



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

CO-CRIAÇÃO DE VALOR DO CLIENTE ASSOCIADA AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE NEGÓCIO E PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CÁSSIO CHAGAS MONTENEGRO DUARTE
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
mtnegro87@hotmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

CO-CRIAÇÃO DE VALOR DO CLIENTE ASSOCIADA AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE NEGÓCIO E PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Resumo

A Tecnologia da Informação (TI), até recentemente, era vista apenas como um recurso operacional de suporte às atividades de negócio das organizações. Entretanto, devido ao aumento da competição, causada principalmente pela globalização, a TI tornou-se um fator estratégico à alta gestão, pois permite o processamento de grande quantidade de informação, num pequeno período de tempo. Assim, adquiriu um *status* diferenciado, como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico da empresa. Diversos estudos sugerem que as empresas tornam-se mais competitivas conforme o maior grau de alinhamento entre suas estratégias de negócio e TI. Nesse sentido, o artigo destaca a utilização da co-criação como um instrumento indutor de novas técnicas de gestão, que permite aos clientes expandirem as possibilidades de utilização dos projetos de TI. Dessa forma, a pesquisa baseou-se num estudo de caso, realizado numa grande empresa prestadora de serviços de Tecnologia da Informação, para órgãos públicos e privados, do estado de São Paulo.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos, Co-criação.

Abstract

The Information Technology (IT), until recently, was only seen as a resource to support operational business activities of organizations. However, due to increased competition, mainly caused by globalization, IT has become a strategic factor for top management because it allows the processing of large amount of information in a short period of time. Thus acquired a different status, as a tool to support the company's strategic planning. Several studies suggest that companies become more competitive as the highest degree of alignment between its strategic business and IT. In this sense, the article highlights the use of co-creation as an instrument to induce new management techniques, which enables customers to expand the possibilities of using IT projects. Thus, the research was based on a case study conducted in a large company providing Information Technology services to public and private agencies, the state of São Paulo.

Keywords: Strategic Alignment, Project Management, Co-creation.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O objetivo principal deste trabalho é estabelecer uma associação entre a co-criação de valor e o gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação (TI). Além de colaborar para o aprofundamento do conhecimento relacionado ao universo das técnicas de gerenciamento de projetos.

De forma a direcionar a realização da pesquisa foi colocada a questão principal: – Como estabelecer a aproximação entre a co-criação de valor e o gerenciamento de projetos de TI?

O estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, com a realização de uma revisão bibliográfica, complementada pela realização de pesquisa empírica, cujo objetivo foi observar o fenômeno, a fim de descobrir aspectos importantes relacionados à questão principal.

O levantamento bibliográfico apresenta conceitos teóricos relacionados ao alinhamento estratégico entre negócio, Tecnologia da Informação e co-criação, como instrumento indutor de novas técnicas ao gerenciamento de projetos.

Na pesquisa empírica, o trabalho procurou identificar e analisar, por meio do método de estudo de caso, a forma pela qual o gerenciamento de projetos pode associar-se à co-criação de valor.

Na conclusão, o artigo propõe a utilização da co-criação como uma ferramenta que permita aos clientes expandirem as possibilidades de utilização dos requisitos de projetos, ao integrá-los aos seus próprios recursos, habilidades e competências, a fim de fomentar outros bens, ou serviços, complementares, gerados a partir de projetos derivativos.

2 Revisão da Literatura

Segundo Henderson e Venkatraman (1989), apesar da ampla abordagem, de que as estratégias de negócio devam estar alinhadas à TI, ainda é pouco explorada pela literatura uma forma prática pela qual esse alinhamento possa ser atingido: “O conceito de alinhamento tem sido invocado, historicamente, como metáfora para defender a integração entre as estratégias de Tecnologia da Informação, e de negócios, sem adequada articulação, ou esclarecimento, de suas características”.

A aplicação de conceitos como ajuste estratégico dos recursos às oportunidades, ou estratégias genéricas de baixo custo *versus* a diferenciação em relação ao foco, além da hierarquia de metas estratégicas, podem tornar o processo de planejamento estratégico rígido e tal rigidez pode causar um impacto negativo sobre a organização (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Para o contexto de TI, as estratégias de negócios da empresa devem refletir as decisões que, alinhadas aos recursos corporativos, ajudam a conectar as organizações ao seu ambiente (MILLER, 1998; PORTER, 1992). Dessa forma, os projetos relacionados a TI podem ser considerados como recursos da empresa, pois possuem a capacidade de fomentar a implementação de estratégias, no âmbito operacional, e direcioná-las a um patamar mais elevado, apoiando a empresa na obtenção de vantagem competitiva (LUFTMAN, 1993; SABHERWAL e CHAN, 2001).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Segundo Laurindo et al. (2001, p.175), é fundamental que haja uma visão estratégica incomum, tanto para o negócio, quanto para a área de TI da empresa:

Ter uma clara visão estratégica para o negócio e para a TI é ponto de partida para que seja possível um impacto significativo no desempenho da organização. A TI precisa ser vista como um meio para a empresa obter vantagens competitivas no mercado em que atua, em concordância com a operação e a estratégia da empresa [...] Além disso, há a noção de que este alinhamento deve ser desenvolvido e mantido ao longo do tempo, em um processo dinâmico. Não é possível manter uma vantagem competitiva através de uma específica aplicação de TI, pois cada vez mais é fácil copiar esta aplicação e cada vez mais as empresas usam softwares comuns.

Entretanto, o desafio do alinhamento entre as estratégias de negócio, com as estruturas internas de TI da empresa, não é um evento trivial nem isolado. Tão pouco simples de ser obtido. Pois, configura-se num processo dinâmico e contínuo. Conforme descrito por Laurindo et al. (2001, p. 161):

Desta forma, pode-se afirmar que nenhuma aplicação de TI, considerada isoladamente, por mais sofisticada que seja, pode manter uma vantagem competitiva. Esta só pode ser obtida pela capacidade da empresa em explorar a TI de forma contínua. O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado somente com o hardware e o software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.

Conforme Avison et al. (2004, p.241), o desafio do alinhamento estratégico consiste na identificação, e desenvolvimento, de uma ferramenta prática aos gestores das empresas, para auxiliá-los na avaliação do nível atual de alinhamento entre negócio e TI, além de controlar o alinhamento futuro:

O objetivo [...] é desenvolver um quadro prático para gestores, em geral, e de tecnologia em particular, a fim de ajudá-los a identificar o nível atual de alinhamento com o negócio e também para controlar o futuro alinhamento. Após a conclusão da análise do domínio, os gestores devem ser capazes de compreender o alinhamento [...] se uma análise completa for realizada, os gestores terão informações suficientes à interpretação da situação da empresa, sob a perspectiva estrutural e operacional, a partir de uma estratégia que identifique o tipo e grau de alinhamento.

A identificação das áreas que ajudam, ou dificultam, o alinhamento estratégico entre TI e negócios, baseado nas atividades da alta gestão para atingir as metas corporativas, foi objeto de análise em Luftman et al. (1999), que pesquisou os mais importantes facilitadores e inibidores do alinhamento estratégico. A pesquisa desses autores apresentou dados obtidos a partir de informações comerciais de executivos de tecnologia, de mais de 500 empresas, que representavam mais de 15 indústrias. Os executivos foram solicitados a descrever as atividades que auxiliavam a realização do alinhamento estratégico na organização e também aquelas atividades que pareciam inibi-lo.

Em seguida, os autores denominaram as atividades que auxiliavam o alinhamento estratégico como: facilitadores. E aquelas que o dificultavam como: os inibidores do alinhamento estratégico. Os resultados indicam que certas atividades podem ajudar na realização do alinhamento, enquanto outras representam verdadeiras barreiras. Para Luftman et al. (1999), o



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

alinhamento estratégico dentro da empresa é evolutivo e dinâmico, além de exigir um forte patrocínio da alta gestão.

Conforme Carr (2003, p. 3), a TI ocupa gradativamente um papel de destaque no delineamento da estratégia corporativa das empresas: “Presidentes de empresas agora falam rotineiramente sobre o valor estratégico da tecnologia da informação, sobre as diferentes maneiras de como utilizar a área de TI para ganhar vantagens competitivas”.

Ainda, segundo Carr (2003, p.9), o desafio estratégico de TI, no longo prazo, é gastar menos, mediante a utilização de soluções criativas:

No longo prazo, porém, o maior risco da TI diante da maioria das empresas é mais prosaico que uma catástrofe. É, simplesmente, gastar em excesso. A TI pode ser uma *commodity* cujos custos cairão rápido o bastante para garantir que novos recursos sejam rapidamente compartilhados, mas o próprio fato de que compreende tantas funções da empresa significa que continuará a consumir uma grande porção do investimento corporativo. Para a maioria das empresas, o mero ato de continuar operando vai exigir grandes dispêndios em TI. O que é importante – e isso vale para qualquer insumo comoditizado – é conseguir distinguir investimentos essenciais de gastos discricionários, desnecessários ou mesmo contraproducentes [...] mais criatividade em explorar alternativas mais simples e baratas.

Segundo Avison et al. (2004, p.225), o alinhamento estratégico entre negócio e TI pode auxiliar a empresa de três formas: (a) maximizando o retorno sobre investimento em TI; (b) ampliando a vantagem competitiva, por meio de sistemas de informação; (c) fornecendo orientação e flexibilidade para reagir às novas oportunidades.

Na visão tradicional, a criação de valor, ou a maximização do retorno sobre investimento, é obtida por meio da fabricação, e troca, de um bem, ou serviço, por: dinheiro, outros bens ou outros serviços. Portanto, nessa situação, há uma clara distinção entre os papéis de produtores e consumidores. Porter (1980) propôs a criação de valor do produto conforme: sua diferenciação; seu baixo custo ou sua abrangência no mercado, que poderia ser concentrada em nichos, ou atingir todo esse mercado.

Conforme Vargo et al. (2008, p.146), na co-criação de valor, os papéis de produtores e consumidores são indistintos. Assim, o valor do bem, ou serviço, é resultado de uma ação complementar entre prestadores e beneficiários dos serviços, ao longo de diversas interações. Ainda, segundo os autores, a co-criação ocorre mediante a integração de recursos, e aplicação de competências. Dessa forma, o bem, ou serviço, representa uma entrada para o processo de criação de valor, cuja efetivação ocorre quando o cliente passa a utilizá-lo, adaptado conforme a sua necessidade. Portanto, ambas as partes, clientes e fornecedores, são co-criadores desse valor.

Assim, os clientes expandem as possibilidades de utilização dos bens e serviços. Pois, o seu valor é obtido mediante um inter-relacionamento mutuamente benéfico, que recombina produtos e serviços, a fim de atender às necessidades específicas de cada cliente.

Para Holbrook (1987), os papéis da empresa, na valorização e prestação de serviço, são intermediários ao processo de co-criação de valor. Sua proposta de valor estabelece relações entre os sistemas de serviços. Assim, a criação de valor seria obtida a partir da participação do



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

beneficiário, representado pelo cliente, por meio de processos de aquisição, uso e descarte do bem ou serviço.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a co-criação de valor ocorre quando o cliente, e a empresa, estão envolvidos a fim de criar valor ao consumidor individual, e à organização. Dessa forma, o valor migra do produto à rede de sistemas de informações, ou à rede social que engloba os vários interessados nesse bem ou serviço, como produtores, fornecedores e clientes.

Para Vargo e Lusch (2004), a criação, e a co-criação de valor, são variações derivadas da teoria do *marketing*. Tais variações originam-se a partir da “lógica do serviço dominante”, na qual se define o valor mediante a participação do cliente. Entretanto, esse valor co-criado não é incorporado à produção. Assim, a empresa personaliza as ofertas de bens ou serviços, e também, esforçar-se para aumentar a participação do cliente nessa personalização.

Os projetos de TI, assim como as soluções integradas, representam sistemas produtivos com alta variabilidade, baixa escala de produção e que atendem às necessidades específicas dos seus patrocinadores (BRADY et al., 2005).

Segundo Hax e Wilde II (1999), as soluções integradas são mais que uma simples montagem, pois são adaptadas e precificadas de acordo com as necessidades específicas do cliente. A arquitetura das soluções integradas deve ser suficientemente robusta e flexível a fim de permitir sua adaptação à evolução dos requisitos de novos clientes, visando à economicidade do esforço organizacional necessário a cada novo projeto. Nesse contexto, tanto os fornecedores, quanto os consumidores, aplicam seus conhecimentos, e habilidades, na produção dos bens e os clientes passam a utilizá-los em benefício próprio.

O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores e clientes, ou *stakeholders* do projeto, e adiciona valor ao produto de *hardware/software*. Assim, também passa a oferecer serviços (BRADY et al., 2005).

Segundo Pinto e Kharbanda (1996), é muito difícil determinar com exatidão quais são as verdadeiras causas do sucesso de um projeto. Mas, para garantir o seu fracasso, basta gerenciá-lo sem levar em consideração o poder exercido pelos *stakeholders* do projeto. O termo *stakeholders* refere-se ao grupo, interno ou externo à empresa, que tem participação ativa no desenvolvimento do projeto. Incluem-se nesse grupo: os clientes, o mercado global, os departamentos funcionais internos da empresa, a alta gestão, a equipe do projeto e os grupos externos, chamados de “interventores” por Cleland (1988).

Os interventores congregam qualquer grupo de consumidores, entidade ambiental, social, ou ativista política da comunidade, que podem causar impacto positivo ou negativo sobre o desenvolvimento e a implantação do projeto. Ignorar o poder desses grupos de interessados no projeto é temerário, pois significa riscos à organização que desenvolve o projeto.

Conforme Jugdev e Müller (2005, p.20), a gestão de projetos tornou-se mais inclusiva e passou a enfatizar a importância dos *stakeholders* como fator crítico de sucesso na gestão de projetos:



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O artigo conclui com uma visão holística de sucesso de gerenciamento de projetos e uma discussão sobre as implicações para a prática [...] Definições recentes de gestão de projetos são mais abrangente e enfatizam a importância de trabalhar com as partes interessadas para definir as necessidades, expectativas e as tarefas do projeto. Essas definições descrevem a gestão de projeto mediante aspectos culturais, estruturais, prático e interpessoal (Cleland & Ireland, 2002). ‘A gestão de projetos significa gerir pessoas para entregar resultados, não só gerir atividades’ (Turner, 1999, p. 4). A gestão de projetos aplica-se a projetos para otimizar a eficiência e eficácia (tradução livre).

De acordo com Karlsen (2002, p.19), que apresentou um modelo para gerenciar a influência dos *stakeholders* sobre o projeto, o controle das informações, e dos recursos do projeto, representa uma das fontes de poder dos *stakeholders*:

Muitas vezes, as informações e os recursos que são a entrada para o projeto são controladas pelos *stakeholders*. Este controle de informações e recursos dá aos *stakeholders* certo poder [...] De acordo com Jergeas et al. (2000), o *stakeholder* é quem, em última análise, determina o sucesso de um projeto, com base nos resultados do projeto (tradução livre).

3 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa formulada neste estudo classifica-se como exploratória, qualitativa, indutiva e foi abordada por meio do método de estudo de caso. Para Yin (2010, p.36), “O estudo de caso, como experimento, não representa uma ‘amostragem’ e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.62), o método de pesquisa do estudo de caso pede uma avaliação qualitativa. Ainda segundo Yin (2010, p. 32), o método de estudo de caso utiliza a observação direta:

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos [...] a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O planejamento de um projeto de estudo de caso deve tratar de todo o processo da pesquisa: desde a questão principal, passando pelas premissas e proposições associadas ao estudo, construção do protocolo de pesquisa, coleta dos dados e evidências empíricas até finalmente as conclusões e sugestões a respeito do caso estudado. Assim, o pesquisador necessita traduzir o conceito genérico teórico numa relação com mundo real. Transpor a teoria à prática, a fim de explorar empiricamente esse conceito teórico. Essa transposição ocorre baseada em variáveis e fenômenos observáveis e denomina-se construto da pesquisa.

Dessa forma, a partir da formulação da questão principal da pesquisa e da revisão bibliográfica associada, o construto teórico está evidenciado na Tabela 1. As respostas para a questão principal de pesquisa encontradas na literatura foram evidenciadas na forma de proposições (PRO), constituintes do instrumento de pesquisa.

Tabela 1 - Proposições de estudo e questões de pesquisa associadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

PRO01. É necessário que a estratégia de negócios da empresa esteja alinhada com a estratégia de TI (MILLER, 1998; PORTER, 1992; LAURINDO et al., 2001);

Q1. A estratégia de negócios da empresa está alinhada à estratégia de TI?

PRO02. A co-criação ocorre mediante a integração de recursos, e aplicação de competências (VARGO et al., 2008);

Q2. Há integração de recursos, e a aplicação de competências, nos projetos da empresa?

PRO03. O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores, ou *stakeholders* dos projetos, e adiciona valor ao produto de hardware/software (BRADY et al., 2005);

Q3. O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores?

Q4. O provedor de projetos de TI adiciona valor ao produto de hardware/software e assim, também passa a oferecer serviços?

PRO04. Existem categorias de *stakeholders*, conforme o seu grau potencial de influência sobre o projeto (KARLSEN, 2002);

Q5. Existem categorias identificadas de *stakeholders* em relação ao grau de influência que exercem sobre o projeto? Quais?

PRO05. Há diferentes formas de gerenciar o poder de influência dos *stakeholders* sobre o projeto, conforme a categoria a que pertencem (KARLSEN, 2002);

Q6. Caso existam categorias identificadas de *stakeholders*, como é feita a gestão de cada uma delas?

PRO06. Na co-criação, o valor é obtido mediante um inter-relacionamento, mutuamente benéfico, entre cliente e fornecedor (VARGO et al., 2008);

Q7. Ambas as partes, clientes e fornecedores, são cocriadores desse valor?

Para Yin (2010, p.78) a escolha dos casos de um estudo de caso deve seguir uma lógica semelhante à lógica de seleção de diversas experiências de uma pesquisa experimental.

Por envolver o conceito co-criação de valor, a escolha do caso foi feita a partir da dimensão considerada importante à condução das análises cruzadas: escritório de projetos consolidado que utilize técnicas de gerenciamento de projetos tradicional e empresa de TI, baseada no desenvolvimento de projetos, pertencente ao segmento econômico de prestadora de serviços de Tecnologia da Informação.

3.2 Coleta de Dados do Estudo de Caso

A data e horário da entrevista realizada junto à empresa participante do estudo de caso está descrito na Tabela 2.

Tabela 2 - Agendamento das entrevistas presenciais

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Data	Local	Hora
06/12/2013	São Paulo – SP	10:30h

A contextualização da empresa participante do estudo de caso está evidenciada na Tabela 3.

Tabela 3 - Contextualização da empresa participante da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Empresa

Atividade Econômica da Empresa: Prestadora de Serviços de Tecnologia da Informação

Tempo de Experiência no Mercado: 44 anos

Número de Funcionários: 1.800

Tempo de Utilização das Técnicas de Gerenciamento de Projetos: 11 anos

Número de Projetos Implementados: mais de 50

O perfil do profissional entrevistado, além do método da coleta de dados realizada na Empresa 1, utilizada como unidade de análise do estudo de caso, está representado na Tabela 4.

Tabela 4 - Detalhamento do perfil profissional do estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Caso e Referência	Entrevistado	Coleta de Dados
Empresa 1	Gerente de Projetos A	Entrevista não estruturada, mediante observação direta, focada, com perguntas abertas, gravada em meio digital, tendo como base o protocolo de pesquisa.

A entrevista presencial realizada na Empresa 1 foi elaborada no formato espontâneo, focado, com duração média de uma hora. A entrevista ocorreu mediante formulação de questões de pesquisa abertas e semiestruturadas. O objetivo da utilização de perguntas abertas foi de estimular o surgimento de novas ideias e criar a possibilidade de incrementar as proposições teóricas com proposições empíricas. A entrevista foi transcrita para o formato texto a fim de auxiliar as anotações complementares realizadas pelo entrevistador. Segundo Yin (2010, p.147) as anotações são um dos componentes mais comuns para o estudo de caso:

Para os estudos de caso, suas próprias notas são, provavelmente, o componente mais comum do banco de dados [...] Elas podem ser resultantes das entrevistas, observações ou da análise de documentos. Elas podem ser manuscritas, digitadas, registradas em fitas de áudio ou em arquivos de processamento de palavras ou outros arquivos eletrônicos, e podem ser reunidas na forma de diário, em fichas ou em alguma outra maneira menos organizada. Independentemente de sua forma ou conteúdo, as notas para o estudo de caso devem ser guardadas de maneira que outras pessoas, inclusive você mesmo, possam recuperá-las no futuro.

Para Martins e Theóphilo (2009, p.68) a triangulação é o processo de corroboração dos dados de uma pesquisa mediante a utilização e comparação entre múltiplas fontes de evidências, para obter maior qualidade e confiabilidade nos resultados:

A confiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garantirá que descobertas em Estudo de Caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa.

4 Análise dos Resultados



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

4.1 Análise das Informações Relacionadas ao Alinhamento entre a Estratégia de Negócios da Empresa e a Estratégia de TI

Segundo a resposta do gerente de projetos, apresentada na Tabela 5, a estratégia de negócios da empresa está alinhada à sua estratégia de TI. Embora, o desafio desse alinhamento não seja algo trivial, pois se configura num processo dinâmico e contínuo. Tal alinhamento tornou-se possível devido ao tempo de aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos tradicional, e ao seu grau de amadurecimento. Pois, a existência do Escritório de Projetos já completou doze anos. E, como a atividade fim da empresa é o desenvolvimento de sistemas de informação aos órgãos públicos do Estado de São Paulo, entende-se que a partir do alinhamento estratégico entre negócios e TI, por meio da implementação de projetos, surja a capacidade de induzir as estratégias da organização até o âmbito de sua execução operacional, a fim de obter-se vantagem competitiva.

Tabela 5 - Resposta à questão de pesquisa: A estratégia de negócios da empresa está alinhada à estratégia de TI?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“Eu acredito que sim. Porque, já que o negócio da empresa é prover soluções de tecnologia, então, dentro de um projeto que nós estamos conduzindo, ele tem como missão desenvolver uma solução para fazer a gestão dos serviços de tecnologia. De prover *links* para os órgãos do Estado. Então, eu acredito que esteja totalmente alinhada. O negócio da empresa *versus* a estratégia de TI”.

4.2 Análise das Informações Relacionadas à Ocorrência da Co-criação Mediante a Integração de Recursos, e Aplicação de Competências

A empresa atingiu um patamar de amadurecimento, no qual há efetivamente uma integração entre recursos e competências. Entretanto, mesmo depois de transcorrido o período de doze anos, desde a criação do Escritório de Projetos, ainda é necessário aprimorar o gerenciamento dos custos, e a gestão dos *stakeholders*. Ressalva-se, que segundo o entrevistado, em projetos corporativos, nos quais atua diretamente, também existe a integração entre recursos e competências. Note-se, que embora a empresa apresente características de uma estrutura organizacional de matriz forte, há indícios, que apontam para uma tendência em direção à consolidação de uma estrutura organizacional mais projetizada. No âmbito da co-criação, segundo Vargo et al. (2008, p.146), os papéis de produtores e consumidores são indistintos. Assim, o valor do bem, ou serviço, é resultado de uma ação complementar que ocorre mediante a integração de recursos, e aplicação de competências. Dessa forma, o bem, ou serviço, representa uma entrada para o processo de criação de valor, cuja efetivação ocorre quando o cliente passa a utilizá-lo, adaptado conforme a sua necessidade. Portanto, ambas as partes, clientes e fornecedores, são co-criadores desse valor na Empresa 1, segundo a resposta apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 - Resposta à questão de pesquisa: Há integração de recursos, e a aplicação de competências, nos projetos da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“Eu acredito que sim. Até porque, se nós não tivermos a integração desses recursos, não conseguimos dar continuidade aos projetos. Eu acredito que, dentro das nove competências de gestão de projetos, não



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conseguimos aplicar todas elas. Mas as principais, com relação a iniciação e ao planejamento. Poderíamos desenvolver mais a parte de gestão de custos. E dependendo do projeto, até a parte de *stakeholders*. Mas, nos projetos que o Escritório Corporativo conduz, eu acho que existe essa integração”.

4.3 Análise das Informações Relacionadas ao Provedor de Projetos de TI Responsabilizar-se pela Negociação com os Múltiplos Fornecedores

Observa-se que a resposta apresentada na Tabela 7, corrobora com a questão anterior, apresentada na Tabela 6. Pois, ambas complementam-se e apresentam forte interdependência. Portanto, não houve contradição aparente entre as respostas. Entretanto, houve o acréscimo de outro ator, o fornecedor, que segundo o entrevistado, foi envolvido na negociação de contratação pelo próprio provedor do serviço ao cliente. Trata-se claramente de uma parceria de co-criação de valor, na qual ambas as partes são beneficiadas.

Tabela 7 - Resposta à questão de pesquisa: O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“Eu acredito que sim. Até porque, dentro das disciplinas de gestão de projetos, o gerente de projetos precisa gerenciar todos os participantes. Então, se há projetos onde não exista esse relacionamento com o fornecedor, eu não consigo dar andamento em determinadas atividades. Como exemplo, cito o projeto [...] de coleta de biometria. Havia um fornecedor, que deveria fazer ajustes no sistema, para que pudesse melhorar o serviço. Então, o próprio gerente de projetos, em conjunto com a área responsável de contratação, deu apoio no sentido de agilizar e fazer com que esse fornecedor fosse contratado o mais rápido possível. Então, por conta disso, eu acredito sim, que o provedor de TI, também participa dessa negociação”.

4.4 Análise das Informações Relacionadas ao Provedor de Projetos de TI Adicionar Valor ao Produto de *Hardware/Software* e também Passa a Oferecer Serviços

Conforme observado na Tabela 8, os projetos de TI da empresa, atendem às necessidades específicas dos seus patrocinadores. Portanto, são mais que uma simples montagem de *software* e *hardware*. Eles são adequados às necessidades específicas do cliente. Dessa forma, fornecedores e consumidores, aplicam seus conhecimentos, e habilidades, na produção dos bens, e os clientes passam a utilizá-los em benefício próprio. Tal procedimento é uma característica fundamental da co-criação. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a co-criação de valor ocorre quando o cliente, e a empresa, estão envolvidos a fim de criar valor ao consumidor individual, e à empresa. Assim, o valor migra do produto à rede de sistemas de informações, ou à rede social que engloba os vários interessados nesse bem ou serviço, exatamente como ocorre na Empresa 1.

Tabela 8 - Resposta à questão de pesquisa: O provedor de projetos de TI adiciona valor ao produto de *hardware/software* e assim, também passa a oferecer serviços?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“Eu acho que adiciona valor sim. Até porque nem todas as soluções da empresa, nós temos soluções só de ITO, que no caso, é toda a parte de infraestrutura. Nós temos soluções que podem ser só de APIS, que são aplicações. E podemos ter soluções que são as duas combinadas. Então, o *hardware* e *software*, e as duas não andam sozinhas. Até porque um dos negócios da empresa é desenvolver sistemas e hospedá-los aqui internamente.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Então, está totalmente alinhado com infraestrutura [...] por exemplo, nós somos responsáveis por desenvolver [...] o sistema [...] que é utilizado pelos provedores de emissão da Carteira de Habilitação. Então, é uma solução que foi desenvolvida internamente por APIS, ela está hospedada aqui internamente, onde nós somos responsáveis pela infraestrutura. Então, essa parte de *hardware*. Onde nós agregamos mais? O produto desse sistema, por exemplo, é a pontuação na carteira, que nós a divulgamos atualmente por meio de aplicativos da Internet e *Ipad*. Então, nós fomos além do produto só *hardware* e só *software*. Nós agregamos, também, serviços, que de alguma forma, não está totalmente mensurado. Mas, gera uma satisfação no cliente [...] em contra partida, estimula e incentiva o próprio cliente a contratar outros serviços”.

4.5 Análise das Informações Relacionadas às Categorias de *Stakeholders*, Conforme o seu Grau Potencial de Influência sobre o Projeto

Conforme Jugdev e Müller (2005, p.20), a gestão de projetos tornou-se mais inclusiva e passou a enfatizar a importância dos *stakeholders* como fator crítico de sucesso na gestão de projetos. Para Pinto e Kharbanda (1996), a fim de garantir o fracasso do projeto, basta gerenciá-lo sem levar em consideração o poder dos *stakeholders*. Conforme a resposta do gerente de projetos, apresentada pela Tabela 9, sua maior preocupação é com a administração do grau de influência exercida pelos grupos de interessados externos ao projeto, chamados de “interventores” por Cleland (1988).

Tabela 9 - Resposta à questão de pesquisa: Existem categorias identificadas de *stakeholders* em relação ao grau de influência que exercem sobre o projeto? Quais?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“Eu acredito que sim. Nos projetos nos quais estou trabalhando, não tenho muito claramente esses *stakeholders*. Porque trabalho com projetos corporativos. Mas, acredito que na área de gerência de projetos dos clientes, exista sim, influência, dependendo do tipo de projeto [...] por exemplo, quando eu falo de emissão de RG, um serviço que ofereço ao [...] mas, na verdade, o órgão responsável é o [...] então, ele passa a ser um *stakeholder*, dentro do projeto. E, tenho que administrar a contribuição desse *stakeholder*”.

4.6 Análise das Informações Relacionadas às Diferentes Formas de Gerenciar o Poder de Influência dos *Stakeholders* sobre o Projeto

Não foi possível identificar formas distintas de gerenciar o poder de influência dos *stakeholders*, de acordo com a resposta do gerente de projetos, apresentada na Tabela 10. Tal afirmação complementa a resposta anterior, na qual declara não ter uma visão clara das diferentes categorias de *stakeholders*. Possivelmente, essa percepção decorre do fato de trabalhar em projetos corporativos, sem envolvimento direto dos clientes externos. Portanto, sua visão sobre o poder de influência dos *stakeholders* é limitada aos clientes internos, que neste caso, exercem menor influência sobre os projetos. Pois, os projetos corporativos, na Empresa 1, são definidos diretamente pela alta gestão. Para Karlsen (2002), o controle das informações, e dos recursos do projeto, representa uma das fontes de poder dos *stakeholders*.

Tabela 10 - Resposta à questão de pesquisa: Caso existam categorias identificadas de *stakeholders*, como é feita a gestão de cada uma delas?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“Acho que, conforme comentei, a gente não tem isso tão claro”.



4.7 Análise das Informações Relacionadas à Co-Criação, onde o Valor é Obtido Mediante um Inter-Relacionamento entre Clientes e Fornecedores

Observa-se que a resposta apresentada na Tabela 11, corrobora com a questão 4.2, apresentada na Tabela 6. Pois, conforme o entrevistado, o serviço prestado pela Empresa 1, juntamente com o valor percebido pelo cliente, consolida-se no resultado do projeto. Conforme Holbrook (1987), os papéis da empresa, na valorização e prestação de serviço, são intermediários ao processo de co-criação de valor. Assim, a criação de valor é obtida com a participação do beneficiário, representado pelo cliente. Para Vargo e Lusch (2004), a criação, e a co-criação, também se originam da participação do cliente. Dessa forma, a empresa personaliza suas ofertas de bens ou serviços, e também, esforçar-se para aumentar a participação do cliente na personalização de seus serviços.

Tabela 11 - Resposta à questão de pesquisa: Ambas as partes, clientes e fornecedores, são co-criadores desse valor?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

“No [...] onde o cliente final é o cidadão, nós agregamos muito valor. Porque quando o cidadão vai até lá, para emitir um documento [...] nós proporcionamos esse valor, no sentido de resgatar a cidadania dele. Se pegarmos o sistema [...] de Boletim de Ocorrência, isso passa uma segurança ao cidadão. No sentido de estar sendo resguardado pelo Estado. Acho que, pela característica dos serviços da empresa, a área de projetos na qual atuamos, acaba conduzindo temas de projetos que vão além da necessidade do produto final, mas que realmente agregam valor para o cidadão”.

5 Conclusões

Considerando os resultados da pesquisa acima descritos frente à literatura correlata, chega-se a algumas conclusões. Em primeiro lugar, conclui-se que há características da co-criação de valor do cliente associada ao alinhamento estratégico entre negócio e projetos de TI, na empresa participante da pesquisa. Principalmente, no que diz respeito ao seu atual estágio de maturidade. Entretanto, ainda não se iniciou claramente a agregação das informações financeiras, nem a gestão do poder de influência dos *stakeholders*, relacionadas aos projetos. Mesmo considerando o prazo prolongado de utilização das técnicas de gerenciamento tradicional de projetos, e principalmente por este motivo, conclui-se que há uma falta de autonomia do Escritório de Projetos, particularmente na gestão dos custos, o que pode comprometer a análise do sucesso dos projetos.

Conclui-se que a resposta à questão principal da pesquisa foi atingida. Pois, os projetos de TI da empresa participante do estudo de caso, são mais que uma simples montagem de *software* e *hardware*. Neles são aplicados os conhecimentos, e habilidades, tanto dos clientes, quanto dos fornecedores, em benefício próprio, que é uma característica fundamental da co-criação de valor. Assim, o valor migra do produto aos sistemas.

Após a finalização da pesquisa, concluiu-se que a questão principal foi por demais abrangente e complexa para que pudesse ser respondida somente por um estudo de caso, realizado numa única empresa. Assim, a formulação da questão, embora seja ambiciosa, tendo em vista o grau



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de profundidade da análise realizada pelo estudo, merece ser mais bem estudada. Finalmente, recomenda-se aos eventuais futuros estudos, advindos desta pesquisa, uma reflexão mais aprofundada sobre o alinhamento dos resultados alcançados, com os objetivos do estudo, para que sejam feitas as devidas adequações a fim de apresentar um maior nível de clareza entre a co-criação de valor do cliente, associada ao alinhamento estratégico entre negócio e projetos de TI. Entretanto, esta pesquisa tem o mérito de abordar um tema recente, e assumir um desafio relevante, que sem dúvida, merece um maior aprofundamento.

6 Referências Bibliográficas

- Avison, D. et al. (2004). *Using and validating the strategic alignment model*, Journal of Strategic Information Systems, [S.I]: 13, 223-246.
- Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). *Creating value by delivering integrated solutions*. International Journal of Project Management. [S.I]: 23(5), 360-365.
- Carr, Nicholas. G. (2003). **TI já não importa**. Harvard Business Review. Edição Brasileira. [S.I].
- Cleland, D.I. (1988). *Project Stakeholder Management*. In: Cleland, D.I.; King, W.R. (eds.). Project Management Handbook, 2. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 275-301.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of the corporation*, Reprint 90311. Harvard Business Review 1990, 3-15.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (1999). *The delta model: adaptive management for a changing world*. MIT Sloan Management Review. [S.I]: 40(2), 11-28.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1989). *Strategic Alignment: A Model for Organisational Transformation*, in: Kochan, T., Unseem, M. (Eds.), 1992. Transforming Organizations. OUP, New York.
- Holbrook, M. B. (1987) *What is consumer research?* The Journal of Consumer Research. [S.I]: 14(1), 128-132.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). *A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success*. Project Management Journal, [S.I]: 36 (4), 19-31.
- Karlsen, J. T. (2002). *Project Stakeholder Management*. Engineering Management Journal, [S.I]: 14 (4), 19-24.
- Laurindo, Fernando José Barbin. et al. (2001). **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gestão & Produção, São Carlos, 8 (2), 160-179.
- Luftman, Jerry. (1993). *Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies*. IBM Systems Journal, New York, 32 (1), 198-221.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Luftman, Jerry. et al. (1999). *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*, Communications of AIS, [S.I]: 1 (11).

Martins, Gilberto de Andrade, & Theóphilo, Carlos Renato. (2009). **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2a. Ed., São Paulo, Atlas.

Miller, Danny. (1998). *Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications*. Ohio: Academy of Management Journal, 31 (2), 280-308.

Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1996). *How to fail in project management (without really trying)*, United Kingdom: Elsevier Science Ltd.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1992). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). **O Futuro da Competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sabherwal, Rajiv., & Chan, Yolande. E. (2001). *Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders*. Information Systems Research, Linthicum, 12 (1), 11-33.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, [S.I]: 68, 1-17.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). *On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective*. European Management Journal. [S.I]: 26, 145-152.

Yin, Robert. K. (2010). **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.