

CAPÍTULO I

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

*"The significant problems we face
cannot be solved at the same level of thinking
we were at when we created them."*

Albert Einstein

1 - Introdução

Nas últimas décadas, o tema administração estratégica vem sendo pesquisado e analisado com bastante profundidade, seja no meio acadêmico ou em outros campos de contribuição. Para a compreensão do processo de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam ter revisado nos últimos anos perto de 2.000 publicações e que crescem a cada dia, o que comprova a extensão dos estudos e pesquisas sobre o tema. Mesmo com a vasta literatura o tema não se esgota no campo do aprendizado organizacional.

A palavra chave do aprendizado organizacional pode ser "adaptação", pois, em princípio, é possível discutir tudo o que foi escrito a respeito de administração. Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que aquilo que os biólogos escreveram a respeito da adaptação das espécies (por exemplo, "equilíbrio interrompido") pode ter relevância para a compreensão da estratégia como posição de mercado; aquilo que os historiadores concluem a respeito de

períodos no desenvolvimento das sociedades (tais como "revolução") pode ajudar a explicar diferentes estágios nos desenvolvimentos organizacionais. A mecânica quântica, objeto de estudo dos físicos e a teoria do caos de matemáticos podem dar uma idéia de como as organizações mudam. Outras áreas como: psicologia, sociologia e antropologia têm dado contribuições relevantes na compreensão do fenômeno da estratégia organizacional e teorias administrativas.

A produção literária sobre o tema cresce numa velocidade similar a da velocidade de mudança das organizações nos últimos tempos, em decorrência de novas tecnologias, sobretudo da Tecnologia da Informação - TI. Uma preocupação que é necessário registrar é com a tendência, na literatura de Administração de hoje, no sentido de o atual ser o melhor ou como registram Mintzberg *et al.* (2000) "...o mais quente". Esses autores reforçam "...isto é um desserviço, não só a todos aqueles maravilhosos antigos autores, mas em especial aos leitores".

Tendo como fundamento o planejamento estratégico, diversos estudos mais recentes convergem para o tema "Alinhamento Estratégico", ver Henderson e Venkatraman (1999); Venkatraman (1997); Luftman, Lewis e Oldach (1993); Luftman (2000); Laurindo (2002); Maçada e Becker (1998) e Norden(1993). Luftman (2000) cita ainda as seguintes fontes: McLean e Soden (1977); Mills (1986); Parker e Benson (1988); Chan e Huff, (1993); Luftman e Brier (1999). Também outros pesquisadores desenvolveram estudos relacionados ao alinhamento estratégico: Burn e Szeto (2000); Broadbeck e Hoppen (2002) e Rezende e Abreu (2002).

Alinhamento estratégico é um conceito que vem sendo explorado a partir da pesquisa desenvolvida por John C. Henderson e N. Venkatraman na década de 80, patrocinada pela *Internacional Business Machines - IBM* e,

posteriormente, publicada pela *IBM Systems Review* em 1993 e reeditada em 1999 na mesma revista. O modelo conceptual desenvolvido por Henderson e Venkatraman (1999) serviu de base para a equipe de consultores da própria IBM e tem sido objeto de novas pesquisas com a ampliação do conceito original, conforme Luftman *et al.* (1993); Norden (1993) e Luftman (2000). Os autores analisam o conceito de alinhamento estratégico sob aspecto de um processo e não apenas de um evento. Na visão desses pesquisadores o papel estratégico de TI não deve apenas apoiar estratégias empresariais, mas também amoldar estratégias empresariais novas. Nesse sentido, a estratégia de TI transcende ao seu tradicional papel de *back office* evoluindo para o nível estratégico. O aprofundamento desse conceito é possível verificar no artigo de Luftman *et al.* (1993), "*Transforming the Enterprise: the Alignment of Business and Information Technology Strategies*" e Luftman (2000): *Assessing Business - IT Alignment Maturity*. Segundo os autores, a utilização efetiva da tecnologia da informação requer o alinhamento da estratégia de TI com as estratégias de negócios. O atingimento desse objetivo nunca se resume em apenas uma atividade simples, tendo em vista diversas variáveis a serem consideradas e sobretudo a visão de que a tecnologia e os ambientes de negócios são muito dinâmicos.

As empresas hoje investem grandes recursos em TI. Dentre todos os setores da economia, o setor financeiro é o que mais investe em TI. De acordo com uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas os bancos destinam anualmente cerca de 9,7% de seu patrimônio no investimento em TI, mais que o dobro da média nacional conforme Federação Brasileira dos Bancos - Febraban (2002).

O setor financeiro brasileiro tem se mostrado um dos setores mais avançados em TI, conforme Febraban (2001); Computeworld (2002);

Executivos Financeiros (2002). É um dos setores que mais se utilizam da informática na execução de sua estratégia competitiva afirma Albertin (2001b). Uma das variáveis mais significativas do domínio da TI pelo setor financeiro brasileiro aponta para o fator econômico.

A instabilidade econômica que viveu o País nas décadas de 80 e 90 com altas taxas de inflação exigiu das diversas equipes econômicas sucessivos planos de estabilização da moeda. Aliada à necessidade de ajustar os seus sistemas aos mecanismos dos diversos planos econômicos e à manutenção de ganhos financeiros os bancos brasileiros tiveram de desenvolver tecnologias avançadas que dessem suporte adequado aos seus negócios. Porter (2000), afirma:

"na América Latina deve-se mencionar a eficiência dos bancos brasileiros que aprenderam a ser eficientes porque foram forçados a lidar com a hiperinflação e os clientes não aceitavam que o dinheiro depositado aparecesse em suas contas somente depois de dois dias, porque isso implicava perder dinheiro. Assim, os clientes insistiram para que os depósitos aparecessem nos registros do banco dentro de apenas uma hora".

A estabilidade da moeda a partir da implantação do Plano Real aliada às fortes mudanças introduzidas no setor de telecomunicações marcam um novo momento na área de tecnologia da informação do setor financeiro. Os bancos passam a implementar soluções de automação de atendimento aos clientes. O auto-atendimento passa a ser o diferencial de mercado. Nesse sentido, os bancos passaram a investir muito mais nessa nova tecnologia visando a competitividade. Essa competitividade está diretamente relacionada ao processo de desenvolvimento de tecnologia da informação do setor.

Os investimentos na área de tecnologia da informação estão mais

elevados no setor bancário como mecanismo de obtenção da vantagem competitiva. Em 1999 foram R\$ 2,491 bilhões e em 2001 foram R\$ 3,124 bilhões de investimentos em hardware, software e recursos de telecomunicações, conforme Febraban (2002). Isso pressiona a gestão estratégica de TI. Não basta a aplicação de diversos instrumentos disponíveis para avaliar o impacto de TI nos bancos. No âmbito da estratégia empresarial há uma questão que se refere a alinhamento estratégico e, nNesse contexto permeia um outro fenômeno denominado "tomada de decisão". Trata-se de uma lacuna percebida na pesquisa bibliográfica que este estudo se propõe a explorar.

O estudo visa a analisar o processo decisório na área de TI, no âmbito de gestão estratégica, no Banco do Brasil. Entende-se relevante a contextualização do fenômeno da tomada de decisão no contexto de alinhamento estratégico tendo em vista que a revolução da tecnologia da informação vem afetando diretamente as estratégias empresariais. O porte desse banco e a transformação tecnológica por que passou nos últimos anos para sobreviver num dos mercados dos mais concorridos do Brasil constituem-se elementos representativos para servir como laboratório de estudos acadêmicos.

Este estudo apresenta no Capítulo II uma pesquisa bibliográfica abordando a relevância do setor bancário brasileiro no contexto da economia, evolução da tecnologia de informação e sua aderência às estratégias empresariais. Nesse capítulo é introduzido ainda o conceito de alinhamento estratégico e o de tomada de decisão, finalizando com o modelo de tomada de decisão com múltiplos critérios baseado no Método AHP -Análise Hierárquica de Processo.

No Capítulo III são apresentados a metodologia e o método que se aplicarão na pesquisa de campo e pesquisa propriamente dita. Consta a apresentação dos resultados no Capítulo IV e a conclusão e recomendações são

objetos do Capítulo V. Constatam ainda três apêndices nos quais são apresentados: a) o Método de Análise Hierárquica de Processos - AHP desenvolvido pelo Prof. Thomas L. Saaty; b) o respectivo software de apoio à decisão *Expert Choice* - EC que foi aplicado no modelo em questão e c) termos e siglas utilizados no presente estudo.

2 - Formulação do Problema

Na metade da década de 90, quando os bancos perceberam que teriam uma redução drástica de ganhos financeiros em virtude da estabilização da moeda brasileira (Real), tiveram de redefinir suas estratégias para compensar essa perda. .

A época citada coincide com o período de grande evolução da tecnologia bancária, fruto de estratégias de investimentos feitos em TI, visando à redução de custos e aos ganhos de escala. Os clientes tiveram de aprender a processar a maioria das suas transações financeiras em máquinas de auto-atendimento. Eficiência dos bancos significava qualidade do auto-atendimento.

Laurindo (2002), Henderson e Venkatraman (1999), Luftman *et al.* (1993), Maçada e Becker (1998), Luftman (2000) afirmam que não basta haver uma estratégia de TI, ela deve estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa. Além disso, há noção de que esse alinhamento deve ser desenvolvido e mantido ao longo do tempo, em um processo dinâmico. Não é possível manter uma vantagem competitiva por intermédio de apenas uma específica aplicação de TI, pois torna-se fácil copiar essa aplicação, como por exemplo os serviços de auto-atendimento aos clientes.

Somente uma vantagem baseada na gestão de TI e no alinhamento com o negócio permite manter uma vantagem por muito tempo concluem Henderson e

Venkatraman (1999).

O papel da TI nas organizações tem assumido importâncias jamais vistas em outras épocas. O resultado financeiro alcançado pelos bancos brasileiros nos últimos anos comprova a efetividade da TI nas suas estratégias. A questão que se coloca como foco deste estudo consiste em analisar se, num setor como o do setor bancário que tem o conceito de planejamento estratégico consolidado, as decisões dos executivos de TI são decisões alinhadas à estratégia de negócios, boas e rápidas, rápidas e frequentes? As livrarias estão repletas de livros orientando como tomar boas decisões, com inteligência, mas não ensina como aplicar métodos racionais de tomada de decisão. Que instrumento de apoio à decisão pode ser aplicado num ambiente tão complexo e dinâmico como o ambiente de TI de um banco? Como é possível aplicar um instrumento de apoio à decisão num ambiente tão dinâmico com o da TI?

3 - Objetivos do Estudo

3.1 - Objetivos Gerais

O presente estudo visa a analisar no contexto de alinhamento estratégico, o processo decisório na estratégia de TI do Banco do Brasil. Aplicar a metodologia de análise hierárquica de processos (AHP) por meio de casos práticos de processos decisórios (estudos *ex post facto*) na área de TI.

3.2 - Objetivos Específicos:

Serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- Aplicar e verificar a utilidade e a importância do método AHP nas tomadas de decisões da área de TI;
- Analisar os efeitos da qualidade do processo decisório sem o suporte

de ferramentas de apoio a decisão e o grau de alinhamento estratégico de TI com o negócio;

- Despertar o espírito crítico relacionado ao processo decisório e à gestão de TI;

4 - Justificativas

Grandes investimentos que têm sido feitos pelas organizações estão tornando o ambiente de TI mais pressionado e complexo. Complexo porque a TI permeia toda a organização. A velocidade dos avanços da tecnologia e mudanças nos processos de TI constituem verdadeiros desafios para os executivos da área de TI. A velocidade dos avanços da tecnologia vem acompanhada de uma atividade ou função administrativa denominada "tomada de decisão". Os administradores tomam decisões continuamente assim como todos os seres humanos e se consideram especialistas em decisões, conforme Cohen (2001). A contradição se caracteriza com clareza tendo em vista que pesquisas mostram que alto índice de tomadas de decisões na administração de organizações culminam em fracassos conforme Nutt (1992); Nutt (2002); Russo e Schoemaker (2002). Nesse sentido, a tomada de decisão tem sido objeto de estudo há décadas mas ainda insuficiente, principalmente, quando se considera o uso de modelos para o auxílio à decisão em assuntos de TI conforme Shimizu (2001).

A pesquisa bibliográfica empreendida mostrou que não faltam metodologias e ferramentas para auxiliar os tomadores de decisões nas organizações. Entretanto, a área de TI como detentora do domínio de todas as tecnologias de informação não tem buscado modelos racionais baseados em metodologias e ferramentas de apoio à decisão.

Finalmente, o fato de este mestrando trabalhar na área de TI do Banco pesquisado possibilitou a obtenção de informações de forma mais real e menos filtrada daquelas apresentadas para o público externo ou a um pesquisador externo. Uma organização como o Banco do Brasil que chegou a catalogar 4.000 demandas (*backlog*) entre projetos, pedidos de alterações de sistemas e novas soluções tecnológicas, constitui um verdadeiro laboratório para estudo acadêmico na área de decisão estratégica de TI.

5 – Delimitações

A tomada de decisão envolve todas as ações administrativas. Os administradores tomam centenas de decisões diariamente. Com o objetivo de delimitar o trabalho, este estudo se propõe a analisar apenas a tomada de decisões com estratégias de TI no contexto do alinhamento estratégico e aplicar apenas um método conhecido como método AHP dentre mais de uma dezena levantada na pesquisa realizada por Shimizu (2001).