



## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTRATÉGIA PARA OS NEGÓCIOS DO SISTEMA UNIMED DO RIO GRANDE DO SUL

### INFORMATION TECHNOLOGY: STRATEGY FOR BUSINESS SYSTEM UNIMED RIO GRANDE OF SUL

**Rafael Panozzo.** Mestrando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.  
[rafaelpan@gmail.com](mailto:rafaelpan@gmail.com)

**José Pretto da Silva.** Mestrando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.  
[prettoze@yahoo.com.br](mailto:prettoze@yahoo.com.br)

**Samuel Meoti.** Mestrando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.  
[samuelpmeoti@hotmail.com](mailto:samuelpmeoti@hotmail.com)

**Gabriela Zanandréa.** Bacharel em Fisioterapia pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.  
[gabi.zanandrea@gmail.com](mailto:gabi.zanandrea@gmail.com)

**Marcia Rohr da Cruz.** Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.  
Doutoranda em Administração pelo PPGA PUCRS/UCS/. [marciarohrcruz@gmail.com](mailto:marciarohrcruz@gmail.com)

**Área: Administração da informação**

#### RESUMO

No contexto atual em que vivemos a Tecnologia de Informação (TI) está cada vez mais inserida no ambiente empresarial já que está sendo considerado um componente fundamental para a gestão das empresas. Se por um lado essa tecnologia aplicada com sucesso rende muitos benefícios para as empresas por outro traz grandes desafios para a administração deste recurso, dos quais as empresas passam a ter elevada dependência. Nesse mesmo período, as Unimed's passaram a atuar num cenário complexo, em virtude da lei dos planos de saúde, que resultou em maior competitividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Dentro deste contexto o presente artigo teve como objetivo investigar os investimentos estratégicos feitos em Tecnologia da Informação, avaliando os impactos gerados na gestão de negócios do Sistema Unimed do Rio Grande do Sul. Para a realização da coleta de dados foi realizada uma pesquisa de caráter descritiva através de um questionário, onde foram enviados 58 questionários às singulares. A pesquisa permitiu analisar que as Unimed's na sua grande maioria estão fazendo investimentos modestos, ou seja, até 1% do faturamento anual, visando atender as determinações legais primeiramente e após utilizando a TI como uma ferramenta para se obter vantagem competitiva. Observou-se também que seus CEOs foram classificados como de segundo nível (1 – causal ou ad hoc) conforme o Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM – Capability Maturity Model) definido por Humphrey (1989), ou seja, quando os executivos percebem que existe a necessidade de envolvimento, mas não existe nenhum processo ou comportamento estabelecido para isto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tecnologia da Informação, Unimed, Estratégia, Investimentos.

## **ABSTRACT**

In the context we live in the Information Technology (IT) is increasingly embedded in the business environment is being considered as a fundamental component of corporate management. On the one hand successfully applied this technology yields many benefits for companies on the other brings great challenges for the management of this resource, which companies now have high dependence. In that same period, Unimed started to act in a complex scenario, under the laws of health plans, resulting in increased competitiveness, improving the quality of products and services offered to customers. Within this context the present study aimed to investigate the strategic investments in information technology, evaluating the impacts on business management System Unimed Rio Grande of Sul. To perform the data collection was carried out a descriptive study through a questionnaire, which were sent questionnaires to 58 individuals. The research allowed us to analyze the Unimed mostly modest investments are doing, or even 1% of annual revenues, to meet legal requirements and after first using IT as a tool to gain competitive advantage. It was also observed that their CEOs were rated as the second level (1 - causal or ad hoc) as the Capability Maturity Model (CMM-Capability Maturity Model) defined by Humphrey (1989), when executives realize that there is need for involvement, but there is no process or behavior established for this.

**KEYWORDS:** Information Technology, Unimed, Strategy, Investment.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o advento da Lei n.º 9.656/98, denominada Lei dos Planos de Saúde, a qual entrou em vigor em janeiro de 1999, as operadoras de planos de saúde de todo o país necessitaram passar por um grande processo de remodelação de suas atividades. No ano de 2000, fruto de um programa de descentralização do governo federal, fora criada, através da Lei 9.961/200 a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, a qual ficou com a incumbência de regulamentar e fiscalizar a atuação das operadoras de planos de saúde.

A partir deste marco regulatório, o qual marcou profundamente a atividade das operadoras de planos de saúde, inclusive sendo responsável pela extinção de muitas instituições que não acompanharam a evolução mercadológica deste setor, onde muitas implementações no âmbito da informação necessitaram ser desenvolvidas, a fim de atender

inúmeras exigências da ANS, que através de uma vasta gama de aplicativos, obrigou as operadoras a remodelarem seus sistemas para dar cumprimento às exigências legais, e conseqüentemente das informações solicitadas periodicamente pela ANS.

Deste marco cronológico em diante, a preocupação das operadoras de planos de saúde para o cumprimento das exigências legais fizeram uma verdadeira revolução na busca de tecnologias de informações capazes de satisfazer às novas necessidades e estarem preparadas para atender a flexibilidade e mutação das informações e dos padrões das exigências.

Para Porter (1985) a vantagem competitiva ao longo da cadeia de valor é questão básica para entender o papel da tecnologia de informação como estratégia utilizada pelas organizações. Para o autor a cadeia de valor é um conjunto das atividades tecnológica e economicamente distintas que as empresas utilizam para realizarem seus negócios.

Segundo Laurindo (2000) uma aplicação eficaz da TI atende aos requisitos da empresa em que está inserida, alterando suas atividades fim, tornando-a mais competitiva, sendo indispensável a análise de maneira ampla, tendo em mente os conceitos de cadeia de valor, e o alinhamento entre estratégias de TI e de negócios

Assim este artigo buscou analisar entre outros itens se os investimentos em TI propiciaram melhorias na gestão do Sistema Unimed-RS, se a TI proporciona melhorias no processo administrativo e operacional da singular disponibilizando todas as informações exigidas pela legislação dos planos de saúde e se essas informações auxiliam no processo de tomada de decisão e como estratégia competitiva em relação aos concorrentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As cooperativas, atualmente, segundo Jank (1997) possuem dois problemas: profissionalização da administração, com estruturas formadas de maneira política, levando a

uma incerteza na definição do que é propriedade e controle. Mas o cooperativismo é uma ferramenta que oportuniza aos seus cooperados criar produtos e serviços de forma coletiva que seria impossível criar individualmente.

A Unimed é a maior experiência cooperativista na área da saúde em todo o mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 75% do território nacional. Hoje é composta por 374 cooperativas médicas, que prestam assistência para mais de 17,1 milhões de clientes e 73 mil empresas em todo País. A Unimed é hoje o maior sistema cooperativo de trabalho médico do mundo, sendo uma iniciativa brasileira que mudou o perfil da medicina suplementar no país, e que serviu de modelo para tantos outros países.

Em setembro de 1972, foi criada a Federação das Unimeds do RS, que congrega as singulares e lançou as bases de viabilização do Sistema Unimed em âmbito estadual. A criação da Federação do RS, sem dúvida, proporcionou as condições imprescindíveis para a consolidação e independência política do Sistema Estadual.

Segundo Rosa Maria de Moura e Alberto Luiz Albertin (2004) cada vez mais as organizações estão preocupadas em ter um conhecimento mais detalhado dos benefícios que a TI tem oferecido em relação ao desempenho financeiro e não financeiro, como por exemplo, satisfação do cliente, participação no mercado, inovação de produtos, entre outros. Os principais benefícios oferecidos pela TI acompanham a evolução destas perspectivas e as diferentes visões que se tem da TI.

Conforme Drucker (1999) uma empresa deve ser fundamentada na informação e no conhecimento, para ser bem sucedida, trabalhando estes pontos como capital estratégico, sendo um grande desafio fazer com que as informações sejam coletadas, formatadas e usadas sistematicamente na tomada de decisões.

Por isso a tecnologia da informação (TI) abriu novas oportunidades para as empresas. Hoje ela está mais alinhada com o planejamento estratégico e é um importante fator

competitivo. As áreas de TI já estão sendo convidadas para discutir planejamento dentro da empresa. O segundo passo é encarar a tecnologia como investimento que é feito para reduzir custos, para ter processos mais rápidos, para ter qualidade com o fornecedor e com o cliente.

Para Sampler (1998), a perspectiva atual é aquela na qual as diretrizes organizacionais fornecem subsídio suficiente e imprescindível para a elaboração da estratégia é a utilização bem-sucedida de TI, ao mesmo tempo em que é influenciada e alterada pela TI, que oferece novas oportunidades de atuação interna e externa, muitas vezes de forma revolucionária. Henderson e Venkatraman (1993) propõem uma análise não só do impacto do negócio na TI, mas também do potencial que ela tem, de mudar os rumos do negócio, além do monitoramento das disponibilidades de novas tecnologias no mercado. Os autores afirmam ainda que para se planejar a TI, devem-se considerar quatro importantes fatores: estratégia do negócio; estratégia de TI; infra-estrutura organizacional e processos; além de infra-estrutura de sistemas de informação e processos.

Os benefícios de TI podem então ser definidos como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação, sendo que estes benefícios podem ser entendidos como a oferta que esta tecnologia traz para as organizações. Porém, tão importante quanto a oferta é o seu aproveitamento no desempenho empresarial, conforme Albertin e Moura (2002). Nesse sentido Henderson e Venkatraman (1999) afirmam que o impacto de TI nas organizações está transcendendo o seu tradicional papel de “*BackOffice*” e está evoluindo para um papel estratégico, com potencial de não só apoiar estratégias empresariais, mas também amoldar novas estratégias empresariais.

Já para Devaraj e Kohli (2002), o desafio de gerenciar e avaliar a TI tem se tornado cada vez mais complexo porque o investimento tem aumentado significativamente. A função da TI tem-se baseado em si própria e demonstrado valor estratégico e de negócio. O cálculo

de um resultado operacional é muitas vezes mais simplificado, mas para os resultados estratégicos é um processo de mensuração crítico para as empresas.

Portanto o uso da TI nas empresas deve sempre estar relacionado com as necessidades estratégicas e operacionais, ou seja, alinhada ao negócio para que os benefícios possam ser obtidos e que o desempenho empresarial seja satisfatório.

Considerando os aspectos técnicos e sociais da administração de TI, Albertin e Moura (1995) identificaram o apoio da alta gerencia como um dos principais fatores críticos de sucesso desta administração. Os principais executivos têm atitudes distintas em relação a TI que são coerentes com o seu envolvimento e conhecimento da administração desta tecnologia. Schein (1989) identificou quatro atitudes típicas de CEOs (chief Executive Officers) em relação ao uso da TI:

- Céticos: aqueles que têm incertezas básicas sobre TI e não se envolvem, considerando o custo como o elemento fundamental para a implantação de TI;
- Dependentes: aqueles que demonstram acreditar na TI, mas não se envolvem nas decisões de TI;
- Envolvidos: aqueles que acreditam que os CEOs devam ser fortemente envolvidos nas decisões de TI;
- Positivos: aqueles que têm uma postura positiva e idealista de TI.

Nesse contexto podemos citar também o Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM –Capability Maturity Model) , definido por Humphrey (1989), apresentado no COBIT (2000) onde é ressaltada uma maneira de se identificar a atitude dos executivos tanto de negócio como de TI identificando seu grau de maturidade em relação a esta tecnologia. O modelo é dividido em níveis:

- O primeiro nível (0 – nulo) se caracteriza quando os executivos não têm nenhum envolvimento com TI;
- O segundo nível (1 – causal ou *ad hoc*) quando os executivos percebem que existe a necessidade de envolvimento, mas não existe nenhum processo ou comportamento estabelecido para isto;
- O terceiro nível (2 - repetitivo, mas intuitivo) quando a consciência da importância do envolvimento é existente e geral, com alguma estrutura e processos estabelecidos mas seguidos de forma intuitiva;
- O quarto nível (3 - definido) quando a necessidade de envolvimento é entendida e aceita, e os processos e estruturas são estabelecidos, padronizados e implementados, mas sem muita sofisticação; o quinto nível (4 - gerenciado e medido) quando o envolvimento é plenamente entendido em todas as dimensões de sua realização, com treinamento, definição de responsabilidade e participação; e o sexto e último estágio (5 – otimizado) quando o envolvimento é entendido de forma bastante avançada e proativamente criando total coerência entre as visões que os vários participantes tem de TI e total aderência à realidade de negócio.

Adotando esse modelo como base para pesquisa, podemos avaliar se os executivos são capazes de perceber os efeitos da TI e suas relações com as estratégias da organização. Conforme Maçada (2007) o alinhamento estratégico da tecnologia da informação (TI) com os negócios é um assunto de grande relevância, principalmente pelo papel chave que a TI pode desempenhar, nas estratégias de negócio das organizações. De fato, não há dúvidas de que a contribuição da TI para os negócios é indispensável. Entretanto, apesar do consenso sobre a importância e os benefícios da TI para o alcance dos objetivos organizacionais, muitas

empresas, públicas e privadas, não percebem que a sua governança somente será efetiva quando houver uma boa gestão da informação e da TI.

### **3 MÉTODO**

Com o objetivo de obter a percepção dos CIOs e CEOs a cerca dos investimentos realizados na TI, foi realizada uma pesquisa de caráter descritiva através de um levantamento (pesquisa de campo). Segundo Gil (1991, p. 46), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis.

A coleta de dados se deu através de um questionário que contemplou questões tanto quantitativas como qualitativas. O modo de aplicação do questionário foi através de e-mail ou preenchimento direto das questões em um site, o que garantiu a participação do maior número de singulares e, a facilidade de retorno dos questionários submetidos. Os respondentes dos questionários foram os responsáveis pelos departamentos de TI (CIO) de cada singular e os gestores principais (CEO).

Para a realização do levantamento de dados foram enviados 58 questionários às singulares, através de e-mail ou preenchimento direto das questões no site onde retornaram 37 questionários respondidos o que representa 64% do total.

O tratamento dos dados coletados foi feito de duas formas distintas. Primeiro, para os dados quantitativos, foram realizados tratamento estatísticos, buscando obter-se um panorama geral da situação das empresas estudadas sobre o tema pesquisado. Segundo, foi realizada uma análise individual das respostas qualitativas e, posteriormente, estes dados foram sistematizados a fim de estabelecer diagnóstico sobre os principais anseios, dificuldades, características das singulares no que tange o seu negócio em relação a TI. Finalmente, a partir



dos dados quantitativos e qualitativos, foi estabelecido um perfil das singulares estudadas sobre o tema pesquisado.

#### **4 PRÉ-TESTE**

O questionário foi enviado para dois profissionais da Unimed Federação, sendo um do departamento de TI e outro da administração para realizarem o pré-teste, o período de duração do mesmo foi de uma semana. Os profissionais selecionados foram por conveniência, pois ambos têm conhecimento e envolvimento direto na área. Os profissionais analisaram o questionário, e sugeriram algumas modificações as quais foram efetuadas.

#### **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### **5.1 Infra-estrutura**

A estrutura de TI das Unimeds respondentes tem aproximadamente 5% do total de seus funcionários trabalhando na área de TI, o que passa a ser um número considerável, pois o setor costuma ser bem enxuto nas organizações. A média aproximada de computadores para cada funcionário ficou em 0,7 computador. Ainda com relação a infra-estrutura a velocidade em que trafegam essas informações na rede interna é de 100 kbps para 88% das Unimeds, todavia 13% já possuem rede giga visto que é difícil encontrar uma rede assim em estruturas mais antigas. Todas as Unimeds possuem sistemas operacionais bem difundidos em seus servidores onde 50% possuem plataforma Linux e outros 50% possuem Windows.

Podemos observar que todas as Unimeds possuem sistemas para auxiliar na sua gestão, desde sistemas ERPs, BI, CRM e outros. Quando perguntamos se a sua singular participa do

GED (Gestão Eletrônica de Documentos) foi identificado que 78% das singulares participam e 11% estão implementando, isto significa que 89% das Unimed são preocupadas em diminuir custos digitalizando documentos, além de outras vantagens que o mesmo traz; Conseqüentemente esse mesmo percentual participa do PROGETEC um projeto criado pela Federação do estado do Rio Grande do Sul, que além de contemplar o GED, inclui também um sistema de voz sobre IP onde todas as Unimed conversam sem custos entre si.

Conclui-se que a infra-estrutura de TI do sistema Unimed do Rio Grande do Sul atende as necessidades de cada singular servindo de backbone para o correto andamento dos processos operacionais, auxiliando a gestão de seus administradores.

## **5.2 Legislação**

No que diz respeito à legislação todas as Unimed mudaram seus sistemas de gestão também conhecidos como ERPs, para atender as exigências da ANS. Portanto a maioria das singulares está atendendo as exigências legais. Com relação as normatizações mais novas, podemos observar que estas não estão sendo cumpridas em sua totalidade. Um ponto desfavorável para o sistema Unimed é que 89% das singulares ainda estão implementando a automação de prestadores que se trata da integração digital de prestadores de serviço junto a sua Unimed. Isso além de trazer segurança, também beneficia os usuários proporcionando mais agilidade no processo.

## **5.3 Utilização das informações para obtenção da vantagem competitiva**

Segundo a opinião de 43% dos CEOs a TI contribui para o aumento da vantagem competitiva trazendo maior integração ao negócio. Dessa forma a TI causa um grande

impacto positivo na tomada de decisão das organizações, pois para 63% dos CEOs ela é fundamental para proporcionar informações integras e em curto prazo de tempo. Esse levantamento converge para o que pensa Batista (2004), onde coloca que, do ponto de vista da administração de empresas em concordância com a definição de sistemas, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação. Através dos canais de informação as organizações definem de onde serão adquiridos os dados, e as redes de comunicação definem para onde os dados serão direcionados.

Alto grau de competitividade também é um grande impacto ocasionado pela TI, dessa forma é perceptível que a TI afeta de forma elevada o desempenho organizacional, trazendo inúmeros benefícios. Tudo isso demonstra que cada vez mais o papel da tecnologia da informação é fundamental dentro do ambiente organizacional. Neste sentido foi possível observar que 63% dos CEOs concordam plenamente que a TI agrega muito valor a organização.

Foi possível analisar ainda que 38% dos CEOs discordam em parte que a diretoria executiva utiliza diretamente os sistemas, e com um percentual de 57% os mesmos dizem que os cooperados entendem a importância e as vantagens que a TI proporciona a empresa, o que nos leva a crer que o grau de maturidade dos executivos referentes a TI pode ser classificado como de segundo nível (1 – causal ou ad hoc) quando os executivos percebem que existe a necessidade de envolvimento, mas não existe nenhum processo ou comportamento estabelecido para isto segundo o Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM –Capability Maturity Model) , definido por Humphrey (1989), apresentado no COBIT (2000). Fazendo um contraponto com os dados coletados, Maçada e Becker (1998) afirmam que é vital o envolvimento de todos os executivos (de TI a negócios, passando pela administração) e que essa é a maneira de assegurar que as estratégias de TI estejam alinhadas às estratégias de

negócios, possibilitando assim que os investimentos estejam direcionados de forma a atender às necessidades das organizações.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término do presente artigo, considerando o que acima fora exposto e tendo em vista os objetivos inicialmente propostos, nos cabe ponderar, os principais pontos e avaliações finais que as informações compiladas nos permitem discorrer.

Com clareza Albertin (2001b) comenta que as organizações passaram a realizar seu planejamento e criar suas estratégias voltadas para o futuro tendo como uma das suas principais bases a TI, em virtude de seus impactos sociais e empresariais.

Por isso de um modo geral, as Unimeds do Estado do Rio Grande do Sul possuem uma forte convicção da importância do desenvolvimento da estrutura interna de TI dentro de cada instituição integrante do sistema Unimed, o que reflete proporcionalmente nos investimentos feitos por estas organizações, nos últimos anos, neste setor.

Os impactos dos investimentos realizados na área de TI são medidos positivamente pelos órgãos diretivos e gerenciais destas cooperativas, de modo que já há um retorno considerável deste segmento, seja na redução de custos das cooperativas, seja na qualidade dos recursos e informações, o que reflete em uma maior competitividade frente à concorrência.

Foi possível constatar que, embora se trate de um negócio extremamente complexo, com uma série de obrigações legais que envolvem compilações segregadas de informações, os sistemas utilizados por estas instituições são altamente desenvolvidos, e contemplam em grande parte as atuais necessidades, sejam de ordem legal, administrativa e gerencial.

Tendo como parâmetro a linha histórica do sistema Unimed, especificamente no tocante a área de TI, constatamos que o advento da Lei n.º 9.656/98, denominada Lei dos

Planos de Saúde, foi o grande divisor de águas, marcando um novo momento destas empresas, pois, a referida lei trouxe uma série de exigências anteriormente inexistente para essas empresas, o que fomentou uma adequação “forçada”, e que teve no segmento de TI o atendimento de inúmeras solicitações do governo, que ao longo dos anos vem aumentando gradativamente, o que justifica o aumento dos profissionais na área de TI em muitas cooperativas Unimed, preocupadas em manter em dia suas obrigações legais periódicas para com o governo.

Também foi identificado que o nível de abertura de informações que são exigidas pelos aplicativos da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, foram responsáveis, em grande parte, pelo desenvolvimento dos sistemas de informação destas organizações, de tal modo que os níveis gerenciais ainda não ocupam, na integridade, os recursos que estes sistemas disponibilizam.

Assim, não há um total aproveitamento dos recursos no que se refere às análises internas, voltadas ao negócio propriamente dito, estando o foco voltado para o atendimento de determinações legais, o que poderia ser melhorado para um maior desenvolvimento da vantagem competitiva destas empresas.

Além da maior integração dos níveis diretivos com os departamentos de TI, no sentido de maior aproveitamento das informações para as decisões estratégicas da organização, uma sugestão de melhoria apontada no presente estudo é a informatização completa de todos os prestadores do Sistema Unimed Nacional, no sentido de propiciar o atendimento on-line de todos os beneficiários, através da utilização de um mesmo padrão de troca de informações.

Este processo traria maior agilidade do intercâmbio e no atendimento do cliente, de maneira que substituiria o fluxo de digitação de documentos por meio interno das cooperativas, pois o sistema interno seria alimentado pelos próprios prestadores, reduzindo,

inclusive, o custo com pessoal, visando a diminuição do trabalho de digitação de notas e faturas pela simples conferência dos dados digitados.

Com base em todos esses dados constatou-se que o sistema Unimed do Rio Grande do Sul como um todo vem investindo em melhorias para sua gestão, desde software, hardware, telecomunicações, banco de dados, processos e pessoas, porém de uma forma discreta. Em síntese, o panorama atual das empresas analisadas é bom, principalmente pelo viés constante de melhoria e evolução de seus processos internos, especificamente ligados à área de TI.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol. 41 n°3, jul.set. 2001a.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Amplie seus horizontes. Information week, 6 nov. 2002.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 2004. 277 p.
- ADLER, P.S.; SBENBAR, A. Adapting your technological base: the organization challenge. Sloan Management Review. Cambridge, 1990.
- BATISTA, E. O. Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DEVARAJ, s.; KOHLI, R. The It payoff: measuring the business value of information technology investments. New York: Prentice Hall, 2002.
- DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1995.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: a framework for strategic information technology management. MIT Sloan School of Management. Cambridge, 1989.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment. IBM System Journal, vol 38, n° 283, 1999.
- HUMPHREY, W.S. Managin the software process. New York: Addison –Wesley, 1989.

Cobit. Management Guidelines. IT Governance Institute. Disponível em <[www.itgovernance.org](http://www.itgovernance.org)> Acesso em: 2007

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEAVITT, H. Applied organizational change in industry: structural technical and human approaches. New York: John Wiley, 1964.

MAÇADA, A.C.G.; BECKER, J.L. Modelo para avaliar o impacto da tecnologia da informação(TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros. ENANPAD- 22º Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, 1998.

MAÇADA, A. C. G. Tecnologia da informação na governança do sistema financeiro nacional (SFN) Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada>. Acesso em: 2007.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MURPHY, T. Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive. New Jersey: John Wiley, 2002.

SAMPLER, J. L. Exploring the relationship between information technology and organization structure. In: EARL, M .J.(Org.) Information management: the organization dimension. New York: Oxford University Press, 1998.

SCEIN, E. H. The role of CEO to the management of change: the case of information technology. Cambridge: MIT, Sloan School of Management, working paper, Aug. 1989.

STAIRS, R. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.