

6. Conclusões

A presente pesquisa atingiu seu objetivo ao identificar como assegurar que a estratégia de TI esteja alinhada às estratégias empresarias das Unidades de Negócio do segmento de refino da Petrobras, de modo a contribuir efetivamente para seu melhor desempenho.

A revisão da literatura indicou que o alinhamento estratégico se dá de forma dinâmica. A presença das várias perspectivas de alinhamento contribui de forma efetiva para que haja a promoção do alinhamento. Esta pesquisa identificou a perspectiva de alinhamento dominante no segmento de refino da Petrobrás – *Execução Estratégica*. Foram identificados fatores que impedem a coexistência com outras perspectivas de alinhamento, dificultando, portanto a promoção do alinhamento de forma dinâmica, tanto na fase de formulação quanto na fase de implantação do planejamento de TI; impedindo também que a TI tenha uma maior grau de importância para a organização, sendo parte integrante de sua estratégia.

Esta pesquisa verificou que existem condições no macro-ambiente organizacional, no qual o segmento de Refino da Petrobras está inserido, que indicam o potencial da utilização estratégica da TI. As alterações na arena competitiva provocada pela Lei do Petróleo; a crescente demanda por derivados no mercado interno; a expansão internacional da Petrobras; o acompanhamento do desempenho empresarial e a comparação com padrões internacionais foram algumas das condições identificadas na organização e que também são citadas no estudo de Brodbeck (2001) como aquelas que criam um contexto favorável à promoção do alinhamento.

A pesquisa identificou que a compreensão do negócio pela área de TI, a utilização do BSC como um sistema de gerenciamento, a prática de acompanhamento de indicadores, e a capacidade financeira da organização são fatores que facilitam a utilização estratégica da TI.

Entretanto, também foram relacionados outros fatores que dificultam o alinhamento estratégico da TI na organização, tais como a falta de patrocínio e o baixo envolvimento da área de negócios no desenvolvimento da estratégia de TI.

Para a Petrobrás, a pesquisa contribuiu no sentido de auxiliar que o potencial estratégico da TI seja mais bem explorado. O novo cenário competitivo no qual a Petrobras se insere, após a concretização da quebra do monopólio estatal em 2002,

estabelece pré-condições para que se utilize a TI de forma estratégica. A identificação dos fatores que inibem a promoção do alinhamento estratégico na organização permite que sejam elaborados planos de ações com o objetivo de criar condições para inibir atuação desses fatores. Dentre as ações mais importantes, destaca-se a necessidade de conscientizar a gerência da organização a respeito da importância estratégica da TI e seu potencial de auxiliar a organização em conquistar uma vantagem competitiva.

Uma outra contribuição da presente pesquisa foi de propor que a promoção do alinhamento estratégico da TI fosse realizada dentro do ciclo do BSC. A proposição deste modelo foi baseada na identificação de que muitas das variáveis presentes nos modelos de alinhamento estratégico são convergentes às ações estabelecidas no ciclo evolutivo do BSC.

Este modelo explorara o fato que a Petrobras utiliza o BSC como um sistema de gerenciamento o que facilita o alinhamento das etapas do planejamento estratégico da TI. A sua utilização permitiria que as ações estratégicas de TI fossem desdobradas diretamente a partir das estratégias de negócio.

Os resultados desta pesquisa estabeleceram condições para que seja definido um conjunto de indicadores de desempenho da TI aderente ao acompanhamento dos objetivos estratégicos da TI. A falta de um conjunto consistente de indicadores foi observada quando da verificação do grau de alinhamento durante a fase da implementação das ações de TI, de acordo com o modelo de Brodbeck (2001), onde foi ressaltado que existe a necessidade de um acompanhamento sistemático por parte da TI das ações implantadas. Como sugestão, esta pesquisa enfatiza a importância do estabelecimento de indicadores, por parte da TI, para acompanhar, por exemplo, o número de reuniões de acompanhamento das ações de TI e outro para verificar a eficácia de suas ações.

Apesar do escopo desta pesquisa estar limitado às Unidades de Negócio do Segmento de Refino da Petrobrás, os principais resultados alcançados podem ser utilizados principalmente por aquelas organizações que adotam o BSC como um sistema gerencial. Estas empresas podem utilizar a proposição desta pesquisa de promover o alinhamento estratégico dentro do ciclo evolutivo do BSC, para criar uma estratégia de TI que potencialize seu uso de forma estratégica por estas organizações.

Este trabalho também serve como ponto de partida para outras pesquisas acadêmicas na área de Gestão Estratégica da Informação. Como sugestões para novas pesquisas, além do próprio prosseguimento deste estudo com a realização de outros estudos de casos que permitam generalizar os resultados encontrados na área de Refino da Petrobras, com maior nível de confiança, podemos citar:

- Analisar com maior profundidade o processo de promoção do alinhamento estratégico de TI em outras organizações que utilizem o BSC como um sistema de gerenciamento;
- Estudar o efeito da implantação de um Sistema Integrado de Gestão (ERP) na promoção do alinhamento estratégico de TI;
- Analisar a relação entre um melhor desempenho empresarial e um maior grau de alinhamento estratégico;
- Analisar o desempenho empresarial de organizações em que as ações de TI fazem parte da estratégia de negócios;
- Analisar a relação entre as melhores práticas de TI e a efetiva promoção do alinhamento estratégico;

Como conclusão final, recomendamos aos gerentes de TI que estejam sempre atentos para o fato que a TI é uma ponte para a organização alcançar seus objetivos estratégicos. Esta ponte, contudo, deve ser construída com o alicerce fundamentado na estratégia empresarial; sendo esta a maneira mais efetiva de potencializar o uso **estratégico** da Tecnologia da Informação.