

A ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO PORTFÓLIO EM TI E RBV: UMA DISCUSSÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

ANALYSIS OF THE DIMENSIONS OF PORTFOLIO IN IT AND RBV: A THEORETICAL-EMPIRICAL DISCUSSION

Mônica Maier Giacomini; Edenir Pacheco; Paula Maier Rosa; Luiz Henrique Gabriel Rosa.

¹Pontifícia Universidade Católica do Paraná– PUCPR – Curitiba/PR – Brasil
moni_maier18@hotmail.com

²Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO – Guarapuava/PR – Brasil
edenir@unicentro.br

³Fundação Getúlio Vargas– FGV– Macaé/RJ – Brasil
Paula_maier@hotmail.com

⁴Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO – Guarapuava/PR – Brasil
luizhenrique_gr@hotmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as relações das dimensões do Portfólio em TI e a abordagem da Visão Baseada em Recursos, de forma a compreender melhor as dimensões da TI em relação às práticas organizacionais que representem vantagem competitiva. Dessa forma, por meio de um estudo de caso aplicado na Alpha Softwares na região dos Campos Gerais, foram levantadas informações a partir de entrevista não estruturada com os gestores, informações da empresa divulgadas na sua página virtual, além de análise de dados a partir de reportagens que evidenciam o posicionamento da organização. Todas as dimensões analisadas nas duas teorias propostas apresentam alinhamento com a revisão da bibliografia, que aponta para uma empresa que tem buscado uma grande atuação e diferencial por meio de profissionais preparados e conscientes do mercado o qual estão inseridos, ou seja, mostraram-se encorajados para mudança. Dessa maneira, a constante evolução da TI pode eventualmente servir como fator motivador e que retém estes profissionais nesta área.

Palavras-chave: Portfólio em TI; Visão Baseada em Recursos; Vantagem Competitiva.

Abstract

This study aims to analyze the relationship of the dimensions of Portfolio theory in IT with the Resource Based View, to provide a better understanding and broader understanding of the dimensions of IT in relation to organizational practices that represent competitive advantage. Thus, through a case study applied in Alpha Software in the Campos Gerais region was lifted information from unstructured interviews with managers, company information disseminated its home page, plus analysis of data from reports that show the positioning of the organization. All dimensions analyzed in the two theories have proposed alignment with the literature review, which points to a company that has been seeking a great performance and differential through professionals trained and aware of the market to which they belong, and it was showed that they are able to change. Thus, the constant evolution of IT may eventually serve as a motivating factor and retaining these professionals in this area.

Key-words: Portfolio in IT; Resource Based View; Competitive Advantage.

1 Introdução

A evolução da tecnologia da informação (TI) tem permitido a criação de novas soluções para as necessidades de processamento de informações nas organizações por meio de novos produtos com mais funcionalidades e mais baratos; novos serviços que tornam produtos obsoletos; tecnologias que integram produtos e serviços, e assim por diante (DAVIS e MEYER, 1999). Assim, as empresas do setor de serviços em TI apresentam particularidades na forma como redefinem suas competências de modo a oferecerem, individualmente ou em conjunto com outras empresas, novas soluções tecnológicas (FLEURY e FLEURY, 2004). Na literatura tem sido apontada a falta de teorias e discussões teóricas no campo sobre Tecnologia da Informação. Assim, existe a necessidade de estudar e relacionar diferentes assuntos e temas da área de TI com diversas teorias que proporcionem subsídios para um melhor e mais amplo entendimento.

Neste estudo de caso objetiva-se analisar as relações das dimensões do Portfólio em TI com a teoria da Visão Baseada em Recursos, de forma a proporcionar uma compreensão melhor e mais ampla no entendimento das dimensões de TI em relação às práticas organizacionais que representem vantagem competitiva. A Gestão de Portfólio em TI (GPTI) tem referência à teoria moderna de portfólio da qual suporta quatro dimensões: infraestrutura, transacional, informacional e estratégica. Sendo que esta última dimensão relaciona-se com a visão baseada em recursos (RBV), por ter aspectos relacionados à vantagem competitiva, inovação e posicionamento no mercado que são alguns dos grandes assuntos inerentes a RBV.

Dessa forma, existe a necessidade de discussões sobre a busca por elementos e subsídios teóricos que fundamentem assuntos e tópicos dentro da GPTI e RBV. Não são apresentadas explicações amplas das três primeiras dimensões do Portfólio em TI, pois o desenvolvimento

teórico tem ênfase na dimensão estratégica em relação à Visão Baseada em Recursos. Então, foram realizadas aproximações e discussões entre essas teorias e a GPTI e suas dimensões. Assim, por meio de um estudo de caso realizado na Alpha *Softwares*, que é uma empresa que desenvolve *softwares* na região dos Campos Gerais, buscou-se identificar como é desenvolvida a dimensão da estratégia da organização citada acima, com vista na Teoria da Visão Baseada em Recursos. Por fim, são apresentadas as principais considerações da pesquisa, as limitações e as pesquisas futuras.

2 Gestão de Portfólio em TI: Origens, Conceitos e Dimensões

A Gestão de Portfólio de TI (GPTI) tem a sua raiz teórica na Teoria Moderna de Portfólio de Markowitz (1952) com o trabalho desenvolvido pelo *Portfólio Selection*. A partir deste artigo, foi incorporada a definição de portfólio, a sua utilização e suas dimensões. Dessa maneira, a GPTI é definida como o gerenciamento da TI como um portfólio de ativos similares a um portfólio financeiro, visando melhorar o desempenho do portfólio através do balanceamento do risco e retorno dos diferentes investimentos (JEFFERY e LELIVELD, 2004).

O uso da teoria referente a portfólio direciona-se para diferentes áreas do conhecimento, como na matemática, na saúde e na administração. Nessa última, nota-se, por exemplo, o uso em *marketing* no sentido de portfólio de produtos de uma empresa que significa a quantidade de produtos que essa empresa possui para vender para os clientes finais (KOTLER e ARMSTRONG, 1993). Assim, utiliza-se a gestão de portfólio em pesquisa e desenvolvimento (P&D), para otimizar a alocação dos recursos entre os projetos para balancear os riscos, benefícios e para alinhar os projetos com as estratégias da empresa (DICKINSON, THORNTON e GRAVES, 2001). O termo portfólio é utilizado para alianças em estratégias nas relações interorganizacionais, que é uma fonte de vantagem competitiva e identifica quais as alianças mais vantajosas desempenham um papel fundamental no desempenho das organizações (HOFFMAN, 2007).

É notável o uso dessa teoria na área de TI. O primeiro autor a explorar o tema portfólio na área de TI foi Warren McFarlan (1981), que estudou o portfólio de TI mais relacionado para o gerenciamento de projetos de TI. Assim como os investimentos financeiros, os investimentos em TI nas empresas podem ser concebidos não como um portfólio financeiro, mas sim um portfólio de TI que contém investimentos com diferentes objetivos gerenciais (WEILL e BRADBENT, 1998; MAIZLISH e HANDLER, 2005). A partir dos estudos seminais de Turner e Lucas (1985) sobre os objetivos empresariais, Weill e Broadbent (1998) identificaram quatro diferentes dimensões (infra-estrutura, transacional, informacional e estratégica) onde todos os investimentos em TI podem ser alocados, que foram estudadas por diferentes autores (WEILL e ARAL, 2006; DOLCI, 2009).

2.1 A dimensão da infraestrutura

A dimensão de infra-estrutura de TI é considerada a base do portfólio, o qual condiciona uma estrutura para os serviços de TI compartilhados como, por exemplo, computadores pessoais, equipamentos de comunicação, servidores, rede, *laptops*, base de dados, *help desk*, etc. Indicam investimentos realizados para prover uma base flexível para as iniciativas de negócios futuros. Os benefícios com os investimentos que compõem essa dimensão estão ilustrados na Figura 1.

2.2 A dimensão transacional

A dimensão transacional indica os gastos e investimentos para suportar as tarefas diárias e operacionais da organização, tais como ordens de pedidos, controle de inventário, gestão de caixa, contas a receber, contas a pagar, relatórios de produção, e outros processamentos cotidianos da empresa. Os benefícios com os investimentos que compõem essa dimensão estão ilustrados na Figura 1.

2.3 A dimensão informacional

A dimensão informacional indica os gastos e investimentos visando melhorar a disponibilidade de informações para o gerenciamento e controle da empresa, suportando a tomada de decisão, planejamento, comunicação, contabilidade e análises. Essas informações provêm de resumos obtidos de sistemas componentes da dimensão transacional. Os benefícios que compõem essa dimensão estão ilustrados na Figura 1.

2.4 A dimensão estratégica

A dimensão estratégica é composta por investimentos para reposicionar e manter a empresa no mercado. Os investimentos nessa dimensão tendem a alterar a natureza dos serviços de TI e os processos organizacionais na indústria. Dada à natureza dinâmica da TI, muitos investimentos considerados estratégicos em um dado momento e espaço, deixam de sê-lo com o passar do tempo, em um processo de comoditização. É o caso, por exemplo, dos caixas eletrônicos. Quando de sua introdução, alteraram os serviços entregues para os clientes bancários, e garantiram vantagens para os primeiros bancos que os adotaram. Hoje, portanto, representam investimentos transacionais na medida em que se tornaram universalmente adotadas. A Figura 1 apresenta as dimensões do

portfólio de investimentos em TI segundo uma estrutura hierárquica, assim como os benefícios associados a cada uma delas.

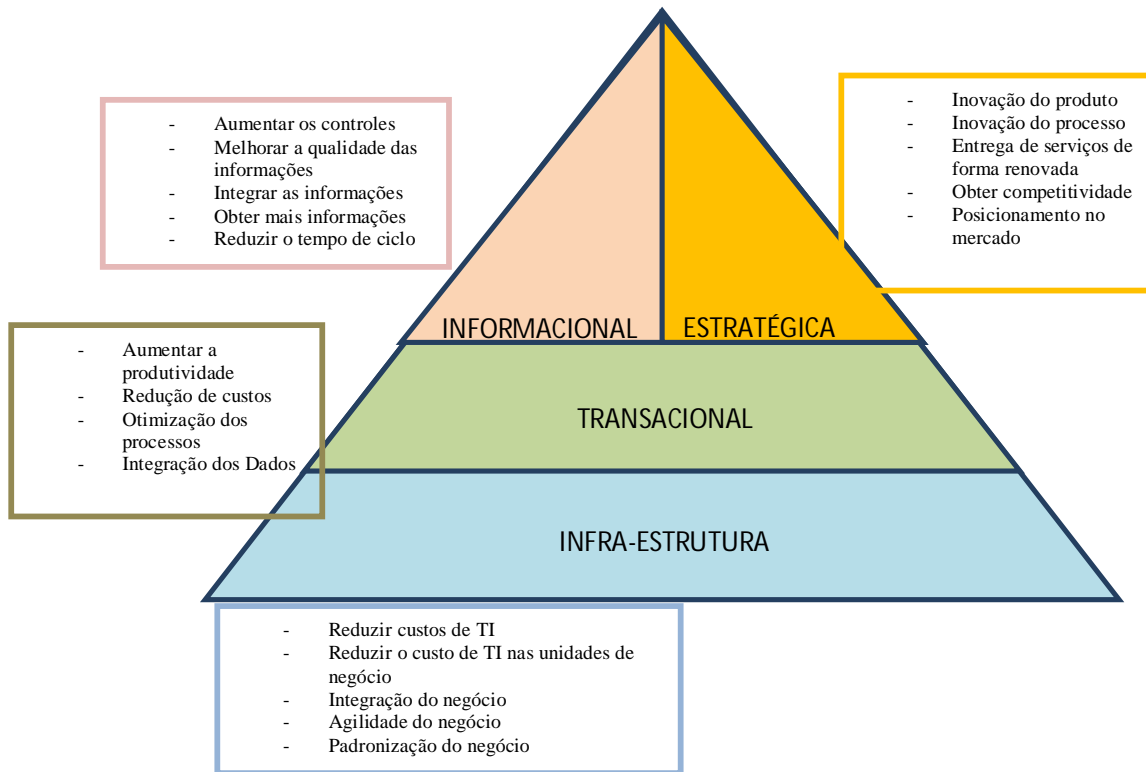


Figura 1. Dimensões da Gestão do Portfólio de TI e benefícios dos investimentos em TI
 Fonte: WEILL e BROADBENT (1998) e DOLCI (2009).

3 Visão Baseada em Recursos (RBV)

Os teóricos da Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* (RBV) entendem as empresas como um conjunto de ativos e recursos, que se empregados em formas distintas, podem criar vantagem competitiva (CONNER, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). A RBV tem estimulado grande interesse em estudiosos de diferentes áreas, como gestão estratégica, gestão das operações, *marketing* e sistemas de informação (LADO *et al*, 2006).

A RBV é considerada uma teoria primária para entender as origens da vantagem competitiva (HOOPES, MADSEN e WALKER, 2003; BINGHAM e EISENHARDT, 2008). Segundo Bingham e Eisenhardt (2008) existem duas perspectivas sobre a estratégia: a primeira referente ao poder exercido externamente e a segunda sobre os recursos internos da organização. Outra classe de abordagens enfatiza a construção de vantagem competitiva através da captura de rendas que se

originam de vantagens de eficiência fundamentais no nível da firma. Tem suas raízes na antiga discussão das forças e fraquezas corporativas. Para Madhok (2002) a questão teórica primária da RBV é por que as empresas são diferentes, já o condutor principal dos estudos da RBV é a pesquisa sobre vantagem competitiva. Como definido por Barney (1991), a vantagem competitiva, utilizando os critérios e elementos da RBV, deve ser criada e sustentada ao longo do tempo, permitindo as organizações se diferenciarem e se destacarem na indústria onde atuam.

A RBV enfatiza capacidades e ativos específicos da firma e a existência de mecanismos de isolamento (proteção), como determinantes do seu desempenho. Reconhece mas não tenta explicar a natureza destes mecanismos que viabilizam rendas de empreendimento e vantagens competitivas a serem sustentadas. Conner (1991) salienta que a persistência das rendas do grupo atual de ativos depende de fatores como conhecimento, barreiras de entrada, ambiguidade causal, fatores legais, ou o fato do consumidor possuir informação incompleta. A obtenção de renda não se dá pelos melhores recursos que a firma possui, mas do melhor uso que é feito deles, resumem Mahoney e Pandian (1992).

Whittington (2002) entende a RBV como uma abordagem processualista. Para os processualistas, diz o autor, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. A clássica sequência, formulação em primeiro lugar e implementação em segundo, da qual se reverte para estratégia que é descoberta durante a ação (MINTZBERG e QUINN, 2001). Para os teóricos da RBV as imperfeições do mercado inibem as estratégias de maximização de oportunidades propostas pelos clássicos (WHITTINGTON, 2002). Mahoney e Pandian (1992) destacam que na RBV o contexto evolucionário em que decisões passadas e regras de decisões podem ser vistas como a genética básica da firma. Vantagem competitiva sustentável é então dependente da história ou trajetória.

4 Dimensão da Estratégia de TI e RBV

Conforme abordado anteriormente, existem duas perspectivas sobre a estratégia (BINGHAM e EISENHARDT, 2008), uma referente ao poder exercido externamente e outra sobre os recursos internos da organização. Os investimentos em TI em relação à dimensão da estratégia estão associados à entrega de benefícios de forma renovada em TI, na obtenção de vantagem competitiva, no posicionamento no mercado em TI, e na diferenciação nos serviços prestados. Assim, foi relacionada com a RBV.

Uma importante indagação da RBV é porque as empresas são diferentes, o que é uma das características da dimensão estratégica (MADHOK, 2002). A partir dessa dimensão, ocorre um

esforço maior dos gestores no investimento em TI para se diferenciarem no mercado frente a seus concorrentes, criando critérios e elementos da RBV que possam ser sustentados ao longo do tempo, na busca da vantagem competitiva.

O uso apropriado da TI como obtenção de vantagem competitiva pode ser considerado de grande valia, pois quando a empresa possui uma tecnologia nova, ou seja, nenhuma empresa tenha ou a utilize, faz com que ocorra a criação de vantagem competitiva, colocando a organização em um posicionamento favorável no mercado. Pois, se a organização disponibiliza algo raro, que se diferencia das demais organizações, utilizando uma tecnologia difícil de imitar ou substituir, ou podendo ser de alto custo aquisitivo, são características da dimensão estratégica que podem, por sua vez, ofertar serviços diferenciados ao consumidor.

A partir da revisão da RBV, se evidenciou a relação existente entre a dimensão estratégica da GPTI e a teoria proposta. A seguir são apresentadas na Figura 2 a relação da dimensão estratégica da Gestão de Portfólio em TI com vista na Visão Baseada em Recursos.

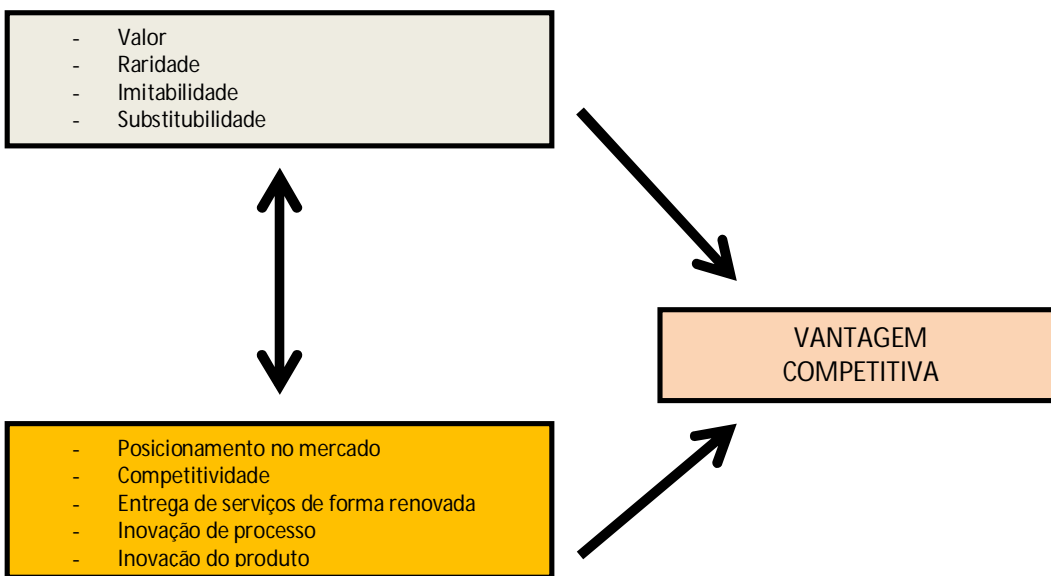


Figura 2: Modelo das dimensões de TI e VBR criado pelos autores (2012).

5 Procedimentos Metodológicos

A metodologia empregada na elaboração do presente artigo foi uma pesquisa de estudo de caso, qualitativa fundamentada em literatura científica que traz como estudo a relação do Portfólio em TI e a Visão Baseada em Recursos. Com intuito de confirmar a teoria proposta, foram levantadas informações a partir de entrevista não estruturada com os gestores, informações da

empresa divulgadas na sua página virtual, além de análise de dados a partir de reportagens que evidenciam o posicionamento da organização.

Yin (1989) se refere ao estudo de caso como uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, é onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. A abordagem do Estudo de Caso oferece significativas oportunidades para a pesquisa, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos, além da possibilidade em fazer uma análise reflexiva dos dados extraídos através das entrevistas.

A partir da entrevista aplicada com o gerente administrativo e o gerente de TI, foram levantadas informações relacionadas à estratégia, inerentes aos componentes da Gestão de Portfólio em TI, e Visão Baseada em Recursos de uma empresa que desenvolve *softwares* na região dos Campos Gerais, de maneira a identificar a organização dentro da abordagem teórica proposta neste artigo. Com intuito de manter em sigilo o nome da organização, será reportada como Alpha *Softwares*.

6 Análise dos Dados

Conforme os relatos dos gestores, as mudanças percebidas no mercado de serviços em TI ocorreram e ocorrem de forma crescente, decorrente da evolução da tecnologia, da demanda, e de clientes cada vez mais exigentes. Na opinião de um dos gestores “*a inovação inerente nas organizações pela evolução da TI permitiu o reposicionamento dos negócios em geral, tornando-os mais competitivos*”.

O corpo gerencial da empresa compreende a importância da inovação de seus produtos e processos, que levou a um dos gestores a dizer: “*temos sempre o pensamento em potencializar nossa capacidade na inovação, e buscamos assim antecipar as tendências, por isso temos uma equipe altamente qualificada que busca constantemente o aprimoramento, oportunidades, trabalhando com muita criatividade e visão*”. Na opinião de outro gestor: “*damos prioridade à inovação, sempre pesquisando as novas tendências em programação, mantemos uma equipe que recebe desafios inovadores que venham a colaborar com nossos softwares já criados*”. Esta característica permite a composição rápida da equipe para o desenvolvimento de uma determinada solução para um produto ou processo, ou até mesmo na substituição por outro produto.

Em relação à entrega de serviços de forma renovada, os gestores da Empresa Alpha *Softwares*, concordam de maneira unânime que o momento certo em mudar um produto ou adaptá-

lo depende da necessidade do cliente, sendo que todas as sugestões enviadas pelos clientes são analisadas em reuniões periódicas por um comitê formado por líderes dos diversos departamentos da empresa. Um dos gestores enfatizou: *“Como somos uma empresa de tecnologia, somos acostumados à mudança e adaptação”*.

Os gestores da Alpha Softwares têm preocupação com a qualificação e as competências dos profissionais que trabalhavam na empresa. Pelos pontos relatados nas entrevistas, os gerentes acreditam que para seus profissionais sejam reconhecidos como altamente qualificados para as posições que atuam no presente momento, precisam receber incentivos e aperfeiçoamento contínuo.

Em relação à pergunta sobre a formação dos seus funcionários, se são contratados com graduação ou em andamento, um dos gestores disse: *“existem as duas necessidades, conforme as disponibilidades da vaga e dos pretendentes desenvolveram um bom trabalho de treinamento interno, porém sempre contratamos profissionais com muita experiência no mercado para compor junto aos iniciantes”*. Outro gestor mencionou *“[...] é importante para a empresa manter, no mínimo, algumas pessoas que já tenham uma história da empresa”*. Assim, percebe-se uma preocupação dos gerentes na retenção de talentos.

Também foi verificado em relação à empresa com seus *stakeholders*, como é gerenciado o atendimento a clientes, visitas e *networking* com outras instituições. Para um gestor *“[...] nós temos um cronograma seguido fielmente com visitas, relatórios, com clientes mais antigos, são feitas visitas periódicas, mas acompanhamento dos clientes é em todo o momento, temos pós-venda, mandamos notícias constantemente a todos”*. Isto demonstra que a empresa tem ciência das suas obrigações com seus clientes.

Ao ser questionado de que maneira é medido o posicionamento da organização no mercado, na opinião de um gerente *“fazemos acompanhamento dos concorrentes e das empresas dos clientes sobre o nível de satisfação de todos os softwares”*. Além disso, os gerentes acreditam que por meio da solução dos problemas de seus clientes e os ajudando no crescimento de suas empresas, a Alpha Softwares tende a inovar rapidamente.

A empresa reconhece seu posicionamento no mercado, sendo a maior empresa fabricante de *Softwares* dos Campos Gerais, e acreditam que a forma que a empresa se preocupa em estar acompanhando tendências e muitas vezes as antecipando, a fez ser líder de mercado, e obter vantagem competitiva em relação às empresas do mesmo segmento. O gerente de TI acredita que uma equipe bem especializada, engajada com o desenvolvimento da organização, e obtendo prestígio na região como esta ocorrendo não é comum, *“[...] temos um excelente padrão de*

documentação dos softwares desenvolvidos que é raro comparada a outras organizações do mesmo segmento”.

De acordo com os serviços que a empresa considera ser difícil de imitar ou da concorrência se igualar, esta voltada a uma metodologia de desenvolvimento moderna e transparente, que prevê entregas programadas, redução de riscos do projeto e retorno rápido e garantido do investimento. Um dos gestores afirma: *“Nosso software de distribuição possui uma excelente metodologia de comunicação entre seus servidores web, construído ao longo de oito anos e com muita experiência de mercado”.* O processo de criação praticado pela Alpha Softwares respeita o ciclo de desenvolvimento dos sistemas, sempre seguindo rígidos padrões de qualidade, compatibilidade e acessibilidade, segundo o gerente de sistemas.

Em relação à substituição de produtos ou serviços por novos, foi questionada a organização se há planejamento conforme a demanda, para contribuir na tomada de decisões de novos produtos para os próximos anos, um dos gestores disse: *“existe um planejamento estratégico efetuado no início de cada ano, onde os principais líderes da empresa participam”.* Outro gestor disse *“Mudamos o produto à medida que houver necessidade”.*

Por meio da análise de jornais, página virtual da empresa, é notável o reconhecimento da organização no mercado. Assim, foi perguntado aos gerentes o que eles atribuíam essa diferença ou reconhecimento. O gestor de TI afirmou *“[...] o reconhecimento do mercado foi algo que veio de repente. Estávamos num trabalho intenso, com muita dedicação há muito tempo, e sabíamos que uma hora a recompensa iria chegar, e isso aconteceu à medida que nós começamos a mostrar para o mercado confiança na especialização de nossos produtos, com a linha de produtos que nós trabalhamos [...]”.*

Para cada serviço prestado pela organização, o gerente de sistemas acredita que os clientes levam em consideração o tempo de atendimento prestado pela empresa. O gestor administrativo compreende que *“a empresa ganhou com o tempo esse reconhecimento pelo excelente trabalho de inovação e pesquisa em novas tecnologias como o mobile, e um dos principais fatores desse reconhecimento é o forte comprometimento com o cliente e o excelente atendimento efetuado no pós venda que nós focamos”.* Com análise dos dois gerentes, percebe-se que ambos acreditam no valor de seus clientes, e na responsabilidade na organização em obter diferenciação.

7 Discussão dos Resultados

Levando-se em consideração o pressuposto teórico da RBV, porque as empresas são diferentes, e que também enfatiza sobre as capacidades e ativos específicos da firma e a existência de mecanismos de isolamento, como determinantes do seu desempenho, é possível entender pela análise da empresa *Alpha Softwares*, quais são as estratégias desenvolvidas pela organização por meio das dimensões da estratégia do Portfólio em TI e as dimensões da RBV que a fazem ter diferencial no mercado em que atuam.

Conforme a análise da entrevista é notável a importância que a organização em estudo dá a inovação de seus produtos e processos, sendo que para conseguir antecipar as tendências como os entrevistados se referiram, é necessário oportunizar a equipe aprimoramento, oportunidades, e desafio contínuo. Conforme o relato de um gestor é interessante sempre ter algumas pessoas na organização que já tenham uma história, o que faz com que novos colaboradores se espelhem de alguma forma nessas pessoas. De acordo com os relatos dos gestores, a organização se preocupa em entregar serviços de forma renovada a seus clientes, pois entende que para obter competitividade e um bom posicionamento no mercado precisam estar aptos a mudança e adaptação. Isto a empresa demonstrou fazer por meio de acompanhamento dos concorrentes e conhecimento do nível de satisfação de seus clientes. Considerando se a *Alpha Softwares* desenvolver produtos e serviços a seus clientes de forma que eles cresçam, a organização terá mais estímulos para criar inovação.

Os entrevistados reconheceram seu posicionamento no mercado como a maior empresa fabricante de *Softwares* dos Campos Gerais, e acreditam que da forma que tem trabalhado, faz com que atualmente sejam líderes e obtenham vantagem competitiva nesse segmento na região em que atuam. Isto se faz presente com a afirmação de um dos gerentes que considera raro o padrão de documentação dos *softwares* e pela metodologia de comunicação empregada entre seus servidores *web* que foram desenvolvidos pela organização, e que segundo os respondentes são difíceis de imitar.

Não foram verificadas críticas as organizações que trabalham no mesmo segmento na região que possam implementar o mesmo tipo de processo que a *Alpha Softwares* atua. Portanto, foi verificado divergência de informações em relação à pergunta sobre a substituição de produtos e processos, pois um gerente afirmou que isto é planejado pela organização no início do ano e o outro gestor afirmou que isto ocorre quando houver necessidade. A visão que os gestores têm em relação ao reconhecimento da empresa no mercado, ou seja, o valor que *Alpha Softwares* representa, refere-se ao trabalho desenvolvido de inovação e pesquisa em novas tecnologias, além do comprometimento com o cliente, pelo pós-vendas que a organização prima.

Ao analisar as entrevistas individuais, dos dois gerentes, é notável que na maior parte dos itens questionados, as respostas tiveram congruência, e em apenas um item houve respostas não congruentes. Mas de forma genérica, os resultados foram satisfatórios para o entendimento das dimensões aplicadas a luz da teoria.

8 Considerações Finais

O crescimento da área de TI incentivou o aparecimento de empresas de prestação de serviços em diversos segmentos tais como instalação, *hardware*, *software*, redes, equipamentos e desenvolvimento de *software*. Estas empresas se firmaram no mercado e apresentam tendência de crescimento (HESSEL, 2004). Na medida em que aumenta a utilização de sistemas de informação na operação e na gestão das organizações, as empresas prestadoras de serviços em TI precisam aprimorar a habilidade de atrair, reter e desenvolver profissionais com conhecimento profundo não só em tecnologia atualizada, mas também de suas aplicações práticas (DORGAN e DOWDY, 2004).

Conforme análise dos dados e das discussões em volta da entrevista, é evidente um elevado interesse dos gerentes da empresa em estudo, por estratégias nas relações interorganizacionais, o qual reflete em um alto desempenho por meio da vantagem competitiva alcançada pela organização. Isto deixa claro, o atrelamento da teoria proposta do Portfólio em TI e RBV com a prática organizacional da Alpha *Softwares*. Todas as dimensões analisadas das duas teorias propostas apresentam alinhamento com a revisão da bibliografia, que aponta para uma empresa que tem buscado uma grande atuação e diferencial por meio de profissionais preparados e conscientes do mercado a qual estão inseridos, ou seja, mostraram-se encorajados para mudança.

Considerando evidências observadas nas entrevistas com o corpo técnico, o profissional de TI parece perceber que, em seu mercado de trabalho, a busca pela inovação em processos e nos produtos é da natureza desse segmento, e que a necessidade de atualização é função do contexto específico deste tipo de organização, como também são características do mercado de trabalho de TI como um todo. Dessa forma, as entrevistas com os profissionais de TI também revelaram uma aceitação e uma sintonia positiva com estas características da tecnologia da informação, no que tange às inovações tecnológicas. Dessa maneira, a constante evolução da TI pode eventualmente servir como fator motivador e que retém estes profissionais nesta área.

Neste estudo de caso, de forma geral, pode-se dizer que as limitações correspondem à impossibilidade de generalização do que foi proposto investigar em relação às associações realizadas nas dimensões propostas pela teoria de Portfólio em TI e RBV. Sugere-se para novos

estudos, a exploração do alinhamento das competências individuais com as necessidades de negócio, e tomada decisão na prestação de serviços em TI, que são elementos inerentes aos pressupostos em estudo.

Referências

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.

BINGHAM, C. B. e EISENHARDT, K. M. Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage. **Management and Decision Economics**, v. 29, nº 2-3, p. 241–256, 2008.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, nº 1, p. 121–154, 1991.

DAVIS, Stan e MEYER, Christopher. **Blur**: a velocidade da mudança na economia *integrada*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DICKINSON, M., THORNTON, A. e GRAVES, S. Technology portfolio management: Optimizing interdependent projects over multiple time periods. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 48, nº 4, p. 518–527, 2001.

DOLCI, P. C. **Uso da Gestão do Portfólio de TI no processo de gerenciamento e justificativa dos investimentos em Tecnologia da Informação**. 2009. Dissertação – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

DORGAN, Stephen J. e DOWDY, John J. When it lifts productivity. **The McKinsey Quarterly**. n.4, 2004.

FLEURY, Marta Tereza L. e FLEURY, Afonso Carlos C.. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 44, No.1. jan/mar 2004.

HOOFFMAN, W. H. Strategies for managing a portfolio of Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 28, nº 8, p. 827–856, 2007.

JEFFERY M. e LELIVELD, I. Best practices in IT portfolio management. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, nº. 31, p. 40-49, 2004.

HESSEL, Rosana. IBM Brasil quer uma base exportadora de terceirização: a empresa considera que o País está muito competitivo nessa área. **Gazeta Mercantil**, n.22917, A-16, 16 de setembro de 2004.

HOOPES D. G., MADSEN, T. L. e WALKER G. Why in there a resourced-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, nº 10, p. 889–902, 2003.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LADO, A. A.; BOYD, N.; WRIGHT, P. e KROLL, M. Paradox and theorizing within the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, nº 1, p. 115–131, 2006.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v. 23, nº 6; p. 535-550, 2002.

MAHONEY, J. T., PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, p.363-380, 1992.

MAIZLISH, B. e HANDLER, R. **IT Portfólio Management Step-by-Step: Unlocking the Business Value of IT**. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005.

MARKOWITZ, H. Portfólio Selection. **The Journal of Finance**, v. 7, nº. 1, p. 77-91, 1952.

McFARLAN, W. F. Portfolio approach to information systems. **Harvard Business Review**, v. 59, nº. 5, p. 142-150, 1981.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, nº. 3, p. 179–191, 1993.

TURNER, J. e LUCAS, H. C. **Developing strategic information Systems**. In W. Guth. Handbook of Business Strategy. Boston, Warren, Gorham e Lamont, 1985.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc. USA, 1989.

WEILL, P. e ARAL, S. Generating Premium Returns on Your IT Investments. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, nº. 2, p. 38-48, 2006.

WEILL, P. e BROADBENT, M. **Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology**. Harvard Business School Press, Boston, 1998.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.