títulos e Valores Mobiliários (CTVM).

Em janeiro de 2009 fez o anúncio de assinatura de um instrumento de compra e venda e subscrição de ações com uma Instituição Financeira Pública, para Holding. Tal banco público, à época já detinha a totalidade das ações da Instituição Financeira C e de suas controladas.

Por meio desse instrumento, a Instituição Financeira Pública adquiriu 49,9% das ações ordinárias e 50% das ações preferenciais do Banco C que conserva em seu poder 50% das ações ordinárias e 49,9% das ações preferenciais, de forma que, cada parte detém 50% da totalidade das ações.

Com esta fusão, o Banco C, considerado pelo Mercado uma instituição ágil e especializada em mercados de atacado, alia-se à força da Instituição Financeira Pública, buscando aumento do desempenho e capilaridade, por meio dos 15 mil pontos de atendimento em território nacional e sua presença em 23 países.

Tem como Visão:

Assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade em que atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de:

- Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável.
- Negócios altamente competitivos.
- Busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio.
- Pessoas motivadas para o alto desempenho.

Seus Valores permeiam todas as ações, decisões e relacionamentos do Banco C com seus públicos.

São eles:

Solidez – Buscar crescimento sustentável com geração de valor.

Ética – Atuar de forma responsável e transparente.

Respeito – Respeito às pessoas e disposição para aprender.

Empreendedorismo – Crescer com coragem para fazer, inovar e investir.

União – O todo é mais forte.

Conforme informações disponibilizadas no próprio site do Banco C, no Quadro 22 são apresentados os seus principais números.

Número de Clientes	n/d
Número de Funcionários	6600
Número de lojas	200
Auto-atendimento (equips)	n/d

Quadro 22 – Principais Números do Banco C

Fonte: Site institucional (2009)

Do mesmo modo, são apresentados, no Quadro 23, os principais indicadores financeiros e de desempenho.

Indicadores	Data	Desempenho
Ativos Totais	2008	R\$ 72,3 bilhões
Depósitos totais	2008	R\$ 14,29 bilhões
Patrimônio Líquido	2008	R\$ 6,36 bilhões
Lucro líquido	2008	0,90 bilhões
ROA	2008	1,2 %
ROE	2008	14,2%
Índice de Eficiência	2008	32,2%

Quadro 23 – Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco C

Fonte: Site institucional (2009)

4.3. Formulário de Pesquisa e a Construção da Escala Likert para os Procedimentos de Análise de Dados

O formulário para a pesquisa foi elaborado em duas partes e, antecedendo as partes foi apresentada a proposição acadêmica de sua realização.

A Parte I da pesquisa remete ao perfil do respondente, pois interessa à pesquisa obter respostas relacionadas à formação, cargo, tempo de trabalho na empresa, para melhor compreensão das respostas disponibilizadas.

A Parte II trata da pesquisa propriamente dita, com o formulário organizado em seis blocos de afirmações que foram planejadas e divididas em partes correlacionadas aos principais tópicos contidos nos conceitos abordados na revisão da literatura. A sua formulação foi elaborada para que as respostas pudessem ser fornecidas independentemente da presença do pesquisador.

I = Estratégia Organizacional

Este bloco tem como objetivo compreender as práticas relativas ao planejamento estratégico, procurando capturar se o exercício de planejamento é um processo instalado na organização e em regime contínuo e qual a abrangência e envolvimento organizacional, sobretudo, como se estabelece o alinhamento da estratégia às iniciativas tecnológicas, fundamentadas nos Capítulos II e III.

II = Governança Corporativa e de TI

Este bloco visa compreender como se estabelece o alinhamento dos objetivos de TI em relação às necessidades do negócio, abrangendo as premissas e princípios arquiteturais, definições da Infraestrutura e aplicações, bem como de que forma são definidas as iniciativas. Tais pontos foram explorados no Capítulo III, nos frameworks BSC, PMI/PM e VAL IT, itens 3.2.1, 3.2.2 e 3.2.4.

III = Desempenho da Governança de TI/IV = Infraestrutura e Gestão de TI

Estes blocos buscam capturar a eficiência na Governança e na Gestão de TI em alinhamento aos objetivos corporativos de resultado, na perspectiva do negócio e na mitigação dos riscos. Foram explorados ao longo dos Capítulos II e III, especificamente nos itens 3.2.1, 3.2.3 e 3.2.5

V = TI no Aprendizado e Integração Organizacional

Este bloco tem por objetivo compreender se a Tecnologia tem sido direcionada para o aprendizado e integração organizacional, item explorado no Capítulo II, item 2.3 que tratou da importância de TI no contexto empresarial.

VI = Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

Este bloco tem por objetivo compreender como os projetos de TI são Governados, ou seja, quais as práticas existentes de aprovação e priorização dos investimentos de TI em alinhamento aos objetivos estratégicos e o valor destes investimentos, itens explorados no Capítulo III, itens 3.2.2 e 3.2.4

As afirmações contidas em cada bloco foram dispostas numa tabela, realizada no Excel, em três colunas. A primeira coluna contém as afirmações, a segunda coluna o Grau de Importância àquela afirmação e a terceira coluna o Grau relacionado ao Status e à Prática. O respondente tem a opção de escolher uma única resposta para cada coluna.

Para proceder à escolha de uma escala para organização das respostas, dentre as várias escalas existentes é preciso ter clareza das opções que a escala fornece, bem como suas limitações.

Assim, dentre diversas escalas, para a elaboração deste formulário foi usada a Escala Likert, também conhecida como Escalonamento de Likert; um método desenvolvido por Rensis Likert, em 1932.

A Escala Likert é uma escala de resposta usada comumente em questionários e formulários. Nela os respondentes especificam seu nível de concordância ou não com a afirmação ali contida. Trata-se de uma escala de, comumente, cinco pontos, partindo da resposta menos satisfatória (1) para a mais satisfatória (5).

Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item [...] (MARTINS; LINTZ, 2000, p.46).

Mattar (1997) corrobora com o uso da Escala Likert quando enfoca que suas alternativas indicam o grau de concordância ou discordância em relação ao que se almeja pesquisar.

Geralmente é usada a Escala Likert quando se tem a intenção de obter respostas que possam ser comparáveis umas com as outras, isto porque é uma escala confiável, prática, que permite ao pesquisador informações sobre os sentimentos de cada respondente ao assinalar a sua opção, para a qual lhe é dada a liberdade de escolha.

Nesta escala cada resposta tem um número que lhe é atribuído, permitindo que ao final ocorra a soma das pontuações obtidas em cada uma das afirmações.

Para a construção da escala foram adotados os seguintes passos:

- 1) Listagem de uma série de informações consideradas importantes no estudo.
- 2) Desenvolvimento do formulário com foco nos respondentes selecionados.
- 3) Utilizada a pontuação de 1 a 5 pontos.
- 4) Feita somatória final da pontuação, para selecionar os pontos que indicam opções favoráveis e desfavoráveis considerada pela maioria dos respondentes.

Para análise dos dados da escala optou-se pela somatória de pontuação individual que indica a atitude do respondente com relação às afirmações apresentadas. Do mesmo modo, pode-se optar pela somatória por itens ou por grupos de itens, o que indica o grau por item ou por grupos.

A Escala Likert deste trabalho está construída em dois quesitos.

Para o quesito **Importância** foi utilizado:

- 1 = Sem Importância (SI)
- 2 = Pouca Importância (PI)
- 3 = Eventualmente Importante (EI)
- 4 = Importante (I)
- 5 = De Suma Importância (DSI)

Para o quesito **Status/ Prática** foi utilizado:

- 1 = Raríssimo (RR)
- 2 = Raro (R)
- 3 = Eventual (E)
- 4 = Frequente (F)
- 5 = Muito Frequente (MF)

O formulário, apresentado no próximo item, foi disponibilizado aos respondentes por e-mail, tanto para entrega, quanto para recebimento.

Cabe ressaltar que para se chegar a este formulário foi feito um pré-teste no qual as perguntas estavam diferentemente organizadas. Assim, a organização, que deu forma a esta sequência de blocos e das perguntas contidas em cada bloco, foi decorrente das duas revisões feitas com base nestes dois testes aplicativos do formulário.

4.4. Apresentação do Formulário na íntegra

Este formulário tem caráter acadêmico, para complementar a Dissertação de Mestrado em tecnologia, cujo tema é “Governança de TI – Alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa”

A identidade e as respostas dos participantes são preservadas, sendo analisado o conjunto das respostas para a compilação do resultado.

Sua participação e colaboração são fundamentais para este processo

PARTE I – PERFIL

1) Gênero: () Masc. () Fem.

2) Idade: _____

3) Cargo que ocupa no Banco: _____

4) Tempo no último cargo: _____

5) Tempo de trabalho no Banco: _____

6) Curso de graduação que fez _____

7) Citar se fez alguma Especialização ou MBA _____

8) Exerce alguma outra atividade no Banco: _____

9) Exerce alguma atividade fora do Banco: _____

PARTE II – PESQUISA PROPRIAMENTE DITA

A pontuação da pesquisa equivale a:

Importância	1	2	3	4	5
	Sem Importância	Pouca Importância	Eventualmen- te Importante	Importante	De Suma Importância
	SI	PI	EI	I	DSI

Status Prática	1	2	3	4	5
	Rarissimo	Raro	Eventual	Frequente	Muito Frequente
	RR	R	E	F	MF

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		Importância					Status / Prática				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I	O planejamento estratégico é elaborado em regime contínuo e de forma abrangente.										
	A definição do plano estratégico envolve todas as áreas de organização.										
	A estratégia é constantemente comunicada às lideranças da organização em todos os níveis.										
	Os objetivos de negócio são claramente definidos, e permitem a tradução de suas estratégias para iniciativas tecnológicas.										
	A TI é formalmente informada dos objetivos estratégicos e de mudanças que possam ocorrer durante o período de planejamento.										
	As estratégias são formalmente revisadas.										

GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE TI		Importância					Status / Prática				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
II	Identificação dos objetivos, das estratégias e das necessidades de negócio, existindo a tradução para iniciativas tecnológicas.										
	Alinhamento da Arquitetura, infraestrutura e aplicativos de TI.										
	Revisão sistemática e priorização dos investimentos de TI.										
	Avaliação dos retornos obtidos com os investimentos de TI realizados.										
	Os investimentos de TI estão planejados, previstos e quantificados no planejamento estratégico da organização.										

	GESTÃO DE PRIORIDADES DOS INVESTIMENTOS DE TI	Importância					Status / Prática				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
VI	Os investimentos de TI são aprovados por comitê sênior da empresa, considerando os objetivos estratégicos.										
	Os investimentos de TI estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.										
	Os investimentos de TI são conhecidos quanto aos seus custos (do investimento e recorrentes), assim como os seus benefícios e riscos.										
	Os investimentos de TI são periodicamente analisados e priorizados em função do retorno para o negócio.										
	O CIO consegue demonstrar o valor dos investimentos em TI.										

Obrigado por ter participado desta pesquisa.

4.5. Apresentação do Perfil dos Respondentes

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos na aplicação do formulário e para melhor efeito visual os dados foram disponibilizados em forma de gráficos que indicam não os percentuais, mas sim o número de pesquisados, num total de 8 nos 3 bancos, sendo 3 do Banco A, 3 do Banco B e 2 do Banco C. Nos tópicos relacionados ao perfil procurou-se visualizar o grupo de respondentes. Neste perfil estão contempladas as 9 primeiras questões.

4.5.1. Gênero

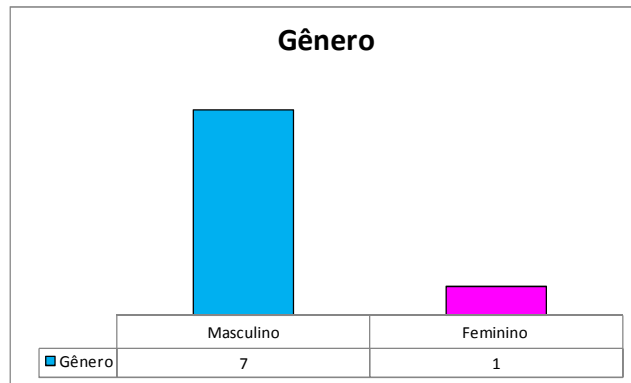


Gráfico 1 – Gênero
 Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.2. Idade

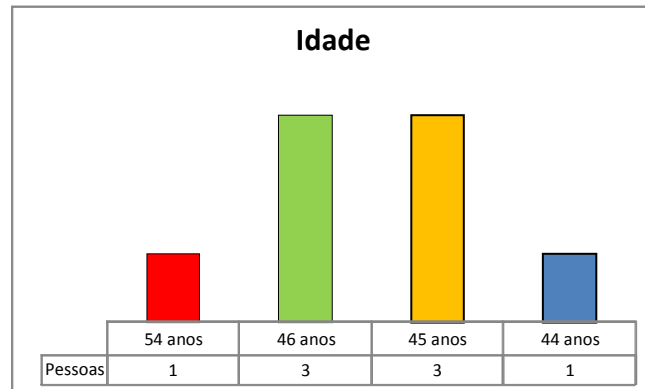


Gráfico 2 – Idade

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.3. Cargo que ocupa no Banco

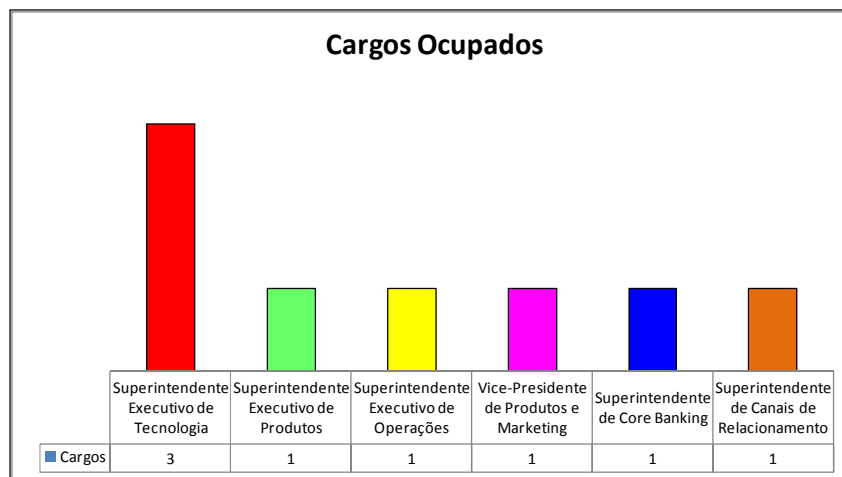


Gráfico 3 – Cargos Ocupados pelos Pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.4. Tempo no último cargo

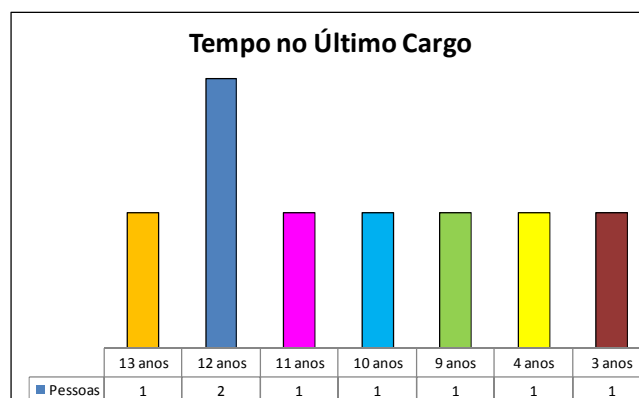


Gráfico 4 – Tempo de trabalho no último cargo

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.5. Tempo de trabalho no Banco

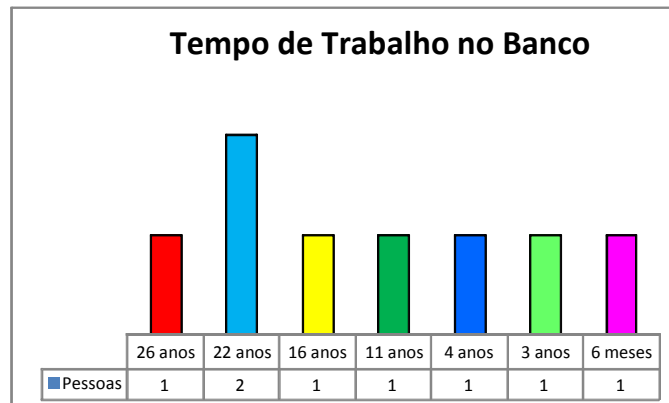


Gráfico 5 – Tempo de trabalho no Banco

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.6. Curso de Graduação

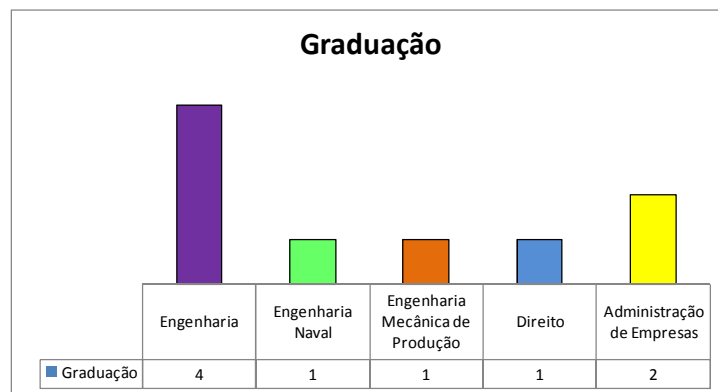


Gráfico 6 – Formação Acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.7. Especialização ou MBA

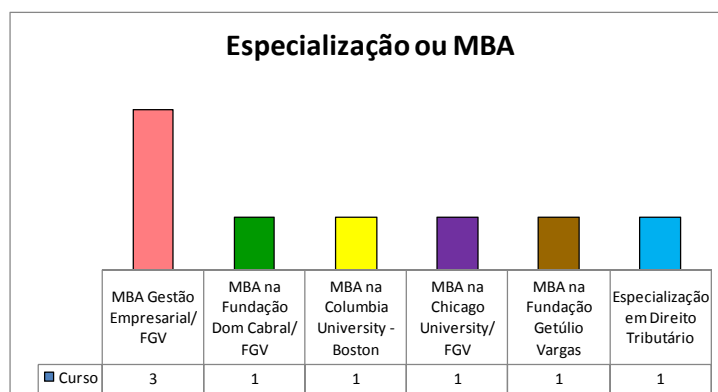


Gráfico 7 – Curso de Especialização ou MBA

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.8. Exerce alguma outra atividade no Banco

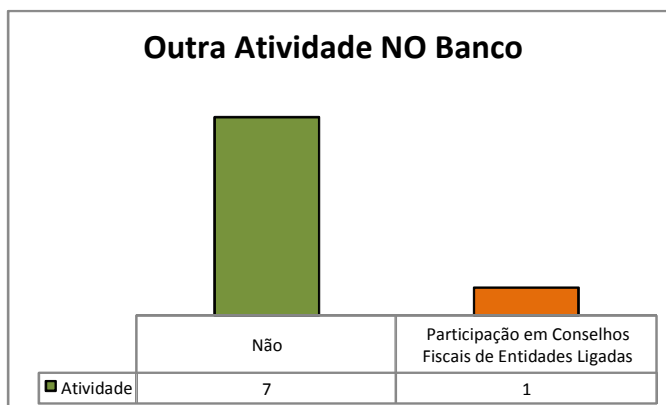


Gráfico 8 – Outra Atividade no Próprio Banco

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.9. Exerce alguma atividade fora do Banco



Gráfico 9 – Outra Atividade Fora do Banco

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6. Análise do Perfil dos Respondentes

Considerando os dados obtidos, observa-se que são vários os pontos que chamam à atenção.

Ao todo são 8 profissionais, sendo 7 homens e 1 mulher. Todos trabalham apenas nos bancos pesquisados e não exercem nenhuma atividade fora do banco. Um deles, representante do Banco B afirmou que faz parte de Conselhos Fiscais de Entidades Ligadas.

A faixa etária tem variação entre 44 e 54 anos, ou seja, um intervalo de 10 anos, mas com a maioria na faixa de 45 e 46 anos.

Em sua trajetória, anterior ao banco que atuam os pesquisados, estes permaneceram nos últimos cargos, conforme segue:

No Banco A os pesquisados ficaram 12, 10 e 9 anos no último cargo.

No Banco B os pesquisados ficaram 12, 4 e 3 anos no último cargo.

No Banco C os pesquisados ficaram 13 e 11 anos no último cargo.

No cargo atual é bem variado o tempo de banco de cada pesquisado, compreendendo de 26 anos a 6 meses, assim distribuídos:

No Banco A os pesquisados têm 22, 16 e 11 anos de casa.

No Banco B os pesquisados têm 26, 22 e 4 anos de casa.

No Banco C um dos pesquisados têm 3 anos e outro 6 meses.

Nesses cargos que ocupam atualmente tem-se, em comum, que todos ocupam cargos elevados de Superintendência, variando as áreas: Tecnologia (3), Negócios (5), englobando Operações, Produtos, Marketing, Canais de Relacionamento e *Core Banking*, ou seja, na escala de respostas os 5 profissionais ligados a Negócios são A2, A3, B2, B3 e C2 e os 3 profissionais ligados à TI são A1, B1 e C1).

Quanto à trajetória acadêmica dos pesquisados tem-se que:

No Banco A estão nos cargos 3 engenheiros, no Banco B estão 2 Engenheiros e 1 advogado que também é Administrador de Empresas e no Banco C estão 01 Administrador de Empresas e 1 Engenheiro.

Cabe salientar que os pesquisados parecem não ter entendido a questão 6 que solicitava ao pesquisado a informação de cursos de Especialização ou MBA, pois apenas a metade informou efetivamente o curso que fez, ou seja: MBA em Gestão Empresarial (3) e Especialização em Direito Tributário (1). A outra metade informou unicamente a instituição de ensino, alguns ressaltando estudo fora do país.

A percepção obtida do grupo é que são pessoas que ocupam o cargo por sua responsabilidade, competência e habilidade, inclusive considerando o tempo de casa da maioria. Nota-se que nesses bancos não há jovens (recém-formados) nesse tipo de cargo, uma vez que este exige muita experiência e poder de negociação. E, também, que todos estão bem comprometidos com o Banco, pelas respostas oferecidas no formulário e também nas entrevistas.

4.7. Análise das Respostas do Formulário por Blocos de Afirmações

Ressalta-se que o formulário foi planejado em partes correlacionadas aos principais tópicos contidos nos conceitos abordados ao longo do trabalho.

A sua formulação foi elaborada para que não houvesse dúvidas, nem a necessidade da presença do pesquisador.

O Quadro 24 apresenta a legenda que está assim abreviada:

IMPORTÂNCIA	1	SI	SEM IMPORTÂNCIA
	2	PI	POUCA IMPORTÂNCIA
	3	EI	EVENTUALMENTE IMPORTANTE
	4	I	IMPORTANTE
	5	DSI	DE SUMA IMPORTÂNCIA
STATUS/PRÁTICA	1	RR	RARÍSSIMO
	2	R	RARO
	3	E	EVENTUAL
	4	F	FREQUENTE
	5	MF	MUITO FREQUENTE

Quadro 24 – Legenda relativa à Importância e ao Status/ Prática

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados são apresentados mostrando a legenda dos respondentes de cada banco, bem como os valores percentuais.

O Quadro 25 mostra a forma como os bancos estão representados.

CARGOS	BANCO A	BANCO B	BANCO C
TI	A1	B1	C1
NEGÓCIOS	A2	B2	C2
	A3	B3	

Quadro 25 – Legenda das Empresas e Cargos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7.1. Bloco I - Estratégia Organizacional

Estratégia Organizacional	Importância					Status / Prática				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
O planejamento estratégico é elaborado em regime contínuo e de forma abrangente.				A2	A1			B1	A1	C1
				A3	B2			B3	A2	C2
				B1	C1				A3	
				B3	C2				B2	
	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%
A definição do plano estratégico envolve todas as áreas de organização.			A2	A1	C1			A1	A2	
			B1	A3	B2			A3	C1	
			B3	C2				B1	B2	
								B3	C2	
	0,0%	0,0%	37,5%	37,5%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
A estratégia é constantemente comunicada às lideranças da organização em todos os níveis.			A2	A1	B1			A2	A1	
				A3	C1			A3	B1	
				C2	B2			C1	B2	
					B3			C2	B3	
	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Os objetivos de negócio são claramente definidos, e permitem a tradução de suas estratégias para iniciativas tecnológicas.				A1	B1			A1	B1	
				A2	C1			A2	B2	
				A3	B2			A3	B3	
					B3			C1	C2	
					C2					
	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
A TI é formalmente informada dos objetivos estratégicos e de mudanças que possam ocorrer durante o período de planejamento.				A1	B1			A1	B1	
				A2	C1			A2	C1	
				A3	B2			A3	B2	
					B3				B3	
					C2				C2	
	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%
As estratégias são formalmente revisadas.				A2	A1			A1	C1	
				A3	C1			A2	B2	
				B1	B2			A3	C2	
								B1		
								B3		
	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%

Quadro 26 – Respostas Obtidas no Bloco I – Estratégia Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme observado no Bloco I, no quesito **Importância** não houve nenhuma resposta nos itens “Sem Importância” ou “Pouca Importância”, o que indica que os respondentes consideram em 92% das respostas como “De Suma Importância” (48%), ou “Importante” (44%), concentrando 92% das respostas. Apenas 4 respostas correspondendo a 8%, foram consideradas “Eventualmente Importante”, o que demonstra, para os respondentes, a relevância e atenção com o tema Estratégia Organizacional em relação ao planejamento, abrangência, envolvimento

dos líderes e mobilização do banco, informação e formalização, sobretudo, como instrumento para o alinhamento de objetivos e ações entre as áreas.

Ainda no Bloco I, no quesito **Status/Prática**, o “Raríssimo” e o “Raro” não tiveram respostas o que indica que nos bancos, de forma ampla, há valorização do tema e práticas instaladas no planejamento estratégico organizacional, concentrando-se as respostas em “Eventual” (50%) e “Frequente” (50%), o que demonstra um estágio prático dos bancos abaixo do valor de importância atribuído pelos respondentes, seja pela abrangência das áreas envolvidas, seja pela frequência em que ocorrem os exercícios para algumas destas áreas.

4.7.2. Respostas obtidas no Bloco II - Governança Corporativa e de TI

II	Governança Corporativa de TI	Importância					Status / Prática				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
	Identificação dos objetivos, das estratégias e necessidades de negócio, existindo a tradução para iniciativas tecnológicas				A2 B3 B1 B2 C1 C2	A1 A3 B1 B2 C1 C2			A1 A3 B1 C2 C1	A2 B2 B3 C1	
		0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
	Alinhamento da Arquitetura, Infra-estrutura e aplicativos de TI.				A2 B3 C2 B1 B2 C1	A1 A3 B1 B2 C1		C1 C2	A1 B3 A3 B1	A2 A3 B1 B2	
		0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%
	Revisão sistemática e priorização dos investimentos de TI				A2 A3 B3 C1 C2	A1 B1 B2 C1 C2		C1 C2	A1 A2 A3 B2	B1 B3	
		0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%
	Avaliação dos retornos obtidos com os investimentos de TI realizados			B3	A1 A2 A3 B1 C1 C2	B2	C1	A3 B1 C2 B2 B3	A1 A2 B2 B3		
		0,0%	0,0%	12,5%	75,0%	12,5%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	0,0%
	Os investimentos de TI estão planejados, previstos e quantificados no planejamento estratégico da organização				A1 A2 A3 B1 B3 C1 C2	B2		A2 A3	A1 B2 B3 C1 C2	B1	
		0,0%	0,0%	0,0%	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%

Quadro 27 – Respostas Obtidas no Bloco II – Governança Corporativa e de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme observado no Bloco II, no quesito **Importância** não houve nenhuma resposta nos itens “Sem Importância” ou “Pouca Importância”. Estes concentram-se em “De Suma Importância” (43%) e “Importante” (55%) totalizando 98% das respostas, tendo apenas uma resposta como “Eventualmente Importante”, o que indica que os respondentes, na sua maioria, consideram a relevância do tema Governança Corporativa e de TI. Destaca-se também os aspectos de Identificação e alinhamento dos objetivos e priorização dos investimentos para as iniciativas tecnológicas, considerados “De Suma Importância”, e em uma menor valoração, mas ainda consideradas de forma importante, os aspectos da quantificação e retorno obtidos dos investimentos feitos em TI.

Ainda no Bloco II, no quesito **Status/Prática** observa-se uma distribuição menos homogênea, onde o “Raríssimo” e o “Raro” concentram 20% das respostas, destacando-se neste caso o Banco C, que demonstra que apesar da valoração dada aos temas, não há para este banco práticas ou processos instalados que garantam o alinhamento da arquitetura, infraestrutura e aplicações de TI. Ressalta-se o aspecto “Avaliação dos Retornos obtidos com investimentos realizados em TI” na constatação por parte dos respondentes da não existência de práticas instaladas, bem como na revisão sistemática e priorização dos investimentos de TI.

Há ainda boa concentração nas respostas dos temas como “Eventual” e “Frequente”, representando 40% do total das respostas, o que demonstra que existem práticas instaladas na identificação dos objetivos comuns, alinhamento da arquitetura, infraestrutura e aplicativos de TI aos objetivos de negócio, bem como na previsão e quantificação dos investimentos de TI direcionados ao planejamento estratégico.

4.7.3. Respostas obtidas no Bloco III - Desempenho da Governança de TI

Desempenho da Governança de TI	Importância					Status / Prática					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	
Uso de TI com boa relação de custo/benefício				B3	A1			A2	A3	A1	
				C1	A2			B3	B1	C1	
				C2	A3				B2		
					B1				C2		
					B2						
	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	
Uso eficaz de TI para o crescimento				A1	A2			C1	A1	A2	A3
				B3	A3			C2		B1	
				C2	B1					B2	
					B2					B3	
					C1						
	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	12,5%	12,5%	50,0%	12,5%	
Uso eficaz de TI na qualidade e diferencial dos serviços na percepção do cliente (Nível de Serviço)				A2	A1				A3	A1	
				A3	B2				B1	A2	
				B1					C1	B2	
				B3					C2	B3	
				C1							
			C2								
	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	
Uso eficaz de TI para utilização dos ativos				A1	A2			C1	A3	A1	
				A3	B1				B2	A2	
				B3	B2				C2	B1	
				C2	C1					B3	
	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	
Uso eficaz de TI para a flexibilidade dos negócios				A1	B1				A1	B3	
				A2	B2				A2		
				A3	C1				A3		
				B3					B1		
				C2					B2		
								C1			
								C2			
	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	87,5%	12,5%	0,0%	
Uso eficaz de TI na inovação de produtos e serviços				A1	B1			C1	A1	B1	
				A2	B2				A2	B2	
				A3	B3				A3	B3	
				C2	C1				C2		
	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	0,0%	
Controle e mitigação de riscos				A2	A1			C1	B1	A2	A1
				B3	A3				C2	A3	
					B1					B2	
					B2					B3	
					C1						
				C2							
	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	

Quadro 28 – Respostas Obtidas no Bloco III - Desempenho da Governança de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme observado no Bloco III, no quesito **Importância** houve concentração de 100% das respostas como “Importante” (46%) ou “De Suma Importância” (54%) o que demonstra uma percepção quase uniforme dos respondentes para os temas de Custo/benefício, eficácia no crescimento, qualidade como diferencial dos serviços, flexibilidade, inovação, onde todos estes, foram considerados como requisitos e atributos essenciais na Governança e direcionamento de TI.

No quesito **Status/Prática** observa-se de forma semelhante ao Bloco I, um estágio anterior nas práticas instaladas, destacando-se concentração de 50% das respostas em “Eventual” (41%) ou “Raro” (9%) demonstrando que na percepção dos respondentes, não há ainda práticas instaladas para alguns destes requisitos ou atributos considerados relevantes aos objetivos de negócio, destacando-se para todos os bancos “flexibilidade dos negócios”. O Banco C concentra perto de 10% da totalidade de respostas como “Raro”, indicando maior ausência de práticas nos aspectos de TI direcionada ao crescimento, eficácia, inovação e mitigação de riscos. Por outro lado os Bancos A e B, concentram 50% de suas respostas em “Frequente” ou “Muito Frequente”, indicando um estágio mais elevado de instalação e maturidade dos processos relativos as práticas de Governança de TI nestes requisitos e atributos.

4.7.4. Respostas obtidas no Bloco IV - Infraestrutura e Gestão de TI

IV	Infraestrutura e Gestão de TI	Importância					Status / Prática				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
	Existem definidos e mantidos procedimentos, padrões e processos de TI, e são de conhecimento da organização				A1 A2 B3 C2	A3 B1 B2 C1		C1	A1 A2 A3 B2 C2	B1 B3	
		0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%
	Sistemas computacionais (mainframes, servidores, periféricos, telecom, etc..) encontram-se em linha com a estratégia definida				A2 B3 C2	A1 A3 B1 B2 C1			B2 C1 C2	A2 A3 B1 B3	A1
		0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%
	O planejamento dos recursos computacionais no atendimento aos objetivos estratégicos definidos pela empresa				A2 B3 C2	A1 A3 B1 B2 C1			A2 A3 B1 C1 C2	A1 B2 B3	
		0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%
	Os recursos computacionais utilizados nas estações de trabalho estão adequados a estratégia definida				A1 A2 B3 C2	A3 B1 B2 C1			C1 C2	A1 A2 A3 B1 B2 B3	
		0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%

Quadro 29 – Respostas Obtidas no Bloco IV - Infraestrutura e Gestão de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

No quesito **Importância**, o Bloco IV apresenta a maior concentração de respostas em “De Suma Importância”, ou seja, 53% do total, concentrando ainda, 41% como “Importante” (41%), o que totaliza 94%, e apenas uma resposta em “Eventualmente Importante”. As respostas indicam que os respondentes, de forma geral, consideram relevantes a eficiência da gestão e direcionamento de TI aos objetivos de negócio.

De forma similar aos Blocos I e III, o quesito de **Status/Prática** denota um estágio de práticas instaladas no banco, relativamente anterior ao estágio desejado e valorizado pelos respondentes. Há uma concentração de respostas do Banco C em “Eventual” (22%) e “Raro” (3%), concentrando 25% do total. Por outro lado, os Bancos A e B, denotam estar em estágio mais avançado de suas práticas relativas a estes aspectos, mantendo seus sistemas e processos computacionais com eficácia e direcionamento aos objetivos estratégicos, concentrando 50% de suas respostas em “Frequente” (47%) e “Muito Frequente” (3%).

4.7.5. Respostas obtidas no Bloco V - TI no Aprendizado e Integração Organizacional

V	TI no Aprendizado e Integração Organizacional	Importância					Status / Prática				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
	A Governança de TI é fundamental para o aprendizado organizacional sobre TI				A2 A3 B3 C2	A1 B1 B2 C1		C1	A3 C2	A1 A2 B2 B3	B1
		0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%
	TI é utilizada como forma de integração da organização			A2	A3 B2 B3 C1 C2	A1 B1			A1 A2 A3 B2 C1 C2	B1 B3	
		0,0%	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	0,0%	62,5%	25,0%	0,0%

Quadro 30 – Respostas Obtidas no Bloco V - TI no Aprendizado e Integração Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

No Bloco V observa-se no quesito **Importância** uma concentração de 94% das respostas em “Importante” (56%) ou “De Suma Importância” (38%) indicando percepção de relevância por parte dos respondentes para a Governança de TI como instrumento de integração e aprendizado organizacional.

Para o quesito **Status/Prática** os respondentes consideram como “Eventual” a existência de práticas de TI que direcionem à Integração organizacional. Para o aspecto do Aprendizado, 31% das respostas concentram-se em “Frequente” (25%) e “Muito Frequente” (6%) nos Bancos A e B, com destaque para o Banco B, o que indica que para estes bancos existem práticas e iniciativas direcionadas neste sentido.

4.7.6. Respostas obtidas no Bloco VI - Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI	Importância					Status / Prática				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
Os investimentos de TI são aprovados por comitê senior da empresa considerando os objetivos estratégicos				A1	B1			A3	A1	
				A2	B2				A2	
				A3	C1				B1	
				B3					B2	
				C2					B3	
									C1	
									C2	
	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%
Os investimentos de TI estão alinhados com os objetivos estatégicos da empresa				A1	B1			A1		
				A2	B2			A2	B1	
				A3	C1			A3	B2	
				B3					B3	
				B4					C1	
									C2	
	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%
Os investimentos de TI são conhecidos quanto aos seus custos (do investimento e recorrentes), assim como os seus benefícios e riscos?				A1	B1		A1	A2	B1	
				A2	B2		A3	B2	B3	
				A3	C1		C1	C2		
				B3						
				C2						
	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	37,5%	37,5%	25,0%	0,0%
Os investimentos de TI são periodicamente analisados e priorizados em função do retorno para o negócio				A2	A1	C1	B1	A1	B3	
				A3	B2			A2		
				B1	B3			A3		
				C1				B2		
				C2				C2		
	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	0,0%
O CIO consegue demonstrar o valor dos investimentos em TI				A2	A1			A1	B2	
				B3	A3			A2		
					B1			A3		
					B2			B1		
					C1			B3		
					C2			C1		
								C2		
	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	87,5%	12,5%	0,0%

Quadro 31 – Respostas Obtidas no Bloco VI - Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

No Bloco VI, o quesito **Importância** concentra 100% das respostas como “Importante” ou “De Suma Importância”, indicando relevância na percepção dos respondentes nos temas de Gestão e revisão de prioridades, e retorno econômico-

financeiro dos Investimentos de TI. Há convergência na percepção de que o CIO deve demonstrar o valor dos investimentos de TI.

Para o quesito **Status/Prática**, destacando-se o Banco B, concentram-se 40% das respostas em “Frequente”, indicando que existem práticas instaladas, e 48% das respostas concentram-se em “Eventual”, iniciando que o estágio de práticas encontra-se relativamente abaixo das percepção de importância para os temas revisão e priorização dos investimentos, clareza dos custos totais dos investimentos de TI, bem como a capacidade por parte do CIO em demonstrar o valor dos investimentos de TI. Há ainda 8% das respostas como “Raro” denotando para os Bancos A e C, ausência de práticas no aspecto de conhecimento dos custos totais dos investimentos, benefícios e riscos de TI.

4.8. Discussão Teórico-Prática sobre a Pesquisa, considerando as Práticas de TI em relação ao Alinhamento Estratégico, em comum ou não, obtidas nas três instituições.

Para finalizar esta pesquisa adotou-se o critério de discuti-la por blocos para melhor entendimento dos objetivos propostos, relacionados às Práticas de TI e o Alinhamento Estratégico.

Bloco I - Estratégia Organizacional

Neste bloco que aborda a “Estratégia Organizacional”, observa-se no quesito **Importância**, que os bancos empresas, de forma homogênea, consideram fundamental o exercício de planejamento estratégico em regime contínuo. Não houve qualquer ponderação dos entrevistados quanto à divergência desta visão.

Os entrevistados na sua totalidade, no entanto, consideraram que os bancos, na prática, não abrangem todas as suas unidades dentro do plano estratégico, mas concentram-se nas unidades de negócio e nos projetos que objetivam os maiores resultados de receitas, ou ainda, nos que trarão melhor posicionamento da empresa no mercado visando, sempre, a obtenção de vantagem competitiva.

Tanto o Banco A, quanto o Banco B, com recentes aquisições ou fusões, concentram-se nos projetos que visam a transformação organizacional, focando,

principalmente, nas iniciativas de ganho de escala e eficiência, unificação da plataforma sistêmica e operacional intencionando estender a todos os clientes os produtos e serviços do conglomerado.

Neste contexto que se encontram os dois bancos, os entrevistados confirmam a impossibilidade de se oferecer maior abrangência no exercício de planejamento estratégico, por estarem com o foco concentrado, neste momento, nestes objetivos primários e essenciais.

Destaca-se o Banco C, como uma organização que prima pela abrangência e envolvimento no Planejamento Estratégico, cujo exercício compreende 3 revisões anuais do planejamento, congregando nestes encontros todas as suas unidades de negócio, bem como, as demais áreas administrativas.

Os Bancos não possuem um padrão comum para o desenvolvimento e revisão do Plano Estratégico, entretanto, observa-se que ocorrem, em todas as práticas observadas um regime contínuo, envolvendo a elaboração, seguido de revisões periódicas que visam o alinhamento entre as áreas da corporação.

Nos Bancos A e B constatou-se que os planejamentos elaborados tinham abrangência de 3 anos, condicionados à natureza, complexidade e etapas de seus projetos de fusão e unificação das estruturas operacionais. Tratando-se de iniciativas que visam o ganho de eficiência operacional, com fortes ganhos de escala, atestam os entrevistados que há uma forte dependência das adequações de Tecnologia da Informação.

Apesar das diretrizes do negócio, estabelecidas dentro do planejamento estratégico, as áreas de Tecnologia, por constatação nas entrevistas, neste contexto assumem um papel de protagonista na condução e desenvolvimento dos projetos, por concentrarem as principais entregas estruturais que viabilizarão a unificação operacional das agências, das ATMs, do Atendimento aos clientes pelos *Callcenters*, bem como, dos seus produtos e serviços.

Exige-se, desta forma, fóruns contínuos em caráter estratégico-operacional, que visem o alinhamento dos objetivos de negócio e de TI, na condução dos projetos que estarão desenvolvendo e implementando a unificação tecnológica e operacional das organizações.

Confirma-se neste ponto as afirmações feitas pelos autores Weill e Ross (2006) de que os objetivos de TI aliados aos da organização constituem significativa oportunidade na melhoria do processo de Governança, embora a sua

implementação não seja algo evidente e factível aos executivos de TI e à alta administração.

Observa-se nos Bancos A e B que as áreas de Negócio e de TI encontram-se envolvidas dentro de grandes iniciativas e, ao mesmo tempo, as áreas são exigidas para obterem consenso e convergência dos objetivos, não havendo fórmulas e padrões pré-estabelecidos, caracterizando-se como um exercício de grande complexidade para a sua implementação.

Ainda, de acordo com os entrevistados dos Bancos A e B, tanto na visão de TI, quando na visão de Negócio, há um aprendizado constante, evolutivo, que traz aproximação e compartilhamento entre as áreas e que, substancialmente, melhora a comunicação entre as unidades de Negócio e TI, eficácia e qualidade dos projetos.

No Banco C, o exercício estratégico além de dar maior abrangência no envolvimento das áreas internas e de suas unidades de negócio, concentra-se em períodos menores; toma como base e orienta os projetos em períodos de 6 a 18 meses, caracterizando metas de curto e médio prazo. Os objetivos de negócio focam resultados de curto e médio prazo e de característica de menor cunho estrutural ou de custos e, ainda, mais voltados ao incremento de suas receitas, quando comparadas a dos Bancos A e B.

Observa-se, de forma geral, no quesito **Status/Prática**, quase de maneira uniforme nas respostas obtidas, que as práticas existentes nas organizações encontram-se num estágio anterior à percepção de como deveriam estar, quando comparadas às respostas no quesito de importância.

Segundo os entrevistados, constatou-se que os Bancos têm buscado constantemente, e de forma sistemática, o aprimoramento de seus exercícios estratégicos, para que haja um claro entendimento dos objetivos do negócio a serem alcançados, qual a participação de cada unidade de negócio, quais as metas de cada unidade a serem atingidas, bem como quais as dependências de TI e demais áreas para o atingimento destes objetivos.

Nitidamente, pelas entrevistas, o portfólio de projetos de TI adota as prioridades estabelecidas pelas Comissões Executivas compostas pelas Vice-presidências executivas de Produtos, Marketing e de Meios, que limitam-se aos orçamentos anuais estabelecidos, restringindo-se aos projetos de exigência dos

órgãos regulatórios por serem incondicionais e obrigatórios por Lei, e naqueles projetos que trazem maior retorno das receitas.

Constata-se neste ponto, que cada vez mais as exigências regulatórias, conforme mencionado no capítulo II, item 2.2.1 “Exigências Regulatórias e TI”, têm impactado os prazos, o orçamento e interferido no desenvolvimentos dos projetos, sobretudo, se contrapondo aos projetos e objetivos de negócio. Tais imposições legais exigem que as organizações avaliem, de forma sistemática, o impacto de cada projeto de cunho regulatório, em relação aos projetos e iniciativas de negócio. Esta conjunção de iniciativas aumenta a complexidade da Governança, exige que parte do orçamento anual seja dedicada, incondicionalmente, ao atendimento da Lei.

Por meio destes exercícios, a área de TI ganha conhecimento das prioridades de negócio, as diretivas e resultados esperados. Dentro de uma dinâmica que varia de 2 a 3 meses, aprofunda o entendimento sob o ponto de vista de desenvolvimento e implementação dos projetos e se posiciona sobre as necessidades, prazos, custos e riscos.

Na entrevista com o Banco A, os entrevistados A2 e A3, consideraram de grande importância o exercício de planejamento estratégico e seus fóruns de priorização, em razão da organização poder avaliar a sua capacidade de absorção dos projetos. Constata-se neste ponto outra vertente de complexidade que concerne à capacidade simultânea de execução e controle da empresa, dado o grande número de projetos simultâneos.

Do Banco A segue o Depoimento do Entrevistado A3.

Muitas vezes, tivemos que postergar iniciativas, não por uma questão de orçamento ou de prioridade do negócio, mas porque o banco não tinha capacidade de execução, dado o elevado número de projetos simultâneos. Neste caso há necessidade de postergarmos projetos.

A capacidade demandada não é somente dos recursos de TI, mas das áreas de Negócio, que devem definir, especificar, testar e certificar as aplicações que estarão sendo implementadas.

Para os Bancos A e B, tanto o desenvolvimento quanto a comunicação do planejamento estratégico, concentra-se, de forma predominante, na alta e média administração das unidades de negócio, com participação efetiva de TI, seja do corpo executivo, quanto do corpo gerencial. Nem todas as áreas e níveis da organização são efetivamente envolvidas no planejamento estratégico, bem como a

comunicação não é uniforme para as áreas e para todos os níveis, conforme Banco A, Depoimento do Entrevistado A1.

A comunicação é de suma importância, mas pode ter diferentes nuances para cada área da empresa. Em períodos de fusão ou incorporação de empresas adquiridas, haverá forte redução de estruturas e de áreas internas. Este é um exemplo de que a comunicação pode ter diferenças importantes dependendo do segmento ou área em questão.

O Banco A, de maneira uniforme, respondeu que as estratégicas são eventualmente revisadas, não caracterizando frequência ou sistematicidade no processo revisional. Constatou-se pelas entrevistas que, apesar disto, há um grande consenso interno dos grandes objetivos a serem atingidos, bem como das principais diretrizes do negócio. No âmbito da Governança da Empresa quando de TI, tais objetivos são controlados e perseguidos com grande rigurosidade, seja pela alta quanto pela média administração. As áreas de negócio possuem fóruns mensais de acompanhamento de resultados, com revisões trimestrais formalmente publicadas, atreladas as remuneração variáveis dos funcionários das áreas comerciais, mas ocorrem dentro de cada unidade de negócio e não abrangem as demais áreas participantes da elaboração do plano estratégico.

No Banco B há uma percepção bem evidente dos respondentes de que TI é um fator decisivo, não somente para sustentar o crescimento da organização que vem sendo impactada pela constante aquisição e incorporação de bancos, mas sobretudo, como elemento chave na qualidade dos seus produtos e prestação dos serviços.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de Negócio B2.

Um planejamento mal feito de TI pode levar a obsolescência de equipamentos, gerando problemas básicos de atendimento e qualidade.

Portanto, TI pode tanto alavancar, como prejudicar a performance de um grande banco e precisa estar 100% inserida no processo de planejamento estratégico da organização.

No Banco B há maior controle e rigurosidade das iniciativas pautadas no planejamento estratégico e, há ainda, um rígido controle orçamentário local e regional, sendo que os executivos Comerciais e de Produtos devem prestar contas

do andamento das iniciativas definidas no planejamento estratégico, existindo fóruns específicos para isto. Estes seguem um calendário previamente definido.

Apesar disto, não é extensivo a todas as áreas da organização, sendo um exercício focado nas áreas comerciais que visam o incremento de receitas. Para as áreas de Meios, ou seja, Operações, Tecnologia, Controladoria, por exemplo, as estratégias são revisadas de forma eventual e em períodos menos frequentes, e somente para as iniciativas estratégicas de representatividade. Projetos regulatórios são controlados e revisados de forma sistemática visando a mitigação dos riscos de não conformidade.

No Banco C constatou-se um regime mais definido de revisão do plano estratégico. O banco tem se apoiado nos serviços de consultoria especializada, que conduz, de forma sistemática, desde a elaboração, desenvolvimento e revisões. Há um calendário pré-estabelecido com a participação das diversas áreas, estando TI envolvida em todas as suas fases.

Bloco II – Governança Corporativa e de TI

O Bloco II trata da “Governança Corporativa e de TI” e visa compreender como se estabelece o alinhamento dos objetivos de TI em relação às necessidades e objetivos do negócio. Abrange as premissas e princípios arquiteturais, definições de infraestrutura, dos aplicativos e de que forma são traduzidas e priorizadas as demandas de negócio para iniciativas de Tecnologia.

Tais pontos são explorados no Capítulo III, nos frameworks abordados nos itens 3.2.1, 3.2.2 e 3.2.4.

Constata-se, de forma predominante no quesito **Importância**, que os respondentes consideram “De Suma Importância” o papel de TI em suporte à estratégia definida indo ao encontro dos objetivos de negócio. Neste ponto das 8 respostas dadas, 6 foram “De Suma Importância” e duas “Importante”.

As Governanças Corporativas e de TI possuem fóruns agendados, com representantes das áreas de negócio e operações, cumprindo calendário pré-estabelecido, revisam o andamento das principais iniciativas em curso. Entre o final do ano e o início do ano seguinte, com base no orçamento aprovado, são definidos os investimentos que ocorrerão ao longo do ano, existindo revisões contínuas.

O Banco A faz revisão bimestralmente, com envolvimento do corpo sênior da organização, avaliando o andamento das iniciativas de acordo com a prioridade estabelecida. O Banco B, para alguns projetos considerados estratégicos, acompanha semanalmente em nível sênior (Vice-presidentes executivos) a fim de garantir a consistência e cumprimento dos objetivos traçados. Para os demais projetos a revisão é mensal adotando-se ações corretivas e ajustes para o cumprimento dos objetivos. Nestes últimos 2 anos, ambos os bancos tem dado foco no processo de fusão, conseqüentemente nos projetos que visam a integração das estruturas operacionais e tecnológicas que, de acordo com os entrevistadas, têm sido rigorosamente governadas.

É evidente o entendimento, dos respondentes representantes do Negócio, do papel fundamental, e cada vez mais relevante, de TI na obtenção de vantagem competitiva.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de Negócio B2.

Na minha percepção TI, tem um papel fundamental no setor financeiro. Se fizermos um paralelo com outros negócios, os nossos 'produtos' são na verdade um programa de computador e a nossa 'fábrica' é o mainframe.

Sendo assim, não creio ser possível um banco ter sucesso sem uma estratégia de TI muito alinhada aos objetivos do negócio.

É através de TI que são lançados novos produtos e que permitem, por exemplo, posicionar uma instituição como inovadora.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de Negócio A2.

A TI é cara normalmente, os investimentos são de fundamental importância para um banco de Varejo.

Todo banco de Varejo do porte do banco A trabalha com escala, milhões de clientes, milhares de caixas, milhões de transações por segundo, ATMs, Internet Banking, não há como não investir em TI, caso contrário, os custos inviabilizarão o negócio, ou deixarão os concorrentes bem mais competitivos.

Constata-se no quesito **Status/Prática**, que nos Bancos A e B têm existido e sido priorizados grandes investimentos na infra-estrutura tecnológica como, por exemplo, a padronização das estações das agências, das ATMs, estações das áreas centrais, investimentos e Links de comunicação trazendo velocidades adequadas no acesso às informações. Tudo isto visando estabelecer um

alinhamento arquitetural, compatível e homogêneo, considerado crítico aos crescentes requisitos do negócio. Nas entrevistas foi possível observar que a percepção dos representantes de negócio em relação à Tecnologia é ainda mais positiva e favorável do que a dos representantes de TI, que consideram existir ainda GAPs importantes no alinhamento tecnológico, apesar dos grandes investimentos e avanços alcançados nos últimos 10 anos.

Para o Banco C, um dos itens de maior discrepância, e de forma distinta dos Bancos A e B, não existe ainda alinhamento da arquitetura, infraestrutura e aplicativos de TI em relação aos objetivos e necessidades do negócio, existindo GAPs importantes a serem preenchidos nestes itens e que demandarão investimentos significativos.

Como o Banco C passa por uma importante mudança societária, com uma nova instituição pública sendo majoritária, foram iniciados estudos para a estruturação das iniciativas de adequação das arquiteturas e infraestrutura tecnológica, objetivando integração e extensão dos recursos a todo conglomerado.

Ainda no Banco C, os comitês de Governança têm sofrido modificações recentes em função da mudança societária, aumentando a sua abrangência, a rigorosidade e, sobretudo, passando a ser uma estrutura formal de Governança Corporativa, envolvendo não somente as unidades de Negócio, mas TI e demais áreas.

Quase que de forma predominante os bancos consideram de grande importância a avaliação do retorno, obtido com os investimentos de TI. Os representantes do negócio afirmam em bloco que sem tais investimentos não haveria possibilidade de retorno, ou obtenção de vantagem competitiva. Entretanto no quesito Status/Prática averigua-se que tais práticas, ou não existem implementadas, ou ainda, carecem de processos, métodos ou estruturas adequadas para o aferimento consistente e contínuo destes retornos.

Em relação a este aspecto, o acompanhamento sistemático e a medição do retorno dos investimentos de TI, segundo os entrevistados e de forma genérica, são considerados uma prática complexa, custosa e, por vezes inviável, pela difícil apuração em função das mudanças de cenários dada a dinâmica dos negócios, mudanças em variáveis internas, mudanças regulatórias e variáveis de mercado.

Os projetos e investimentos feitos em TI derivam, comumente, em incrementais custos recorrentes como, por exemplo, a expansão do parque de

ATMs, que terá não somente os investimentos de aquisição, mas os gastos recorrentes com manutenção destes novos equipamentos.

Incondicionalmente, dentro da Governança de TI, os gastos recorrentes mais representativos são rigorosamente gerenciados, havendo metas e iniciativas contínuas que buscam a redução.

Constata-se, de forma geral, que os Bancos A, B e C têm seus investimentos de TI planejados, devidamente previstos e quantificados, no âmbito de seus planejamentos estratégicos. Observa-se equilíbrio entre a percepção de importância dos entrevistados e a prática constatada nos bancos. O Banco A, entretanto, por meio de seus representantes de negócio, reconhece a existência desta prática, considera uma experiência evolutiva, mas pondera que os processos de fusão vivenciados aumentam a complexidade do planejamento, conseqüentemente os riscos e, em decorrência, como medida preventiva, exigem incrementos nos investimentos inicialmente planejados.

De forma bastante homogênea há compreensão de que o principal executivo de Tecnologia da organização não consegue na prática demonstrar o valor dos investimentos feitos em TI, embora as respostas no quesito de “Importância” foram todas ponderadas como “De Suma Importância” e “Importante” pelos respondentes.

Bloco III – Desempenho da Governança de TI

O Bloco III trata do Desempenho da Governança de TI e tem por objetivo capturar qual a eficiência na Governança e na Gestão de TI em alinhamento aos objetivos corporativos de resultados, no suporte ao crescimento e flexibilidade dos negócios, na qualidade como diferencial dos serviços prestados ao cliente, e na mitigação dos riscos. Os fundamentos são explorados ao longo dos capítulos II e III, nos itens 3.2.1, 3.2.3 e 3.2.4.

Constata-se que, de forma predominante, a valoração da Governança e Gestão de TI é considerada no quesito **Importância** como “Importante” ou “De Suma Importância” pelos respondentes. Não houve qualquer ponderação nas entrevistas, inclusive, que desconsiderasse o grau de importância em a TI estar tendo qualidade e eficiência, seja nas entregas dos projetos, seja no suporte operacional do dia a dia, garantindo a disponibilidade e qualidade dos serviços.

No aspecto de relação do custo benefício, o banco A destaca-se tanto na valoração da importância de TI quanto no negócio. Consideram “De Suma Importância” que TI persiga a boa relação de custo-benefício, pois isto será fundamental para o resultado do negócio.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de Negócio A2.

A TI é cara normalmente, os investimentos são de fundamental importância para um banco de Varejo. Apesar disto, todo banco de Varejo trabalha com escala, milhões de clientes, milhares de caixas, milhões de transações por segundo, milhares de ATMs, Internet Banking, muitas centenas de posições de atendimento no Callcenter, não há como não investir em TI e buscar constantemente a eficiência, caso contrário, os custos inviabilizarão o negócio, ou deixarão os concorrentes bem mais competitivos.

De forma complementar os representantes concordam e valorizam a importância da relação de custo-benefício com um direcionador relevante para a organização face à necessária eficiência, face à qualidade do atendimento, ou ainda predominantemente, como fator de grande impacto nos resultados de uma organização com forte atuação no Segmento Varejo.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de TI A1.

O banco A, atua fortemente nos vários Segmentos, tendo o Varejo como um direcionador. O Varejo é escala e portanto deve ter custos baixos para viabilizar o negócio. O banco A é muito bom nisto: busca a medida certa para uma boa relação do custo-benefício.

Os negócios devem ser analisados em relação aos seus ciclos de vida. O estágio de cada negócio em relação ao ciclo de vida deve estar claro e ser considerado por TI. Por exemplo: Fase de crescimento, maturidade, em acomodação, sob risco, etc. TI deve encontrar a melhor forma de suportar este negócio dentro de seu ciclo de vida. A relação de custo-benefício deve estar dentro desta perspectiva.

Nitidamente, constata-se pelas respostas obtidas, bem como pelos depoimentos dos entrevistados, uma grande preocupação da organização em manter os investimentos em TI como um fator crítico de sucesso do negócio. Seja para o incremento da sua eficiência para obtenção de melhores resultados, seja para o suporte ao crescimento e qualidade dos serviços, os investimentos de TI têm sido prioritários, quase como uma constante, na organização. Confirma-se pelos depoimentos, que o Banco A faz os investimentos de TI dentro de prioridades,

sobretudo, de acordo com o momento específico de cada Negócio, levando em consideração a perspectiva do custo e do seu impacto no orçamento, do ciclo de vida do negócio, do posicionamento de mercado e perspectiva da concorrência.

De forma semelhante, o Banco B considera TI elemento-chave para o suporte ao crescimento, principalmente na inovação dos produtos e dos serviços.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de Negócio B2.

É através de TI que são lançados novos produtos e que permitem, por exemplo, posicionar uma instituição como inovadora.

De acordo com os depoimentos dos representantes de TI, tanto o Banco A quanto o Banco B, **apoiam-se nas práticas recomendadas pelo Framework ITIL**. Um conjunto de iniciativas vem sendo implementadas nos últimos 7 anos em ambos os bancos, tendo como objetivo principal o gerenciamento da infraestrutura de TI, focando-se, essencialmente, nas disciplinas de Gerenciamento de Níveis e da continuidade dos Serviços de TI, no Gerenciamento da Capacidade e Disponibilidade, bem como no Gerenciamento de Mudanças e de Problemas.

Embora tais práticas tenham sido implementadas por meio de ferramentas específicas e, portanto, possuem diferentes implementações em cada banco, há grande semelhança e convergência nas práticas de Governança e na forma como gerenciam os processos.

Averigua-se, neste ponto, que os Bancos A e B possuem práticas comuns fundamentadas nas recomendações do Framework ITIL.

Tais práticas, dentro de uma perspectiva evolutiva de obtenção de eficiência, visam garantir o crescimento sustentado dos negócios, bem como as constantes aquisições e incorporação de outros bancos. Os processos de fusões implicam, invariavelmente em grandes ampliações na capacidade instalada, principalmente pela absorção dos clientes, na adaptação dos aplicativos para suportar produtos e serviços dos bancos adquiridos. Isto exige além de intenso planejamento, longos períodos de mudanças. Desse modo, se constata uma grande preocupação de ambas as organizações com a manutenção e qualidade dos serviços, constantemente impactadas pelos processos de absorção.

No Banco C, não são observadas tais práticas implementadas com a mesma disciplina e rigorosidade, denotando através das respostas e depoimentos que encontra-se em estágio menor de maturidade.

Do Banco C segue o Depoimento do Representante de TI C1.

A TI enquanto seu processo de planejamento e testes, e das práticas de gestão de projetos, processos, orçamento, arquitetura corporativa, ainda está muito incipiente, atrás de outros processos mais avançados de estruturação em relação as regras e mandatos da governança corporativa.

A TI ainda é reativa e privilegia soluções baratas e de curto prazo, com alta relação custo-benefício em detrimento de inovação e renovações estratégicas.

O Banco C apesar de estar em alto nível de maturidade nas suas práticas de planejamento estratégico e alinhamento dos objetivos de Negócio aos objetivos de TI, tendo inclusive nestes exercícios abrangência de todas as áreas da corporação, tem ainda GAPs importantes na Gestão e processos de Governança de TI. Observa-se neste ponto um aspecto interessante, onde os níveis de Governança Corporativa e Governança de TI encontram-se em estágios bem distintos, onde TI não segue um modelo de gestão ou práticas recomendadas.

Confirmam-se, assim, as afirmações do resultado da pesquisa apresentada no artigo “Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras, de Assis e Martinello (2006), mencionado no capítulo II desta dissertação, no qual o modelo de gestão de TI não influencia no nível de Governança Corporativa.

Neste aspecto é importante salientar que o Banco C atende de forma preponderante as exigências dos negócios no quesito de Custo e Flexibilidade, buscando sempre soluções rápidas e de baixo custo. A percepção por parte do representante do negócio é de que frequentemente existe eficiência por parte de TI. Por outro lado a percepção de TI é de que o atendimento ao negócio com tal flexibilidade, e com foco total no atendimento de curto prazo poderá trazer GAPs importantes no médio e longo prazo, o que exigirá investimentos e mudanças de grande impacto para a empresa.

Do Banco C segue o Depoimento do Representante de Negócio C2.

No que diz respeito à Governança da gestão, acho que tem muita coisa a melhorar. Sabemos que os concorrentes têm mais eficiência, melhores sistemas, mais investimentos, mesmo assim, dentro disto, os principais projetos, produtos são atendidos a contento.

Desta forma, não há a mesma percepção do aspecto “Uso Eficaz de TI para Flexibilidade dos negócios dentro da organização” quando se observa as respostas e depoimentos dos seus representantes. Há uma clara percepção de que a empresa tem privilegiado os aspectos de negócio, buscando resultados a curto prazo, entretanto, não tem dado a mesma prioridade nos investimentos infraestruturais que venham a suportar o crescimento e a inovação dos negócios e, especialmente, mitigar os riscos inerentes.

De forma diferenciada, tanto o Banco A, quanto o Banco B, tem dedicado grande esforço e concentrado investimentos importantes na infraestrutura tecnológica, buscando diferencial competitivo perante os concorrentes, e diante de um cenário de fusões e crescimento, atender aos requisitos dos órgãos reguladores bem como na mitigação dos riscos. Embora os investimentos sejam expressivos e no âmbito Tecnológico, as decisões são tomadas e, segundo os depoimentos, convincentemente apoiadas no âmbito da Governança Corporativa.

Confirma-se, neste ponto, para os Bancos A e B, a maturidade dos processos de Governança, e com total semelhança em suas práticas, de acordo com as afirmações e conceitos apresentados pelo ITGI (2005) mencionadas no capítulo II desta dissertação, item 2.1, onde as decisões de TI devem ser de responsabilidade da Alta Administração, através de suas estruturas, lideranças e processos que venham garantir a estratégia e objetivos da organização.

De acordo com os respondentes tais práticas são as de maior relevância no Alinhamento Estratégico de TI aos objetivos de Negócio. O exercício dessa prática é materializado pelos comitês formais, de estruturas dedicadas e processos também formalizados.

Bloco IV – Infraestrutura e Gestão de TI

O Bloco IV de forma complementar ao Bloco III, mas com enfoque nos processos operacionais sob responsabilidade de TI, visa capturar a percepção de eficiência na adoção de padrões, na implementação de processos e procedimentos de TI, bem como na adequação e disponibilidade dos recursos computacionais geridos, sempre na perspectiva de atendimento as necessidades e objetivos do negócio.

Há uma posição firme no quesito de **Importância**, onde concentra-se para todas as respostas deste bloco: “De Suma Importância”, e “Importante”. Ratifica-se em seus depoimentos a importância e valor organizacional relativo aos processos e procedimentos para o uso TI.

Na respostas e depoimentos dos representantes do Banco A referentes ao quesito **Status/Prática** constata-se que a organização não tem em foco na manutenção e comunicação dos processos e procedimentos de TI e, quando existem implementados, estão disseminados para algumas áreas da organização, e menos disseminados para outras.

Há um clara percepção tanto de TI, quando do Negócio da adequação dos recursos computacionais em relação as estratégias definidas e, dentro deste aspecto, confirma-se mais uma vez através dos depoimentos, que a organização investe de forma predominante nos processos do Core Business, ou seja, no gerenciamento e controle de suas aplicações e processos centrais concentrados nos mainframes. Dentro destas práticas, os processos, procedimentos e comunicação são bastante disseminados por toda a organização. Há conhecimento e experiência dos usuários nas aplicações Core.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de TI A1.

Persiste a crença interna da empresa, e que tem feito sentido ao longo destes anos, que quando se dá força ao Core, alivia-se as pontas. A lógica de negócio está predominantemente no Core Business (referindo-se aos Mainframes).

Nos mainframes, não podemos ter falhas. Temos que ter os procedimentos fortes mitigantes de quaisquer riscos.

Os investimentos de longo prazo no Core Business, portanto, são primordiais, os mais críticos, concentram-se as principais receitas do Varejo, os processos mitigantes e, desta forma, não podem deixar de ter um profundo planejamento e constante atualização.

Para o Banco B, a percepção de que os procedimentos não somente existem, mas têm provocado mudanças estruturais importantes inclusive no aumento da eficiência operacional. Mais uma vez não existe abrangência total em relação aos procedimentos e processos, ou seja, concentram-se nos processos Core, de maior utilização dentro da organização, onde se dedica maior tempo ao planejamento, aos treinamentos operacionais, e aos processos de gerenciamento de mudanças, a fim de garantir o menor impacto decorrente das constantes implementações.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de Negócio B3.

É muito comum observarmos algumas áreas no estado da arte em termos de TI e outras áreas “sucateadas”. Um desafio que vejo no processo de governança é: como balancear estas discrepâncias, como priorizar os investimentos? Se o critério for retorno financeiro, os sistemas de ativos que rodam, por exemplo, o cheque especial terá sempre grande prioridade e áreas como o back-office terão os equipamentos sempre defasados. Qual o critério ideal para garantir que uma mesma organização não se prejudique por esta disparidade entre áreas internas?

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de TI B1.

Os investimentos em TI vêm sendo feitos ao encontro do grande crescimento previsto no suporte e integração tecnológica e operacional dos bancos adquiridos. Como a meta tem sido de estar entre os primeiros bancos de Varejo no Brasil, um dimensionamento evolutivo vem sendo feito neste sentido.

A arquitetura, os padrões, e toda uma série de procedimentos de sustentação é baseada em um modelo tecnológico, baseado em mainframe, já implementado e consolidado em outros países da América Latina, bastante robusto, com alta capacidade de absorção do crescimento, e que condiciona o desenvolvimento das aplicações dentro de um padrão mais consistente e seguro.

Há evidente preocupação de medida certa para a alocação dos recursos computacionais. O Banco B possui e segue um padrão internacional que suporta aplicações no âmbito Corporativo Global. O padrão internacional abrange não somente aplicações de negócio, mas toda infra-estrutura applicativa de comunicação, colaboração e de Segurança.

Desta forma, todo o parque de estações de trabalho de seus funcionários deve estar nivelado com a mesma configuração. Para isto, a organização mantém processos contínuos de *Upgrades* e de manutenção das estações, tanto em relação às capacidades computacionais (CPU, memória, disco rígido, periféricos) como para os softwares básico (Windows, Protocolos, anti-virus).

Verifica-se aqui que o Banco B possui um foco constante no longo prazo, que em alinhamento aos objetivos estratégicos de crescimento dos Negócios, de forte posicionamento da marca, ambos com visão de longo prazo, exigem constantes processos de atualização e manutenção do parque computacional instalado.

A partir dos depoimentos confirma-se para os Bancos A e B, para os processos **de mitigação de riscos em atendimento as exigências regulatórias,**

conforme apresentadas nos capítulos II e III, e a partir dos depoimentos que são adotadas as práticas do Framework COBIT, com referência às implementações de processos e procedimentos de controle de riscos. Há, portanto, uma forte semelhança nas práticas adotadas para estes processos e mitigantes das exigências regulatórias do órgão regulador BACEN.

De forma bem distinta, observa-se que o Banco C, embora tenha percepção de seus representantes no quesito **Importância**, onde praticamente todas as respostas concentram-se em “Importante” e “De Suma Importância”, observa-se, entretanto, no quesito **Status/Prática** uma condição eventual, debilitada em seus processos, procedimentos e padrões de TI.

Do Banco C segue o Depoimento do Representante de TI C1.

Não existem SLAs (Acordos de Nível de Serviços) formais de serviços, nem mesmo de processamento. Em casos de mudança abrupta para uma estratégia de crescimento acentuado tanto em volumes quanto em variedade e sofisticação de produtos e serviços ou demandas de plataformas integradas e de inteligência de negócio o impacto na TI é brutal não estando preparada para respostas rápidas nem em termos de capital humano, nem em arquitetura, nem em termos de gestão de TI.

Haverá uma necessidade de redesenho completo de estrutura e capacitação para a mudança de patamar de negócio.

Hoje TI é dimensionada para pequenos projetos de Negócio de natureza evolutiva e manutenção apenas.

Mais uma vez, dentro deste bloco observa-se uma semelhança nas práticas de Gestão de TI dos Bancos A e B, quer seja pelo tamanho de suas bases operacionais (base de clientes, volume de transações, nº operações, etc..), quer seja pela dimensão de seus negócios com foco no Varejo, ou ainda pela constantes aquisições, fusões e crescimentos decorrentes destes processos.

No caso do Banco C, de forma distinta dos Bancos A e B, não são constatadas aqui as mesmas características no estabelecimento de padrões, processos e procedimentos de TI, ou mesmo na disponibilidade e gestão de seus recursos computacionais.

Bloco V – TI no Aprendizado e Integração organizacional

O Bloco V foca na TI como instrumento de aprendizado organizacional, tem por objetivo compreender se a Tecnologia tem sido direcionada para este fim, agindo ainda na integração das unidades da empresa. Estes conceitos são explorados no capítulo II, item 2.3 que trata da importância de TI no contexto empresarial.

De forma massiva, as repostas no quesito **Importância** foram atribuídas como “De Suma Importância” e “Importante” pelos respondentes. Há uma clara percepção do valor de TI no contexto organizacional.

Neste aspecto, considerando o quesito **Status/Prática** destaca-se o Banco B, como o que mais tem dado foco no aprendizado organizacional pelo uso de TI. Os seus representantes no quesito Status/Prática, em referência ao item Aprendizado organizacional sobre TI consideraram como “Frequente” ou “Muito Frequente”.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de TI B1.

A TI foi de fundamental importância para a integração e aprendizado operacional.

Instituiu os diversos fóruns de Governança, inicialmente dirigidos para os processos decisórios com vistas às aquisições e fusões. Fez com que as diversas áreas tivessem interação e alinhamento dos objetivos, contribuindo para que as decisões pudessem ser tomadas em prazo, custo e risco adequados.

Os fóruns de Governança, congregando as diversas áreas decisoras, trouxeram grande transparência aos processos e uso de TI, bem como maturidade nos processos decisórios e de gestão da mudança.

De forma semelhante há a mesma percepção de importância no Banco A, embora não exista a mesma percepção da prática instalada para todas as áreas de organização. Mais uma vez se confirma nas práticas da organização, as prioridades estratégicas que não necessariamente se comporta de forma homogênea para toda a organização. A organização se mobiliza, de forma preponderante, para levar o conhecimento e o melhor uso dos recursos como instrumento de ganhos de eficiência operacional e alavancagem do negócio.

Apesar da importância percebida, pelas respostas dos seus representantes, a TI não é vista ainda, tanto no Banco A como no Banco C, como um meio de

integração organizacional, existindo GAPs importantes a serem trabalhados para que se atinja um patamar de maior maturidade neste aspecto.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de TI A1.

É de fundamental importância levar a organização a entender o funcionamento de TI, os seus limites e os seus riscos.

O aprendizado, entretanto, deve ser nos dois sentidos: O Negócio deve entender TI, TI deve ser incluída em todos os fóruns que levam ao entendimento, riscos e oportunidades de negócio.

O aprendizado deve ser mútuo, contínuo e transparente.

A TI tem o poder de ajudar e ao mesmo tempo de alavancar o negócio.

É um meio de desenvolvimento organizacional para dos seus processos e do conhecimento do negócio.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de Negócio A2.

As discussões de projetos quando bem estruturadas levam ao amadurecimento organizacional. TI aprenderá sobre o Negócio, o Negócio aprenderá sobre TI. É um exercício rico e de grande importância para o aprendizado organizacional.

Equipes que atuam há algum tempo nos mesmos projetos, desenvolvem muito esta relação de aprendizado mútuo e trazem de forma crescente bons resultados.

O problema é que não há tempo suficiente, desta forma será dado foco nas coisas mais importantes e prioritárias.

Do Banco C segue o Depoimento do Representante de TI C1.

Há uma grande consciência por parte da empresa do valor de TI para o negócio, para a integração e para eficácia operacional.

Certamente um processo de governança maduro que envolva todas as áreas da organização e promova pelo próprio processo de governança, por meio de seus instrumentos e práticas uma reflexão mais profunda acerca do uso de TI, alinhado à estratégia da empresa, trará como consequência uma integração efetiva não apenas dos processos de TI, ou sob ótica de PPM, mas indubitavelmente entre pessoas.

A Governança é uma prática que aumenta a sinergia interna, melhora a qualidade dos resultados e fornece transparência para a comunidade.

Pelos depoimentos foi possível constatar, para os Bancos A e B a constituição de comitês formais de governança, os quais dão peso e influenciam a integração e

aprendizado mútuo. Somente o Banco B, por intermédio de seus altos executivos reforça e alerta sobre as mudanças na Governança de TI.

Todos os bancos possuem um escritório de gerenciamento de projetos, que serve como porta voz reconhecido e legítimo da Governança de TI, embora existam estágios bastante distintos na sua implementação. O Banco C, por exemplo, em referência à estrutura de PMO, ou seja, o Escritório de Gerenciamento de Projetos é bem recente, tendo sido criado após a mudança societária, e de forma paralela à estrutura de TI. A estruturas de PMO no Banco B, é de responsabilidade de TI, segue premissas funcionais de acordo com regras globais, existe desde 2002 e deve prestar conta do status evolutivo mensalmente, tanto à Comissão Executiva local, quanto ao Conselho Regional.

Apenas o Banco B atua junto aos administradores que não seguem as regras definidas, o que tem facilitado o aprimoramento do aprendizado.

As estruturas dos bancos possuem portais ou Intranets, existindo em todos os bancos procedimentos relativo ao uso de TI. Somente os Bancos B e A, ainda em condições de conteúdo distintos, possuem os procedimentos documentados relativos ao uso de TI.

Neste ponto considera-se que no aspecto “TI no Aprendizado e Integração Organizacional” os bancos encontram-se em estágios distintos, não apresentando práticas comuns. Não confirma-se, portanto, práticas comuns neste sentido.

Bloco VI – Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

O Bloco VI trata da Gestão dos investimentos de TI e tem por objetivo capturar, através das respostas e depoimentos, como os projetos de TI são Governados, quais as práticas existentes para aprovação, priorização dos investimentos de TI em alinhamento aos objetivos estratégicos, e como são controlados os retornos destes investimentos. Estes itens são fundamentados no capítulo III, itens 3.2.2 e 3.2.4.

Constata-se pelas respostas obtidas que os bancos possuem práticas de aprovação dos investimentos de TI, feitas por Comitê Sênior considerando, dentro de suas decisões os objetivos estratégicos do Negócio. Esta prática, ainda de acordo com os depoimentos, encontra-se instalada em todas as organizações,

embora no Banco C, tenha sido recentemente implantada, como decorrência e dentro do âmbito das mudanças societárias.

No caso do Banco B a aprovação ocorre dentro de um processo de Governança seguindo etapas definidas, conforme exposto no depoimento que segue.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de TI B1.

O processo de aprovação é feito através do orçamento anual. Todos os projetos passam por Comitê Sênior que avalia a importância para o Negócio, o seu retorno e impacto. Como decorrência é feita a aprovação orçamentária. Dentro das prioridades estabelecidas pelo Negócio, há um comitê de Governança que estará controlando de forma contínua o orçamento dos investimentos destinados aos projetos aprovados.

Os projetos de TI acima de USD\$ 300.000 devem ser aprovados pela matriz.

É de responsabilidade da Comissão Executiva (Presidência e VPs executivas) avaliar trimestralmente os grandes investimentos, tomando conhecimento do status de cada projeto, de sua evolução e dos eventuais desvios. Os responsáveis pelo Negócio e por TI devem prestar contas acerca dos projetos e respectivos status.

De forma semelhante, o Banco A decide sobre os investimentos através de Comitê Sênior, dando foco nos projetos de maior interesse estratégico e de maior impacto na organização. A TI tem certa autonomia na gestão e controle de iniciativas de menor porte.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de Negócio A3.

O Banco A cuida bem deste assunto. Logicamente dos projetos que interessam.

Os diretores nem ficam sabendo o que acontece nos projetos de menor valor, que são gerenciados em um nível mais operacional. Em compensação controlam rigorosamente os projetos de grande interesse estratégico. E isto faz sentido. A organização precisa ter a sua dinâmica de gestão, sem onerar a todos ao mesmo tempo.

As empresas tomam como base as premissas e práticas recomendadas pelos Frameworks Gerenciamento de Portfólio do PMI, e VAL IT, abordados respectivamente no Capítulo III, (itens 3.2.2 e 3.2.4), cada banco, entretanto, assume implementações e práticas específicas, mas de forma predominante, tais práticas aplicam-se e prevalecem somente até a implantação dos projetos, não

havendo acompanhamento posterior quanto ao retorno dos investimentos realizados em TI, ou qualquer outro tipo de investimento.

O Banco C apresenta um estágio ainda mais anterior em relação às práticas já implantadas nos Bancos A e B.

Do Banco C segue o Depoimento do Representante de TI C1.

No banco C não há um padrão estabelecido para estimativa dos custos de projetos de TI, nem existe práticas instituídas para o acompanhamento da execução do orçamento e do retorno econômico dos investimentos em TI.

O Controle é feito pelo Cash-Out e no TCO (*Total Cost of Ownership*)

Compreende-se, portanto, sob o aspecto dos investimentos de TI, que os bancos tratam predominantemente o ciclo de vida de seus produtos ou serviços somente até a sua implementação.

Não se constata a existência de processos, ou instrumentos de análise e acompanhamento que vão além desta fase de implantação, dentro do ciclo de vida dos produtos e serviços implantados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma clara percepção de que a Governança Corporativa é algo ainda em consolidação e, embora as empresas venham tomando consciência de sua importância no contexto e dinâmica empresarial se trata de uma nova cultura que estará facilitando e qualificando as empresas na tomada de decisão.

No capítulo I foram exploradas as origens, abrangência e modelos de Governança Corporativa, a qual dentro de um processo evolutivo, através dos órgãos reguladores exigem, de forma consistente, novos processos, novas estruturas, um conjunto de novos procedimentos, sobretudo um novo comportamento de seus dirigentes ou representantes. Todo este direcionamento molda, de forma geral, as organizações para que haja transparência na apresentação de seus resultados, para que se cumpram as leis, para que haja equidade e justiça nas relações entre os seus acionistas majoritários e minoritários.

As organizações passam a ser exigidas legalmente, em particular os bancos, para que controlem rigorosamente e mitiguem os riscos inerentes aos seus processos internos e em toda interação com o mercado. Todos estes aspectos estabelecem um novo patamar de práticas e conceitos, moldando a estrutura de poder, criando um novo conjunto de normas, que sustenta e impõe novas relações, como corroboram autores como Lodi (2000) e Andrade e Rosseti (2004).

Dentro desta ótica, apesar destas forças impulsionarem os bancos para um mesmo padrão de controle e de regras funcionais, a pesquisa demonstra que a compreensão e prática da Governança Corporativa se encontram em estágios distintos, em cada uma das organizações pesquisadas. Observa-se que as visões e percepções de importância são relativamente similares por parte dos entrevistados, pois há consciência de sua relevância, porém, quando observadas na prática há diferenças importantes em sua implementação, na abrangência, no foco e nos processos estabelecidos.

Nesse sentido, os bancos pesquisados apresentam convergências e similaridades nos exercícios de planejamento estratégicos que ocorrem anualmente, sendo um direcionador primário e essencial no alinhamento entre as áreas de Negócio e Tecnologia da Informação.

Nitidamente prevalece a ideologia de criação de valor, na qual os bancos, de forma genérica, se orientam e decidem pelos investimentos que trarão as maiores receitas e a melhor participação no mercado, os que aumentarão a eficiência operacional reduzindo os custos e, conseqüentemente, melhorando os resultados. Há, entretanto, uma parte representativa dos investimentos, impostas e incondicionalmente decididas, decorrente das exigências regulatórias.

Apesar de similares e convergentes, seja em suas estruturas de decisão, abrangência das áreas corporativas e normas corporativas estabelecidas, observa-se um nível de maturidade distinto em cada uma das organizações:

- O Banco B, operando internacionalmente em vários países da Europa e América Latina, sujeito e condicionado às leis dos diversos países, vem implementando os processos de Governança Corporativa, abrangendo as diversas áreas e, de forma predominante, a Tecnologia da Informação, por permear a base de toda sua expansão (infraestrutura, sistemas, controles, telecomunicação, conectividade com a matriz) que se encontra nitidamente em estágio superior de Governança, com estruturas de decisão, processos, procedimentos e práticas estabelecidas há mais de 10 anos.

- O Banco A, nacional e expandindo recentemente as suas operações para países da América Latina, ingressa em um processo mais recente de definição de suas políticas de Governança global, tendo ainda que adaptar a sua estrutura para a expansão e dotar a empresa dos instrumentos de controle.

No Brasil, tanto o Banco A como o Banco B, encontram-se em processos de incorporação e fusão, através dos quais buscam posições, cada vez mais destacadas no mercado financeiro e, desta forma, os seus projetos de expansão do negócio são similares em magnitude e no foco. Há muita similaridade.

Portanto, considerando este cenário, em suas práticas e processos de Governança, há um forte alinhamento de objetivos entre os objetivos corporativos e os de TI, todos direcionados para a consolidação dos conglomerados, unificação de suas redes de agências e consolidação de suas bases operacionais. Há coincidência dos projetos de TI, de suas prioridades e, conseqüentemente, grande similaridade nas suas práticas de Governança e Gestão de TI, com áreas alinhadas nos mesmos propósitos.

- O Banco C, nacional, de menor porte, que recentemente sofreu mudança societária, encontra-se em estágio menos avançado, estando ainda em fase de

estruturação das áreas, representações e comitês de Governança, definindo seus processos e procedimentos.

Os fóruns de Governança existentes têm decidido pelos investimentos em projetos sistêmicos que visam, essencialmente, o incremento de receitas, lançamento ou aprimoramento dos seus produtos, notadamente, para que sejam obtidas receitas a curto prazo. Não há preocupação maior com a infraestrutura tecnológica, não há projetos que visam capacitar a empresa para o crescimento e expansão dos negócios.

Embora a empresa tenha um processo de planejamento estratégico forte, abrangente, essa abrangência de sua Governança Corporativa passa por mudanças e ainda é limitada, pois não abrange, dentro de sua estrutura, todos os fóruns de governança dos principais ativos tal qual explorados no capítulo II itens 2.1 (WEILL e ROSS, 2006). Não há estruturado, por exemplo, um comitê de Tecnologia que decida pela arquitetura tecnológica corporativa, levando em consideração os objetivos de negócio de médio e longo prazo. Não há comitês que definam e governem os orçamentos, ou ainda, que façam o acompanhamento dos investimentos e projetos de TI. Tais estruturas estão ainda sendo consolidadas dentro na nova conjuntura societária, bem como um conjunto de procedimentos e processos encontram-se em definição. Não há similaridade prática, portanto, entre os Bancos A/B e o Banco C.

Conforme explorado no capítulo III, de acordo com Albertin e Albertin (2009) e Fernandes e Abreu (2008), o alinhamento estratégico de TI deve estar alinhado à capacidade da organização na obtenção da vantagem competitiva, sendo através deste alinhamento que os objetivos de negócio são atingidos. Em relação aos frameworks explorados no capítulo III, há algumas similaridades nas práticas entre os três bancos, mas não se estabelecem em seu todo muitas práticas comuns.

Evidencia-se o valor de TI, incondicional e inquestionável, para todos os respondentes dos bancos. De forma preponderante, ao longo de seus depoimentos, ratificam os representantes do Negócio que não haveria condições de continuidade ou sobrevivência dos bancos sem uma forte interação e alinhamento com TI. É substancial a dependência de TI para o suporte e continuidade do negócio, assim como imprescindível para a inovação, ampliação dos produtos, hoje praticamente produtos tecnológicos (ATMs, Internet Banking, Callcenter, Móbile Bank, etc.), conforme posicionam nossos entrevistados quase em uníssono.

Confirma-se aqui, as argumentações dos autores Henderson e Venkatraman (1993) Anita Cassidy (1998) Albertin e Albertin (2009) que, cada vez mais, as principais iniciativas das organizações dentro de seus planejamentos de criação de valor e estratégias de crescimento têm, como base principal, a Tecnologia da Informação. No caso dos bancos, conforme afirmam os entrevistados, estes têm sido o fator crítico de sucesso e decisivo no alinhamento dos objetivos traçados pela empresa em alinhamento aos objetivos de TI. Caso não ocorra, a empresa correrá um grande risco de não atingir as suas metas de eficiência, de crescimento e de posicionamento no mercado.

Foram apresentados no capítulo III, os principais Frameworks, adotados pelo mercado e que conforme Fernandes e Abreu (2008) permitem um melhor alinhamento estratégico de TI, por meio de processos que visam a transformação da estratégia de negócio em estratégias e ações de TI.

Não há utilização do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1996) como prática estabelecida nos bancos, havendo iniciativas de Negócio que utilizaram o framework como modelo de desempenho buscando o controle de gestão da estratégia implementada. Embora existam iniciativas com o uso do BSC, são específicas de alguns projetos em cada uma das organizações. Não constata-se prática comum implementada em nenhuma das organizações pesquisadas que através do BSC estão em busca do alinhamento dos objetivos de negócio aos objetivos de TI.

Ressalta-se aqui, uma prática comum dos Bancos A e B, no gerenciamento de seus Portfólios de projetos, essencialmente os que representam os grandes investimentos de TI. Também de forma similar, não há consolidada qualquer prática de acompanhamento de retorno destes investimentos, estando tais investimentos governados desde a sua concepção, nos exercícios estratégicos, priorizados e aprovados com base nos retornos prospectados, gerenciados multidisciplinarmente durante as fases de desenvolvimento, testes, monitorados durante a implantação e fase de estabilização pós-implantação, mas não há acompanhamento após este período, processos ou levantamentos que busquem o entendimento dos retornos econômicos.

Neste ponto, observa-se uma lacuna importante de conceito, conhecimento e prática, onde os respondentes de TI dos bancos afirmam não terem aprofundado o assunto, existindo ainda questões “como medir”, “como considerar variáveis internas

e de mercado”, “como definir o ciclo de vida dos produtos ou iniciativas de receitas”, “como quantificar e medir o retorno dos investimentos em infraestrutura aplicadas a várias múltiplas iniciativas e com prazos de retorno distintos”, aspectos bastante relevantes e que permite a caracterização de uma oportunidade para nova pesquisa específica explorando, monograficamente, o tema Retorno de Investimento de TI.

As práticas estabelecidas tomam como base os Frameworks PMI Gerenciamento de Portfólio (PMI, 2004) e VALT IT (ITGI, 2008), explorados nos itens 3.2.2 e 3.2.4 do capítulo III, entretanto as implementações seguem premissas e regras específicas adotadas por cada instituição. São ainda, implementados por ferramentas distintas, cujo sentido primordial é determinar o valor econômico-financeiro de retorno do investimento considerando o ciclo de vida do produto, do serviço ou qualquer iniciativa de incremento de receitas. São aprovados por comitê sênior, formalmente estabelecido, sendo um comitê local no caso do Banco A e local-regional no caso do Banco B. Não há para o Banco C processo estabelecido, formalmente aprovado e controlado por meio de comitês formais, apesar de que existem, neste momento, iniciativas de estruturação destes fóruns com a mudança societária.

Não há modelo a ser seguido na gestão de projetos; não há coincidência nas práticas, existindo alguma similaridade na condução e acompanhamento, com controles de gestão mais formais no Banco B, menos formais no Banco A, e com modelo de gestão em estruturação no Banco C.

As iniciativas de controle e mitigação de riscos, exigidas e controladas pelo BACEN, órgão regulador, se baseiam no COBIT. Entretanto, não há convergência, ou similaridade de práticas, seguindo cada organização um conjunto de procedimentos específicos. Não confirma-se, neste ponto, o Framework COBIT, abordado no item 3.2.3, como uma prática estabelecida entre os bancos pesquisados.

Os Bancos A e B tomam como base o modelo ITIL para suas práticas de gerenciamento dos ambientes e processos de TI. Há para os 2 bancos, práticas comuns observadas, embora as práticas tenham implementações diferenciadas, mas com a mesma essência funcional. Confirma-se, portanto, a utilização do framework ITIL como prática comum nestas 2 instituições. Esta mesma prática não é observada no Banco C.

Desse modo, considerando as questões problematizantes da pesquisa foram especificadas tanto ao longo do trabalho, como na pesquisa e nestas considerações finais que há práticas comuns entre os bancos uma vez que estes se reúnem, nas suas mais diversas áreas, incluindo as de TI e, constantemente, para discussão e definição dos projetos de crescimento e para a verificação de quais projetos serão apoiados. Esses projetos têm seus orçamentos aprovados de forma individual, cabendo ressaltar que periodicamente são feitas avaliações para verificação dos investimentos.

Quanto aos objetivos propostos estes foram atingidos, da melhor maneira possível, pela teoria estudada, pelos modelos, pelos conceitos que foram explanados e alcançados. A pesquisa foi realizada na íntegra, houve boa vontade por parte dos respondentes e de seus respectivos bancos, estes bancos foram caracterizados, assim como apresentado o perfil de seus respondentes. Observou-se a visão da prática de cada banco e o que há de comum, se há, entre eles.

Nesse sentido se faz importante destacar a relação estabelecida entre as partes para que as etapas da pesquisa fossem contempladas de forma dialógica. A pesquisa proporcionou a construção de conhecimentos tanto pessoais, quanto profissionais.

Este tema é passível de desdobramentos, que possam vir a colaborar para o desenvolvimento de outros estudos que envolvam essas práticas, visando contribuir academicamente com o processo de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, vol 41, n.o 3, jul-set 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa M. de M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Rev. Adm. Púb.** V.42, n.2. Rio de Janeiro, mar-abr, 2008.

_____. **Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial.** 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2009.

ALTER, S. **Information Systems: A Management Perspective.** New York: Addison Wesley, 1992.

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 1ª ed. Sao Paulo: Atlas, 2004.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Resolução 3380**, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília: BACEN, 2006.

BERTO, Rosa M.V.S. ; RUIZ, M.S. **O olhar da ciência: abordagens e tipos de pesquisa.** São Paulo: EPUSP/PECE – AI-022 – unidade 4, 1998.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol XXII, May 1985.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva.** 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASSIDY, A. **A practical guide to information systems strategic planning.** Washington: St. Lucie Press, 1998.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

CHAN, Y. E.; HUFF, S. L. Strategic information systems alignment. **Business Quarterly**, v. 58, n. 1, p. 51, London, Autumn 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – teoria, 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

DRUCKER, Peter. Management for business effectiveness. **Harvard Business Review**, 53-60, May/June (1963).

ECONOMÁTICA DATABASE. **Economática, 2009.** 1 CD-ROM.

FEBRABAN. **Federação Brasileira de Bancos.** 2002. Disponível em <http://www.febraban.org.br>. Acesso em 30 out 2009.

FEBRABAN. CIAB 2009. Bancarização. O Setor Bancário em Números. **Investimentos e despesas em Tecnologia 2008**. Slide 14 de 17. Disponível em <http://www.febraban.org.br> Acesso em 30 out 2009.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir F. **Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

FIPECAPI. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Estudo Apuração do Spread Bancário**. Coordenado pelos professores Alexandre Assaf Neto, Eliseu Martins, Hiran Siqueira Lima e L. Nelson Carvalho, no 1º semestre de 2005. São Paulo: FEA-USP, 2005.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro. Produtos e Serviços** 14ª Ed., 2001 Qualitymark.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. Muitas oportunidades no Ciab 2003. **CP Eletrônica**. Ano VI. Número 23. Junho, 2003.

GAMA, Fernanda de A.; MARTINELLO, Magnos. Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras. 4º Simpósio FUCAPE de Produção Científica. **Anais...**, 7 e 8 de Novembro de 2006, Vitória-ES.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HENDERSON, J. C., VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, 1993, 32(1), p. 198-220.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código Brasileiro das Melhores Práticas de GC**. 4ª ed. São Paulo: IBGC, 2009.

ITGI. IT Governance Institute. **Board Briefing on IT Governance**. 2nd Ed. United States of America: ITGI, 2003. 64 fl.

_____. **IT Governance Institute** - The Val IT Framework 2.0, 2008.

_____. **COBIT: Control Objectives for information and related Technology**. United States of America: ITGI, 2005.

ITSMF. **The IT Service management forum**. Disponível em <http://www.itsmf.com.br/itsmf/web/about/itsmfbrasil.htm> 2003. Acesso em 20 out 2009

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 76, 1996.

_____. **Alinhamento: Utilizando O Balanced Scorecard para criar estratégias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEEN, P.G.W.: Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.17-38, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: Procedimentos Básicos. Pesquisa bibliográfica, Projeto e Relatório. Publicações e Trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LUCAS, H.C. **Information Technology and the Productivity Paradox**: assessing the value of investing in IT. New York: Oxford University Press, 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, p. 198-220, 1993.

NORDEN, P. V. Quantitative techniques in strategic alignment. **IBM system Journal**, VOL. 32, N.O 1, 1993.

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. **Modelo para avaliar o impacto da Tecnologia da Informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros**. Enanpad – 22.o Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 1998.

MARKUS, M. L.; SOH, C. Banking on Information Technology, converting IT spending into firm performance. In: BANKER, R.; KAUFMANN, R. J.; MAHMOOD, M. A. (Ed.) **Strategic information technology management**; perspectives on organizational growth and competitive advantage. Harrisburg: Idea, 1993.

MARTIN, J. **Information engineering**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. In: BANKER, R.; KAUFMANN, R. J.; MAHMOOD, M. A. (Ed.) **Strategic information technology management**; perspectives on organizational growth and competitive advantage. Harrisburg: Idea, 1993.

MARTINS, G. de A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKEEN, J. D.; SMITH, H. A. The relationship between information technology use and a organizational performance. In: BANKER, R.; KAUFMANN, R. J.; MAHMOOD, M. A. (Ed.) **Strategic information technology management**; perspectives on organizational growth and competitive advantage. Harrisburg: Idea, 1993.

MILLS, P.K.; SNYDERS, **Managing Service Industries**, New York Ballinger. 1986.

MONKS R.; MINOW N. **International Governance**. Oxford: Blackwell, 1995.

MURPHY, T. **Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

OLTISIK, J. **IT governance: is it the answer?** Disponível em: <http://www.zdnet.com.au/insight/toolkit/itmanagement/process/0,39023888,20271444,00.htm>. Publicado em 22/01/2003. Acesso em 14 abr 2009

PARKER, M. M.; BENSON, R. J. Gaining Competitive Advantage through shared knowledge creation: In. **Search of a new design theory for strategic information systems.**1988

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** EUA: PMI, 2004.

_____. **A guide to PMBOK v1.0** PMI, 2000.

_____. **The Standard for Portfolio Management.** PMI Global Standard, 2006.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMOS, M. **Informática na educação: educação e tecnologias contemporâneas.** EDC287: FACED/ UFBA, jun 2004. Disponível em http://www.inf.pucrs.br/~marciabc/psicoped/texto_ie.htm. Acesso em 12 ago 2009.

REED, E. W.; GILL, E. K. **Bancos Comerciais e Múltiplos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBERTSON, David C. **Arquitetura de TI como estratégia empresarial.** São Paulo: Makron Books, 2008.

SILVEIRA, Alexandre D. M. Governança **Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

TREACY, M. e WIERSEMA, F. A disciplina dos Líderes de Mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas,1990.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-963, Aug. 1989.

_____. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, p. 73-87, Winter 1994.

WEILL, Peter. **IT Governance in one Page.** Lecture presentation on Microsoft's CIOS Convention, Chile, september, 2004.

WEILL, Peter. **Management IT Portfolio**. Lecture presentation on Microsoft's CIOS Convention, Chile, september, 2004a.

WEILL, Peter; ROSS Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

WEILL, Peter; BROADBENT, Marianne. **Leaving the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT**. Boston: **Harvard Business School Press**, 1998

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.