

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Evelyn de Abreu Maciel

**Relação das Capacidades de TI com a Qualidade da Informação e com a Qualidade do
Serviço de Informação: uma Análise no Contexto de Negócios Digitais**

Porto Alegre

2015

Evelyn de Abreu Maciel

Relação das Capacidades de TI com a Qualidade da Informação e com a Qualidade do Serviço de Informação: uma Análise no Contexto de Negócios Digitais

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada.

Porto Alegre

2015

Evelyn de Abreu Maciel

Relação das Capacidades de TI com a Qualidade da Informação e com a Qualidade do Serviço de Informação: uma Análise no Contexto de Negócios Digitais

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada.

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Norberto Hoppen - UNISINOS

Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas - UNINOVE

Prof^a. Dr^a. Raquel Janissek-Muniz - UFRGS

Orientador - Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada – UFRGS

CIP - Catalogação na Publicação

Maciel, Evelyn de Abreu

Relação das Capacidades de TI com a Qualidade da Informação e com a Qualidade do Serviço de Informação: uma Análise no Contexto de Negócios Digitais / Evelyn de Abreu Maciel. -- 2015.

146 f.

Orientador: Antonio Carlos Gastaud Maçada.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. capacidades de TI. 2. negócios digitais. 3. qualidade da informação. 4. qualidade do serviço de informação. I. Carlos Gastaud Maçada, Antonio, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Aos amores da minha vida: à minha mãe, Eva, que dedicou sua vida à família acima de tudo, apoiando-me em todos os momentos; ao meu pai, José Luis, que batalhou para nos dar tudo o que ele não teve e esteve presente nos momentos mais difíceis de minha vida, racionalizando-os; aos dois, pela ótima criação e pela oportunidade de priorizar meus estudos; à minha irmã, Audrien, que sempre esteve comigo e é um grande exemplo para mim, e ao meu marido, Guilherme, que apoiou incondicionalmente minhas escolhas, ajudando-me a superar as muitas adversidades que enfrentei. Vocês contribuíram imensamente para a conclusão dessa etapa. Essa conquista é nossa.

Ao CNPq, pelo financiamento e oportunidade de realizar essa pesquisa.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino de qualidade. A todos os professores que contribuíram para minha trajetória acadêmica, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada, pela paciência, exigência e dedicação à realização deste trabalho. É impossível mensurar o aprendizado que me foi proporcionado ao longo desta trajetória.

Aos amigos, pela compreensão nos momentos em que estive compromissada com a dissertação e, por isso, mais ausente.

RESUMO

Muitos estudos científicos avaliam a influência das capacidades de TI sobre a vantagem competitiva e sobre o desempenho da firma. Entretanto, percebe-se a existência de lacunas na literatura sobre capacidades de TI atreladas a alguns temas específicos. Nesse sentido, a comunidade científica carece de estudos que analisem especificamente a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, já que as atuais publicações tangenciam, mas não resolvem este dilema. Com o propósito de atender a esta demanda, a presente pesquisa investigou, em um ambiente de negócios digitais: a) como as capacidades de TI se relacionam com a qualidade da informação; b) como as capacidades de TI se relacionam com a qualidade do serviço de informação, e c) se existem outras capacidades ou recursos que, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação. A fim de atender a esses objetivos, empregou-se o método de estudo de casos múltiplos e a técnica de análise de conteúdo temática. Para a coleta dos dados, utilizou-se uma triangulação das técnicas de entrevistas semiestruturadas e análise documental. A análise comparativa dos quatro casos realizados permitiu concluir que as capacidades de TI se relacionam com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais, e que a intensidade desse relacionamento é maior para algumas dimensões específicas das capacidades de TI. Verificou-se, ainda, que existem outras capacidades ou recursos que, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação, no contexto de negócios digitais.

Palavras-Chave: capacidades de TI, negócios digitais, qualidade da informação, qualidade do serviço de informação.

ABSTRACT

Many studies have evaluated the influence of IT capabilities on competitive advantage and on firm performance. However, there are gaps in the literature about the IT capabilities topic related to some specific elements. Thus, the scientific community needs studies that specifically analyze the relationship between IT capabilities, information quality and information service quality, since current publications just mention it, but do not solve its dilemma. In order to fill this gap, this research investigates, in an environment of digital business: a) how IT capabilities are related to information quality; b) how IT capabilities are related to information service quality, and c) if other capabilities or resources, beside IT capabilities, influence information quality and information service quality. For that, this research employs the multiple case study method and the technique of content analysis. To data collection, it was used the combination of semi-structured interviews and document analysis techniques. Then, a comparative analysis of four cases was conducted. As result, it was concluded that IT capabilities are related to information quality and to information service quality in the context of digital business. However, the intensity of this relationship is higher for some specific dimensions of IT capabilities. It was also found that, in this context, there are other capabilities or resources that influence information quality and information service quality beside IT capabilities.

Keywords: digital business, information quality, information service quality, IT capabilities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo Teórico-Conceitual	20
Figura 2: Modelo de Pesquisa	21
Quadro 1: Proposições do estudo	32
Quadro 2: Proposições do estudo e Categorias Iniciais.....	33
Quadro 3: Resumo do Método de Pesquisa	34
Quadro 4: Casos selecionados	36
Quadro 5: Perfil dos entrevistados da pesquisa	38
Figura 3: Desenho de Pesquisa.....	41
Quadro 6: Perfil dos entrevistados do caso A.....	43
Quadro 7: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso A	54
Quadro 8: Perfil dos entrevistados do caso B.....	55
Quadro 9: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso B	67
Quadro 10: Perfil dos entrevistados do caso C.....	68
Quadro 11: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso C	79
Quadro 12: Perfil dos entrevistados do caso D.....	80
Quadro 13: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso D	93
Quadro 14: Proposições de estudo, categorias iniciais mais importantes e conclusão da análise comparativa dos casos.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP – Aplicativo de *smartphone*

CRM – *Customer Relationship Management* ou Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente

CTI – Capacidade de Tecnologia da Informação

DQ - *Data Quality* ou Qualidade dos Dados

EDI - Sistemas de Intercâmbio Eletrônico de Dados

ERP – *Enterprise Resource Planning* ou Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

IS – *Information System* ou Sistema de Informação

IQ – *Information Quality* ou Qualidade da Informação

ISQ – *Information Service Quality* ou Qualidade do Serviço de Informação

IT – *Information Technology* ou Tecnologia da Informação

PME – Pequenas e Médias Empresas

QD – Qualidade dos Dados

QI – Qualidade da Informação

QSI – Qualidade do Serviço de Informação

RBV – Teoria da Visão Baseada em Recursos

SERVPERF – Uma escala de mensuração de qualidade de serviço

SERVQUAL – Uma escala de mensuração de qualidade de serviço

SI – Sistema de Informação

SME – *Small and Medium-sized Enterprise* ou Pequenas e médias empresas

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA	16
1.2.	OBJETIVOS.	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	MODELO TEÓRICO-CONCEITUAL	20
2.2	MODELO DE PESQUISA.....	21
2.3	LENTE TEÓRICA: VISÃO BASEADA EM RECURSOS DA FIRMA (RBV).....	22
2.4	CAPACIDADES DE TI	23
2.5	QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.	26
2.6	QUALIDADE DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO	27
2.7	NEGÓCIOS DIGITAIS	29
2.8	PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	31
3.	MÉTODO.	34
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	34
3.1.1	Unidades de Análise e Casos.....	35
3.1.2	Técnicas empregadas para garantir a qualidade da pesquisa.....	37
3.1.3	Seleção de entrevistados	37
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.	39
3.2.1	Entrevista em profundidade semiestruturada.	39
3.2.2	Análise documental.....	39
3.3	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO	40
3.4	DESENHO DE PESQUISA	41
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
4.1	CASO A (PILOTO): SITE DE COMPRA COLETIVA	42
4.1.1	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso A.....	43
4.1.2	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso A.....	44

4.1.3	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso A.....	45
4.1.4	Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação” no Caso A.....	46
4.1.5	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso A	46
4.1.6	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso A	47
4.1.7	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso A	48
4.1.8	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso A	49
4.1.9	Análise da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso A.....	50
4.1.10	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso A.....	50
4.1.11	Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso A	51
4.1.12	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso A	52
4.1.13	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso A.....	53
4.1.14	Análise das proposições no caso A	53
4.2	CASO B: PRESTADORA DE SOLUÇÕES MÓVEIS	54
4.2.1	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso B.....	55
4.2.2	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso B.....	56
4.2.3	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso B.....	57
4.2.4	Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação” no Caso B.....	58

4.2.5	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso B.....	59
4.2.6	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	60
4.2.7	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	60
4.2.8	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	62
4.2.9	Análise da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	63
4.2.10	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	64
4.2.11	Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	64
4.2.12	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso B.....	65
4.2.13	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso B.....	66
4.2.14	Análise das proposições no caso B.....	67
4.3	CASO C: PORTAL DE INFORMAÇÕES	68
4.3.1	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso C.....	69
4.3.2	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso C.....	70
4.3.3	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso C.....	70
4.3.4	Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação” no Caso C.....	71
4.3.5	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso C.....	72
4.3.6	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso C	73
4.3.7	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso C	73

4.3.8	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso C.....	74
4.3.9	Análise da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso C.....	75
4.3.10	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso C.....	76
4.3.11	Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso C	76
4.3.12	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso C	77
4.3.13	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso C.....	78
4.3.14	Análise das proposições no caso C... ..	79
4.4	CASO D: EMPRESA DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS.....	79
4.4.1	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso D.....	81
4.4.2	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso D.....	82
4.4.3	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso D	83
4.4.4	Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação” no Caso D	84
4.4.5	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso D.....	85
4.4.6	Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso D	86
4.4.7	Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso D	87
4.4.8	Análise da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso D.....	88
4.4.9	Análise da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso D.....	89
4.4.10	Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso D.....	89

4.4.11	Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso D	90
4.4.12	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso D	91
4.4.13	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso D	92
4.4.14	Análise das proposições no caso D.....	93
4.5	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS	94
4.5.1	Análise comparativa da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação”	94
4.5.2	Análise comparativa da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação”	95
4.5.3	Análise comparativa da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação”	96
4.5.4	Análise comparativa da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação”	97
4.5.5	Análise comparativa da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação”	98
4.5.6	Análise comparativa da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação”	100
4.5.7	Análise comparativa da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação”	101
4.5.8	Análise comparativa da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação”	103
4.5.9	Análise comparativa da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação”	104
4.5.10	Análise comparativa da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação”	106
4.5.11	Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação”	107
4.5.12	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação”	108
4.5.13	Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação”	110

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
5.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	117
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	119
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	119
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A – ELEMENTOS DAS CAPACIDADES DE TI	133
	APÊNDICE B – ELEMENTOS DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	137
	APÊNDICE C – ELEMENTOS DA QUALIDADE DO SERVIÇO.....	140
	APÊNDICE D – CONCEITOS DOS ARTIGOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS	141
	APÊNDICE E – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	143
	APÊNDICE F – CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	147

1. INTRODUÇÃO

Altos investimentos em Tecnologia da Informação (TI) evidenciam uma mudança do padrão de utilização da TI da simples automação de tarefas para o enriquecimento dos processos organizacionais, o que possibilita otimizar atividades, reduzir custos diversos, aumentar a competitividade no mercado e, em última instância, alcançar os objetivos do negócio (ALBERTIN e ALBERTIN, 2008; OLIVEIRA, 2013). A aplicação da TI com este foco traz à tona o conceito de Capacidade de Tecnologia da Informação.

A partir da lente teórica da Visão Baseada em Recursos (RBV) (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), o termo Capacidade de Tecnologia de Informação (CTI) consiste na habilidade de uma empresa em adquirir, mobilizar e implementar recursos relacionados a TI (também chamados de funcionalidades de TI) em combinação com outras capacidades e recursos, a fim de alcançar seus objetivos de negócios (BHARADWAJ, 2000; ZHANG, SARKER e SARKER, 2008; RAI *et al.*, 2012). Dessa maneira, enquanto os recursos são apenas ativos de TI (ferramentas projetadas para auxiliar processos de negócio), as capacidades de TI trazem o diferencial da habilidade de adquirir, mobilizar, implementar e combinar recursos, de maneira que são consideradas valiosas, raras, não imitáveis, insubstituíveis e estão heterogeneamente distribuídas ao longo das firmas (RAI *et al.*, 2012; BARNEY, 1991).

Existem evidências de que as capacidades de TI, mais do que dar suporte às atividades organizacionais, podem contribuir para a qualidade de informação e para a qualidade do serviço de informação. As capacidades de TI poderiam, por exemplo, na visão de Varadarajan e Yadav (2002) e de Nakata, Zhu e Kraimer (2008), facilitar a coleta de grandes quantidades de dados e informações fidedignos e relevantes acerca dos clientes, a citar os dados demográficos, hábitos de compra e níveis de satisfação de serviços, ajudar no compartilhamento de dados com o cliente por meio de sistemas de intercâmbio eletrônico de dados (EDI). Poderiam, ainda, auxiliar na tomada de decisão, na resolução de problemas e no planejamento, por meio da disponibilização das informações necessárias e corretas (VARADARAJAN e YADAV, 2002; NAKATA, ZHU e KRAIMER, 2008). Já Koehler, Woodtly e Hofstetter (2015) destacam que uma organização pode fazer uso prolongado de uma tecnologia da informação e por meio dela criar formas alternativas de uso de funcionalidades existentes do sistema, adequando-o às necessidades de informação do negócio. Por fim, Pimentel (2015) afirma que a capacidade que a tecnologia digital tem de

expedir informação influencia a forma como as pessoas interagem umas com as outras, com a informação e com os negócios. Contudo, a relação entre essas dimensões é pouco explorada na academia, conforme se evidencia na subseção de justificativa.

Além disso, as chamadas novas tecnologias modificam a forma como trabalhamos, nos relacionamos, aprendemos; ou seja, transformam a forma como vivemos. Essas mudanças no modo de vida da população impactam, conseqüentemente, nas organizações. As inovações digitais impõem mudanças nos modelos de negócios (FICHMAN, SANTOS e ZHENG, 2014), derivadas das inúmeras possibilidades de uso dessas tecnologias para alterar a competitividade dos mercados a favor das organizações que tiverem melhores capacidades de explorá-las.

Em meio a este cenário, surge o conceito de Negócio Digital. A partir das conceituações da literatura e da consulta a especialistas da área de TI/SI em novembro de 2013 por mensagem eletrônica, pode-se dizer que negócios digitais são aqueles nos quais as interações com os *stakeholders*¹ ocorrem em interfaces digitais, por meio da utilização de plataformas digitais e compartilhadas e de tecnologias digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; MARKUS e LOEBBECKE, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013), nas quais a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, e inclusive os processos de trabalho, são “digitalizados” (BROUSSEAU e PENARD, 2007; BHARADWAJ *et al.*, 2013a; WEILL e WOERNER, 2013). Tais estudiosos, a citar Bharadwaj, Chiappa, Hussain, Lucas, Ramasubbu e Woerner, publicaram artigos sobre o tema em importantes periódicos internacionais e, a fim de clarificar o tema, foram consultados.

Autores mencionam evidências de que os negócios digitais estão relacionados com as capacidades de TI (FERRAZ, CAVALCANTI, e STRIPOLI, 2013), com a qualidade da informação (INFORMATIONWEEK, 2007; MURPHY, 2013; PIMENTEL, 2015) e com a qualidade do serviço de informação (INFORMATIONWEEK, 2013). Entretanto, a literatura carece de estudos que relacionem todos estes temas.

¹ Compreende-se que *stakeholders* são os indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da organização, que estejam direta ou indiretamente relacionados à atuação dela e dos quais ela dependa para sobreviver, a citar: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de negócio, governo e comunidade (FREEMAN E REED, 1983; FREEMAN, 2010).

1.1. JUSTIFICATIVA

O estudo do tema Capacidades de TI se justifica pelo amplo impacto destas sobre as organizações, já que, para Schaefferling e Wagner (2013), estas capacidades são ativos intangíveis estratégicos que devem ser vistos como capacidades da empresa para alavancar tecnologia, e não apenas como um conjunto de tecnologias (BHARADWAJ, SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999).

Além disso, Schaefferling e Wagner (2013) mencionaram que este tema desperta interesse tanto na academia quanto no mercado. Na academia, por exemplo, estudos de Capacidade de TI apontam que, ao desenvolver tais capacidades, os investimentos em TI podem apresentar resultados satisfatórios (LIU, LU e HU, 2008; STOEL e MUHANNA, 2009; KMIECIAK, MICHNA e MECZYNSKA, 2012).

Já sob o prisma gerencial, Oliveira, Maçada e Oliveira (2015) mencionaram que a predominância do foco no valor da TI para o negócio é perceptível nas práticas empresariais, embora a forma com que a captação desse valor se processa ainda não esteja clara para os gestores. Devido a essa falta de clareza, necessita-se de estudos que demonstrem aos gestores como os investimentos em TI são transformados em resultados positivos ao desempenho empresarial, fornecendo instrumentos que auxiliem na justificativa dos investimentos em TI, o que leva a investigações sobre Capacidades de TI.

Muitos estudos avaliam a influência das capacidades de TI sobre a vantagem competitiva e sobre o desempenho da firma (BHARADWAJ 2000; SANTHANAM e HARTONO, 2003; BHATT e GROVER, 2005; BYRD e BYRD, 2010; LIM e LEE, 2010; MITHAS, RAMASUBBU e SAMBAMURTHY, 2011). No entanto, dada sua importância, percebe-se a existência de lacunas na literatura sobre a combinação das capacidades de TI com alguns temas específicos. A partir da busca² nas bases de dados da CAPES, EBSCO e Web of Science e nos anais das principais conferências internacionais da AIS (AMCIS, ECIS e ICIS), verificou-se que a comunidade científica carece de estudos que analisem

² Realizou-se a busca pelos termos “capacidades de TI”, “capacidade de TI”, “IT capabilities”, “IT capability”, “IT capacities”, “IT capacity”, “qualidade da informação”, “information quality”, “qualidade do serviço de informação”, “information service quality”, “qualidade do serviço”, “service quality”, “negócio digital”, “negócios digitais”, “digital business”, “modelo de negócio digital”, “modelo de negócios digitais”, “digital business model”, “ecossistema de negócio digital”, “ecossistema de negócios digitais”, “digital business ecosystem”, “estratégia de negócio digital”, “estratégia de negócios digitais”, “digital business strategy”.

especificamente a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, já que as atuais publicações tangenciam, mas não resolvem este dilema.

A obra de Varadarajan e Yadav (2002) apontou que as capacidades de TI facilitam a coleta de grandes quantidades de informações sobre o cliente. Nakata, Zhu e Kraimer (2008) investigaram o impacto das capacidades de TI na orientação ao cliente e no desempenho financeiro e de mercado, moderado pela qualidade do serviço de sistemas de informação e pela confiança intraorganizacional. Há que citar também o trabalho de Thambusamy e Palvia (2011) sobre o papel das capacidades de TI no desempenho de unidades de saúde, que confirma o uso das capacidades de TI para responder rapidamente às necessidades dos pacientes por novos serviços, para oferecer um serviço de qualidade. Por fim, Chen e Tsou (2012) evidenciaram o serviço ao cliente como um importante mediador através do qual a capacidade de TI e a inovação no processo de serviços influenciam o desempenho da firma.

Evidente é a lacuna existente na literatura de estudos sobre capacidades de TI no contexto de negócios digitais. O conceito de capacidade de TI está relacionado à aquisição, mobilização e implementação de recursos de TI (BHARADWAJ, 2000; ZHANG, SARKER e SARKER, 2008; RAI *et al.*, 2012). Já negócios digitais, conforme conceituações da literatura e consulta a especialistas internacionais da área de TI/SI, compreendem a utilização de plataformas digitais compartilhadas e de tecnologias digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; MARKUS e LOEBBECKE, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013), nas quais a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação são “digitalizados” (BROUSSEAU e PENARD, 2007; BHARADWAJ *et al.*, 2013a; WEILL e WOERNER, 2013). Por essa razão, é relevante estudar conjuntamente negócios digitais, capacidade de TI, qualidade da informação e qualidade do serviço de informação.

As obras que abordam o tema negócios digitais trazem com frequência os conceitos-chave Ecossistema de negócios digitais (HEISTRACHER *et al.*, 2004; HUSSAIN *et al.*, 2007; BAGGIO e CHIAPPA, 2013; LU, NIU e ZHANG, 2013), Estratégia de negócios digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; BHARADWAJ *et al.*, 2013b; MITHAS, TAFTI e MITCHELL, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013) ou Modelos de negócios digitais (BROUSSEAU e PENARD, 2007a; BROUSSEAU e PENARD, 2007b; KRISHNAN *et al.*, 2007; WEILL e WOERNER, 2013). Alguns autores apontam que os negócios digitais têm relação com as capacidades de TI (FERRAZ, CAVALCANTI, e STRIPOLI, 2013), com a qualidade da informação (INFORMATIONWEEK, 2007; MURPHY, 2013; PIMENTEL, 2015) e com a qualidade do serviço de informação (INFORMATIONWEEK, 2013).

Entretanto, a literatura carece de estudos que relacionem estes temas, e assim investiguem a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, bem como a influência conjunta das capacidades de TI e de outras capacidades e recursos na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.

A partir do acima exposto em termos da relevância do tema e da falta de pesquisas a ele relacionadas, faz-se necessária uma análise da relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação prestados pelas empresas no contexto de negócios digitais, a fim de entender como as capacidades de TI influenciam estas duas dimensões. Este estudo pretende preencher tal lacuna e, assim, responder às seguintes questões: Como as capacidades de TI estão relacionadas com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, no contexto de negócios digitais? Existem outras capacidades ou recursos que, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação, no contexto de negócios digitais?

1.2. OBJETIVOS

Para responder a questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos explicitados a seguir.

1.2.1. Objetivo geral:

Este trabalho tem como objetivo geral investigar a relação entre capacidades de TI, qualidade da informação e qualidade do serviço de informação prestado pelas empresas no contexto de negócios digitais.

1.2.2. Objetivos específicos:

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

1. Averiguar como as capacidades de TI se relacionam com a qualidade da informação no contexto de negócios digitais.
2. Averiguar como as capacidades de TI se relacionam com a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.
3. Identificar outras capacidades e recursos que, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação, no contexto de Negócios Digitais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de atender ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo, a seção de fundamentação teórica foi dividida em oito subseções. A primeira subseção aborda o Modelo Teórico-Conceitual, a segunda, o Modelo de Pesquisa; a terceira, a lente teórica adotada (Teoria da Visão Baseada em Recursos da Firma – RBV); a quarta, o tema capacidades de TI; a quinta, o tema qualidade da informação; a sexta, o tema qualidade do serviço de informação; a sétima, o tema negócios digitais; e a oitava, as proposições do estudo.

2.1. MODELO TEÓRICO-CONCEITUAL

A seguir, tem-se o modelo teórico-conceitual (figura 1), elaborado a partir da revisão de literatura, no qual a RBV é a lente com a qual se observa a relação entre capacidade de TI, qualidade da informação e qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais. Cada um dos conceitos foi brevemente abordado na figura 1 e explicitado nas seções seguintes.

Figura 1: Modelo Teórico-Conceitual

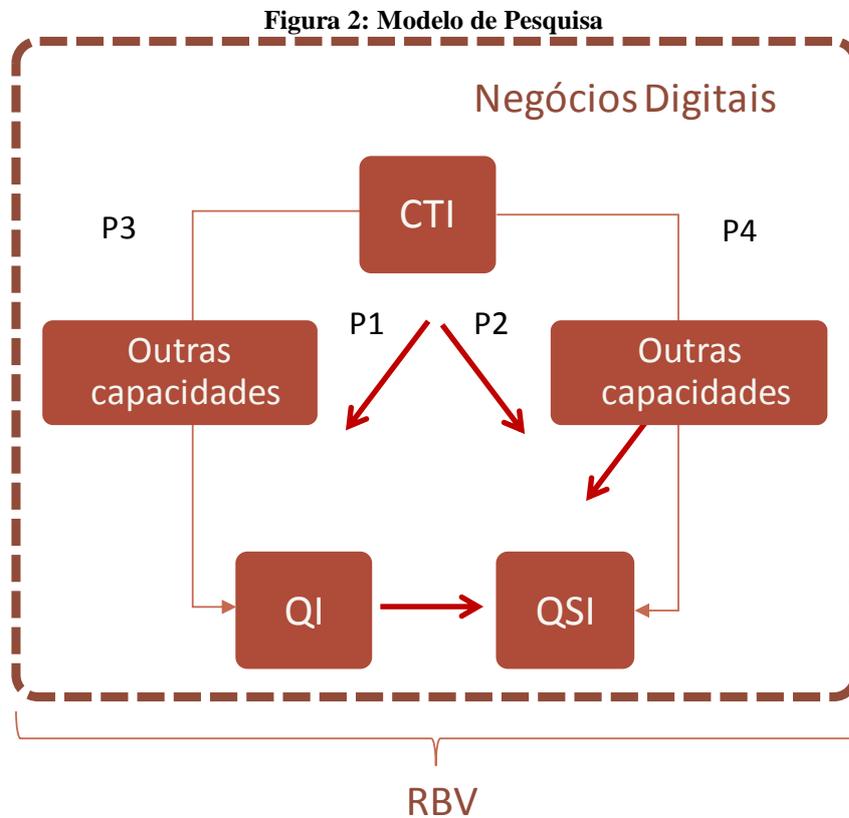


Fonte: a autora.

2.2. MODELO DE PESQUISA

A seguir, tem-se o modelo de pesquisa (figura 2), o qual apresenta o objeto de estudo: a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais, sob a lente teórica da RBV. Tais dimensões são explicitados a seguir, nas respectivas subseções.

O modelo de pesquisa aborda, também, as proposições de estudo, elaboradas a partir da revisão de literatura. A primeira proposição relaciona capacidades de TI com qualidade da informação; a segunda, capacidades de TI com qualidade do serviço de informação; a terceira, capacidades de TI e outras capacidades com qualidade da informação; a quarta, capacidades de TI e outras capacidades com qualidade do serviço de informação.



Fonte: a autora.

2.3. LENTE TEÓRICA: VISÃO BASEADA EM RECURSOS DA FIRMA (RBV)

O conceito de capacidades de TI, tema desta pesquisa, foi construído por Bharadwaj, Sambamurthy e Zmud (1999) e Bharadwaj (2000) a partir da Teoria da Visão Baseada em Recursos da Firma (RBV). Por essa razão, o presente estudo adota esta lente teórica.

Wernerfelt (1984) foi um dos primeiros autores a encarar as empresas em termos de seus recursos, e não em termos de seus produtos, de maneira a evidenciar as novas opções estratégicas inerentes a essa nova visão. A comunidade científica começou a considerar a relevância do seu trabalho apenas a partir de 1988, quando passou a estudar mais frequente e profundamente a RBV. Por sua vez, os gestores tomaram conhecimento de seus pormenores apenas na década de 90 (WERNERFELT, 1995).

Wernerfelt (1995) baseou a RBV na heterogeneidade das empresas, as quais, ainda que competindo em um mesmo mercado, possuem recursos e desempenho diferenciados. Para o autor, estratégias que não fossem baseadas em recursos não seriam suscetíveis de alcançar o sucesso, pois tenderiam a negligenciar a heterogeneidade e o diferencial das empresas.

Assim, a RBV surgiu e se consolidou como uma importante perspectiva para compreender a ligação entre a tecnologia da informação e o valor da empresa (BHARADWAJ, 2000). Tal fato foi permitido pela integração de uma perspectiva econômica, que forneceu uma visão mais abrangente do valor empresarial da TI (BARNEY, 2001).

De acordo com a RBV, a vantagem competitiva e o desempenho do negócio estão enraizados na implantação e utilização de recursos e capacidades valiosas e inimitáveis que os potencializem. Sob este prisma, as empresas devem ter a habilidade de obter os recursos necessários ao alcance da vantagem competitiva via mercado e a habilidade de construir capacidades e competências únicas que possam alavancar seus recursos (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; MAKADOK, 2001).

Nesta perspectiva, a RBV explica a vantagem competitiva a partir de fatores competitivos internos (ativos, capacidades e competências da firma). Tais fatores, quando raros e de valor, levam à vantagem competitiva, e, além disso, quando difíceis de imitar e de substituir, levam à vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; PETERAF e BARNEY, 2003).

Conforme anteriormente explicitado, optou-se por adotar a RBV como lente teórica do presente estudo em vista de ser esta a base sob a qual foi construído o conceito de

Capacidades de TI, proposto por Bharadwaj, Sambamurthy e Zmud (1999) e Bharadwaj (2000) e amplamente adotado pela comunidade científica.

2.4. CAPACIDADES DE TI

O termo Capacidade de Tecnologia de Informação consiste na **habilidade de uma empresa em adquirir, mobilizar e implementar recursos relacionados a TI (também chamados de funcionalidades de TI) em combinação com outras capacidades e recursos, a fim de alcançar seus objetivos de negócios** (BHARADWAJ, 2000; RAI *et al.*, 2012; ZHANG, SARKER e SARKER, 2008; KOEHLER, WOODTLY e HOFSTETTER, 2015). Dessa maneira, enquanto os recursos são apenas ativos de TI (ferramentas projetadas para auxiliar processos de negócio), as capacidades de TI trazem o diferencial de serem consideradas valiosas, raras, não imitáveis, insubstituíveis e heterogeneamente distribuídas ao longo das firmas, de maneira que potencializam os benefícios dos recursos adquiridos no mercado (RAI *et al.*, 2012; BARNEY, 1991). Por sua vez, para Debreceny e Gray (2013), as capacidades de TI são, na verdade, uma transformação dos recursos de TI.

Essas capacidades fazem parte do leque de capacidades organizacionais, e são de difícil replicação, pois, contrariamente aos recursos, têm relação com a história, cultura e experiência da firma (BHARADWAJ, SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999). Por esta razão, o constructo Capacidade de Tecnologia da Informação vem sendo utilizado em lugar dos recursos isolados.

Enquanto capacidades organizacionais, as capacidades de TI devem dar suporte às atividades organizacionais e aos fluxos de trabalho por meio da disposição de recursos de TI e da integração com outras capacidades e recursos relevantes (BHARADWAJ 2000; LEE, TRAUTH e FARWELL, 1995; SAMBAMURTHY e ZMUD, 1997). Desta maneira, é possível afetar o valor de mercado das empresas a partir dos investimentos em TI (MUHANNA e STOEL, 2010).

Muitas pesquisas que abordam o tema Capacidades de TI tratam principalmente da discussão do impacto que tais capacidades exercem sobre a organização, o qual pode ser constatado, por exemplo, através do desempenho da firma (BHARADWAJ, 2000; LIU *et al.*, 2013; ZHANG, SARKER e SARKER, 2013; DUTOT, BERGERON e RAYMOND, 2014; MAZIDI, AMINI e LATIFI, 2014; OLIVEIRA, MAÇADA e OLIVEIRA, 2015), da

vantagem competitiva (BYRD e BYRD, 2010; CARMICHAEL, PALACIOS-MARQUES e GIL-PECHUAN, 2011; LIM, STRATOPOULOS e WIRJANTO, 2012), do desempenho do processo (RAY *et al.*, 2005), da agilidade organizacional (LU e RAMAMURTHY, 2011), do valor interfirmas (RAI *et al.*, 2012), e do valor intangível da firma (LIN e BUSH, 2010).

Em termos de desempenho da firma, o estudo de Bharadwaj (2000), por exemplo, indicou que as empresas que desenvolvem uma capacidade de TI eficaz são capazes de obter melhor desempenho financeiro. Tal constatação foi corroborada por Santhanam e Hartono (2003) e por Byrd e Byrd (2010).

Por sua vez, Stoel e Muhanna (2009) mostraram que o impacto de uma capacidade de TI no desempenho da firma depende das características do ambiente e da indústria em que a empresa compete, e é maior para ambientes altamente complexos e turbulentos.

Diferente dos estudos apresentados anteriormente, Lim e Melville (2012) investigaram as influências das capacidades de TI sobre o desempenho da aliança entre firmas, e confirmaram que os anúncios de alianças entre firmas que possuem mais recursos de TI produzem maior retorno do mercado do que anúncios de alianças entre firmas com poucos recursos de TI.

Schaefferling, Wagner e Becker (2012), por sua vez, investigaram a ligação entre Capacidade de TI e desempenho do negócio em fases de recessão econômica. O estudo apontou que as firmas que apresentavam capacidade de TI superior ultrapassaram seus competidores em quase todos os indicadores de desempenho durante as crises de 2000 e de 2008. Além disso, firmas com Capacidade de TI superiores também ultrapassaram as demais no período de recuperação (um ano depois das crises) e nas fases anteriores de estabilidade ou crescimento (um ano antes das crises).

LIU *et al.* (2013) propuseram um modelo para examinar como as capacidades de TI afetam o desempenho da empresa através de capacidade absorptiva e de agilidade da cadeia de suprimentos. Os dados da pesquisa mostraram que a capacidade de absorção e a agilidade da cadeia de suprimentos mediam totalmente a influência das capacidades de TI no desempenho da empresa.

Zhang, Sarker e Sarker (2013) investigaram os efeitos de fatores ambientais e ao nível da empresa sobre a capacidade de TI, bem como o efeito da capacidade de TI sobre o desempenho de exportação de empresas chinesas e norte-americanas nascidas globais, um tipo especial de PME centradas na exportação. Os resultados indicaram que os efeitos de fatores ambientais e ao nível da empresa ajudam as empresas nascidas globais a desenvolver

capacidades de TI, e que a capacidade de TI tem um papel positivo no desempenho de exportação dessas empresas.

Dutot, Bergeron e Raymond (2014) buscaram verificar se as capacidades de TI e os requisitos de informação das PMEs contribuem para o desempenho de internacionalização. Os dados da pesquisa apontaram que uma melhor adequação entre os recursos de TI e requisitos de informação exercia influência positiva no desempenho de internacionalização. Além disso, os recursos de TI das PME foram influenciados externamente pela incerteza ambiental e internamente pelo seu modo de internacionalização.

Por fim, Oliveira, Maçada e Oliveira (2015) testaram se o valor da TI continua a ser captado pelas medidas de desempenho da firma. A pesquisa confirmou que as capacidades de TI estavam associadas ao desempenho em apenas quatro dos 32 relacionamentos testados, sendo um negativo. Portanto, no conjunto, confirmou-se o impacto nulo das capacidades de TI diretamente no nível da firma.

Identificou-se nessa revisão de literatura que o tema Capacidades de TI é bastante atual, e que muitas pesquisas abordam a relação com o desempenho da firma. Entretanto, a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais não é referenciada.

Conforme se pode visualizar no quadro do Apêndice A, elaborado com base na literatura, os artigos não seguem um padrão de elementos das capacidades de TI. O conjunto de categorias iniciais adotado por Bharadwaj, Sambamurthy e Zmud (1999), Araújo (2002), Zhang, Sarker e Sarker (2008), Hecht, Wittges e Krcmar (2011) e Dutot, Bergeron e Raymond (2014), listado a seguir, foi empregado no presente estudo, pois é adequado aos objetivos de pesquisa:

- Parcerias internas de TI: consistem na habilidade de promover parcerias entre fornecedores de tecnologia (profissionais das equipes de TI) e usuários de tecnologia (gerentes de unidades de negócios), encorajando compartilhamento de risco e experimentação.
- Parcerias externas de TI: referem-se a ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios (clientes, fornecedores e outros).
- Pensamento estratégico de negócios de TI: compreende a habilidade da gestão para imaginar como a TI contribui para o valor de negócios, bem como a habilidade de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio.

- Integração de processo de negócio de TI: consiste na habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade, bem como influenciar as capacidades das TIs emergentes.
- Gestão de TI: compreende as atividades relacionadas à gestão da função de TI, como o planejamento e design de SI, a entrega de aplicações de SI, a gestão de projetos de TI e o planejamento de normas e controles.

Evidente é que os trabalhos mencionados no quadro do Apêndice A não têm como foco investigar a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, tampouco abordam a influência conjunta das capacidades de TI e de outras capacidades e recursos na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais, temas que são o foco desta pesquisa.

2.5. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

O conceito de qualidade da informação, por ser subjetivo, é de difícil definição. Para Wang e Strong (1996), uma informação de qualidade é aquela própria para o uso de seus consumidores. Por sua vez, DeLone e McLean (1992) mencionam que a qualidade da informação abrange as características desejadas no que tange à informação sobre o produto. Já para DeLone e McLean (2003) e Landrum e Prybutok (2004), o conceito se refere à qualidade de informações sobre produtos ou serviços.

Assim, muitos estudos adotam uma perspectiva multidimensional para o constructo qualidade da informação. Wang, Reddy e Kon (1995), abordando indicadores de qualidade, Wang e Strong (1996), tratando de qualidade de dados, e Wang (1998), enfocando a perspectiva da gestão da qualidade de informação, mencionam, dentre outras dimensões, a Acurácia, a Volatilidade, a Completude e a Acessibilidade. Jeong e Lambert (2001), no contexto de um simulado de alojamento de *sites*, evidenciam as dimensões: Utilidade, Facilidade de Uso, Acessibilidade e Atitude. Yang *et al.* (2005), em seu estudo sobre a qualidade da informação de *sites*, abordam a Usabilidade, a Utilidade, a Adequação, a Acessibilidade e a Integração.

Um estudo de notável importância é o de DeLone e McLean (1992), pois apresentou uma visão mais integrada do conceito de sucesso de Sistemas de Informação, introduzindo uma taxonomia abrangente, a qual postula seis grandes dimensões ou categorias inter-

relacionais e interdependentes abordadas por 180 artigos conceituais e estudos empíricos: qualidade do sistema, qualidade da informação, uso, satisfação do usuário, impacto individual e impacto organizacional. A partir destas dimensões, os autores construíram o Modelo de Sucesso de SI, amplamente adotado por estudos posteriores (LANDRUM e PRYBUTOK, 2004; LANDRUM, PRYBUTOK e ZHANG, 2007; XU, BENBASAT e CENFETELLI, 2013).

Passados dez anos, DeLone e McLean (2003) propuseram melhorias ao artigo anterior, incluindo três dimensões (qualidade do serviço, intenção de usar e benefícios líquidos) e excluindo duas (impacto individual e impacto organizacional).

Por sua vez, Xu, Benbasat e Cenfetelli (2013) investigaram o papel da qualidade do serviço, da qualidade do sistema e da qualidade da informação na adoção de *sites*, e revelam que a qualidade do serviço (e não apenas a qualidade do sistema e a qualidade da informação) era crítica e cada vez mais se tornava alvo de avaliação dos consumidores. Além disso, os autores teorizaram e testaram empiricamente a relação entre esses três constructos de qualidade, e comprovaram que a qualidade do sistema percebida influenciava a qualidade da informação percebida e a qualidade da informação percebida influenciava a qualidade do serviço percebida. Por fim, apontaram que a alta qualidade da informação e do sistema podiam direta ou indiretamente melhorar a qualidade do e-serviço.

Conforme se pode visualizar no quadro do Apêndice B, elaborado com base na literatura, os artigos não seguem um padrão no que concerne aos elementos da qualidade da informação. Por essa razão, e tendo em vista o foco principal desta pesquisa (capacidades de TI e suas dimensões), a qualidade da informação foi abordada sem desdobramento em elementos. Além disso, estes trabalhos não investigam a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, tampouco abordam a influência conjunta das capacidades de TI e de outras capacidades e recursos na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.

2.6. QUALIDADE DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

A partir desta revisão de literatura, identificou-se que o tema qualidade do serviço de informação, talvez por ser pouco explorado nos estudos acadêmicos, é comumente confundido com qualidade do serviço de sistemas de informação, qualidade do serviço e

qualidade de informação. Os trabalhos englobados nesta seção ajudaram a esclarecer seu conceito e a identificar seus elementos.

Os serviços de informação são um subsetor único do setor de serviços (DHOLAKIA, MUNDORF e DHOLAKIA, 1997) que fornece dados e informações necessários e demandados pelo usuário (HEPWORTH, 2004; LANDRUM e PRYBUTOK, 2004; COTTER *et al.*, 2005). São facilitadores do acesso às fontes de informação que possibilitam ao usuário atender suas necessidades de informação (HEPWORTH, 2004). Podem ter como usuário funcionários da organização (internos), clientes e o público em geral (externos) (PITT, WATSON e KAVAN, 1995).

A qualidade do serviço de informação pode ser definida como uma comparação entre o que o cliente sente que deve ser fornecido e o que de fato é fornecido (GRONROOS, 1984; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) em termos de acurácia, volatilidade, consistência, acessibilidade, utilidade/relevância, facilidade de entender, facilidade de uso, adequação, integração, etc (WANG, 1998; JEONG e LAMBERT, 2001; YANG *et al.*, 2005), ou ainda em termos de confiabilidade, responsividade, empatia, garantia e evidências tangíveis (PITT, WATSON e KAVAN, 1995; WATSON, PITT e KAVAN, 1998; DELONE e MCLEAN, 2003; ZHU e NAKATA, 2007 e MILLER *et al.*, 2008).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) fizeram uma investigação exploratória da qualidade em quatro negócios de serviços e desenvolvem um *framework* de qualidade do serviço, no qual ela possui dez determinantes: acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiança, receptividade, segurança, tangibilidade, compreensão/conhecimento do cliente. O estudo confirmou que a qualidade do serviço (e seus determinantes) impactaram no serviço percebido e no serviço esperado, os quais, por sua vez, impactaram na qualidade do serviço percebida. O serviço esperado também sofreu influência de experiências passadas, comunicação boca-a-boca e necessidades pessoais.

Landrum e Prybutok (2004) empregaram a escala SERVQUAL, a fim de entender como a qualidade do serviço de informação se relaciona com outras variáveis associadas ao sucesso e como mensurar efetivamente a qualidade do serviço na indústria de serviços de informação. Os resultados indicaram que a qualidade do serviço é melhor mensurada com uma versão baseada no desempenho da SERVQUAL, e que essa importante mensuração é tão crítica quanto a medida de expectativas para fins de gestão. Os resultados também indicaram que a qualidade do serviço é um fator importante em se tratando do sucesso do Sistema de Informação.

Conforme se pode visualizar no quadro do Apêndice C, elaborado com base na literatura, os artigos não seguem um padrão em termos de elementos da qualidade do serviço de informação. Por essa razão, e tendo em vista o foco principal desta pesquisa (capacidades de TI e suas dimensões), a qualidade do serviço de informação foi abordada sem o seu desdobramento em elementos. Ademais, estes trabalhos não têm por objetivo investigar a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação e tampouco aborda a influência conjunta das capacidades de TI e de outras capacidades e recursos na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.

2.7. NEGÓCIOS DIGITAIS

A partir da leitura de artigos disponíveis nas principais bases de dados (Web of Science, Capes e Ebsco), vê-se que o termo negócios digitais tornou-se um chavão: por ser demasiadamente repetido, tornou-se previsível e aparentemente vazio de sentido. Entretanto, ao realizar uma análise cuidadosa destes materiais, pode-se entender o significado dessa expressão.

Conforme quadro do Apêndice D, elaborado com base na literatura, as obras que abordam o tema negócios digitais exploram um dos seguintes conceitos-chave: ecossistema de negócios digitais, estratégia de negócios digitais e modelos de negócios digitais. A seguir, explicitar-se-á cada um.

Ecossistema de negócios digitais é um ambiente virtual transparente, no qual são estabelecidas relações abertas entre entidades empenhadas e cooperativas, determinando, assim, a interação e o compartilhamento de conhecimentos (BAGGIO e CHIAPPA, 2013). Ou, ainda, uma infraestrutura digital auto-organizada que visa à criação de um ambiente digital para organizações em rede, o qual suporte a cooperação, a partilha de conhecimentos, o desenvolvimento de tecnologias abertas e adaptativas e os modelos de negócios evolutivos. Dessa maneira, tal ecossistema é flexível e baseado na colaboração proativa e receptiva das partes (HUSSAIN *et al.*, 2007).

Já a estratégia de negócios digitais consiste em passar de um alinhamento subordinado da estratégia de TI à estratégia de negócio, para uma fusão entre as duas. Sob este ponto de vista, a estratégia seria formulada e executada para aproveitar os recursos digitais e criar valor

diferencial. Esse pensamento acerca da estratégia de negócios digitais pode ser guiado por quatro temas chave: 1) escopo da estratégia de negócios digitais (dos limites da firma e de sua cadeia de suprimentos para ecossistemas dinâmicos que atravessam as fronteiras tradicionais da indústria, 2) escala da estratégia de negócios digitais (em conformidade com a demanda, com rápido potencial e através de alianças e parcerias), 3) velocidade da estratégia de negócios digitais (no que tange a lançamento de produtos, tomada de decisão e orquestração da cadeia de suprimentos), e 4) fontes de criação de valor para o negócio e captura desse valor na estratégia de negócios digitais (por meio da informação, de modelos de negócios multifacetados e coordenados em rede e de controle da arquitetura da indústria digital) (BHARADWAJ *et al.*, 2013a).

Por fim, modelos de negócios digitais podem ser definidos por suas distintas capacidades de criar e de acumular de forma eficiente o conhecimento. Diferenças entre os modelos resultam de incentivos individuais para compartilhar informações com outras pessoas, e da capacidade de cada indivíduo inovador para acessar e recuperar informações e conhecimentos relevantes (BROUSSEAU e PENARD, 2007a). Entretanto, mais do que acessar, compartilhar e recuperar informações, um modelo de negócios digitais deve perseguir eficiência de conteúdo, de experiência do consumidor e de plataformas digitais (como é entregue) (WEILL e WOERNER, 2013), além de permitir e incentivar que essas informações sejam usadas para melhorar os serviços e inovar (BROUSSEAU e PENARD, 2007b).

Com base nas conceituações acima expostas e na consulta a especialistas internacionais da área de TI/SI, pode-se dizer que negócios digitais são aqueles nos quais:

- as interações com os *stakeholders* ocorrem em uma interface digital, por meio da utilização de arquiteturas “digitalizadas³” e de plataformas digitais e compartilhadas e tecnologias digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; MARKUS e LOEBBECKE, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013);
- a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, e inclusive os processos de trabalho, são “digitalizados” (BROUSSEAU e PENARD, 2007; BHARADWAJ *et al.*, 2013a; WEILL e WOERNER, 2013).

A partir destes elementos, depreende-se que negócios digitais envolvem a adoção de padrões para toda a comunidade de negócios digitais, com o intuito de possibilitar a

³ O termo “digitalizadas” foi empregado com o sentido de “ser ou tornar-se digital”, significando, neste caso, que as arquiteturas são digitais.

interconexão com diversos parceiros sem necessidade de adaptação, e podem incluir, dentre outros elementos, plataformas flexíveis, redes sociais, marketing digital, *big data*⁴ e computação em nuvem⁵ (BROWN e SIKES, 2012; BHARADWAJ *et al.*, 2013a). No quadro do Apêndice D, tem-se um resumo dos principais conceitos abordados em artigos que tangenciam o tema negócios digitais.

Conforme o quadro do Apêndice D, o conceito de capacidade de TI está relacionado à aquisição, mobilização e implementação de recursos e funcionalidades de TI (BHARADWAJ, 2000; ZHANG, SARKER e SARKER, 2008; RAI *et al.*, 2012). Segundo conceituações da literatura e consulta em novembro de 2013 por mensagem eletrônica a especialistas internacionais da área de TI/SI, a citar Bharadwaj, Chiappa, Hussain, Lucas, Ramasubbu e Woerner, negócios digitais compreendem a utilização de plataformas digitais e compartilhadas e de tecnologias digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; MARKUS e LOEBBECKE, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013), nas quais a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação são “digitalizados” (BROUSSEAU e PENARD, 2007; BHARADWAJ *et al.*, 2013a; WEILL e WOERNER, 2013). Por essa razão, é extremamente relevante estudar a relação entre capacidade de TI, qualidade da informação e qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.

Além disso, os atuais estudos de negócios digitais não objetivaram investigar a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, tampouco a influência conjunta das capacidades de TI e de outras capacidades e recursos na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação.

2.8. PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Existem evidências de que as capacidades de TI, mais do que dar suporte às atividades organizacionais, podem contribuir para a qualidade de informação e para a qualidade do serviço de informação. As capacidades de TI poderiam, por exemplo, facilitar a coleta de

⁴Big data consiste em ativos de informação de grande volume, alta velocidade, variedade e veracidade que exigem novas formas de processamento para permitir uma melhor tomada de decisão, a descoberta de conhecimento e a otimização dos processos (LANEY, 2013; UNIVERSITY ALLIANCE, 2013).

⁵ Computação em nuvem é um modelo para uso onipresente, conveniente e de acesso sob demanda a uma gama compartilhada de recursos computacionais configuráveis que podem ser rapidamente provisionados e liberados com o mínimo de esforços de gestão ou interação com o provedor de serviços.

grandes quantidades de dados e informações fidedignos e relevantes acerca dos clientes, a citar os dados demográficos, hábitos de compra e níveis de satisfação de serviços, ajudar no compartilhamento de dados com o cliente por meio de sistemas de intercâmbio eletrônico de dados (EDI) (NAKATA, ZHU e KRAIMER, 2008; VARADARAJAN e YADAV, 2002). Poderiam, ainda, auxiliar na tomada de decisão, na resolução de problemas e no planejamento, por meio da disponibilização das informações necessárias e corretas (NAKATA, ZHU e KRAIMER, 2008; VARADARAJAN e YADAV, 2002). Por fim, as capacidades de TI poderiam auxiliar no oferecimento de um serviço de qualidade (THAMBUSAMY e PALVIA, 2011). Com base nesses argumentos, elaborou-se as proposições 1 e 2, mencionadas no quadro 1.

Enquanto capacidades organizacionais, as capacidades de TI devem dar suporte às atividades organizacionais e aos fluxos de trabalho por meio da disposição de recursos de TI e da integração com outras capacidades e recursos relevantes (BHARADWAJ 2000; LEE, TRAUTH e FARWELL, 1995; SAMBAMURTHY e ZMUD, 1997). A partir destas afirmações, elaborou-se as proposições 3 e 4, mencionadas no quadro 1. Buscou-se **identificar, no momento da coleta de dados**, quais são **as outras capacidades** e recursos que permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação **na visão dos entrevistados**, visto que a literatura menciona que elas existem, mas não discrimina quais são elas. Tais capacidades, elencadas pelos entrevistados, são mencionadas na seção de análise dos dados.

Quadro 1: Proposições do estudo

Proposição	Evidências na Literatura
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Varadarajan e Yadav (2002) e Nakata, Zhu e Kraimer (2008).
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Varadarajan e Yadav (2002), Nakata, Zhu e Kraimer (2008) e Thambusamy e Palvia (2011).
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Lee, Trauth e Farwell (1995), Sambamurthy e Zmud (1997), Bharadwaj (2000), Rai <i>et al.</i> (2012) e Zhang, Sarker e Sarker (2008)
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Lee, Trauth e Farwell (1995), Sambamurthy e Zmud (1997), Bharadwaj (2000), Rai <i>et al.</i> (2012) e Zhang, Sarker e Sarker (2008)

Fonte: a autora.

Às proposições de estudo, evidenciadas anteriormente, estão atreladas categorias iniciais abordadas na revisão de literatura ou mencionadas pelos entrevistados (quadro 2), a seguir.

Quadro 2: Proposições do estudo e Categorias Iniciais

Proposição	Categorias Iniciais
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Parcerias internas Parcerias externas Pensamento estratégico de negócio de TI Integração do processo de negócio de TI Gestão de TI
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Parcerias internas Parcerias externas Pensamento estratégico de negócio de TI Integração do processo de negócio de TI Gestão de TI
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Serão enumeradas pelo entrevistado
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Serão enumeradas pelo entrevistado

Às categorias iniciais, foi atribuído um grau de importância forte, médio ou fraco, conforme a relevância estabelecida pelos entrevistados em cada caso. A partir do grau de importância, estabeleceu-se que a proposição seria: 1) suportada, se mais da metade das categorias iniciais fossem fortes e não houvesse duas fracas, 2) não suportada, se mais da metade das categorias iniciais fossem fracas e não houvesse duas fortes, e 3) parcialmente suportada, nos demais casos.

3. MÉTODO

Em vista de seu caráter exploratório, o presente estudo é de tipologia qualitativa (seção 3.1), e a estratégia de pesquisa empregada foi a de estudo de casos múltiplos do tipo exploratório (seção 3.2). Para a coleta de dados, as técnicas empregadas foram a entrevista em profundidade semiestruturada (seção 3.3.1), e a análise documental (seção 3.3.2). A análise de dados empregou a técnica de análise de conteúdo temática (seção 3.4).

A seguir, tem-se um resumo do método de pesquisa (quadro 3), explicitado nas seções seguintes.

Quadro 3: Resumo do método de pesquisa

Método da Pesquisa	• Pesquisa Qualitativa
Estratégia da Pesquisa	• Estudo de casos múltiplos
Classificação dos estudos de caso	• Exploratório
Unidades de Análise	• Organizações
Protocolo de estudo de caso	• Vide Apêndice A
Caso Piloto	• Caso A
Fontes de dados	• Entrevistas (12) e documentos diversos
Técnica de seleção de entrevistados	• <i>Snowball</i>
Técnica de análise de dados	• Análise de conteúdo temática
Roteiro de codificação	• Vide Apêndice B

Fonte: a autora.

3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

Com o propósito de atender às questões de pesquisa evidenciadas na seção de justificativa, bem como aos objetivos de estudo, o presente trabalho é de tipologia qualitativa, já que busca a compreensão dos fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural e a partir da perspectiva dos participantes. A estratégia de pesquisa adotada

foi a de estudos de casos múltiplos, as técnicas de coleta de dados empregadas foram a entrevista em profundidade e a análise documental e a técnica de análise de dados adotada foi a de análise de conteúdo.

O método de estudo de caso permite entender fenômenos sociais complexos e reter características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Por essa razão, é preferido quando do exame de eventos contemporâneos nos quais os comportamentos relevantes não possam ser manipulados. Sua especificidade não está centrada nas formas de pesquisa empregadas, mas no tipo de questão que ele responde, cujo foco de interesse está no específico, no individual (GODOY, 2006), na compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado contexto (MERRIAM, 1998).

Em consonância com as questões de pesquisa e com os objetivos deste trabalho, a estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos exploratório e descritivo, pois permite entender e descrever fenômenos sociais complexos e responder questões do tipo "como" e "por quê", explorando as situações em que a intervenção avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados. Optou-se por desenvolver proposições teóricas, a fim de orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010).

3.1.1. Unidades de Análise e Casos

As unidades de análise foram organizações, já que a lente teórica adotada (RBV) as tem como nível de análise, e a seleção dos casos foi realizada observando-se o perfil definido. Foram selecionadas para o estudo empresas com características semelhantes e que tem a informação e o serviço de informação como produto, a fim de obter achados convergentes e poder prever resultados similares (replicação literal). Dessa maneira, pode-se assegurar a representatividade dos casos para o tema de pesquisa (YIN, 2010).

Os casos selecionados são apresentadas e devidamente caracterizadas no quadro 4. São eles: *site* de compra coletiva, portal de informações, prestadora de soluções móveis e empresa fornecedora de soluções tecnológicas.

Quadro 4: Casos selecionados

Tipo	Interface digital	Informação			Processos de trabalho “digital”	Produto: Informação/ Serviço de Informação
		Obtenção “digital”	Uso “digital”	Distribuição “digital”		
Site de compra coletiva	Site	X	X	X	X	X
Prestadora de soluções móveis	Sistema online, Site	X	X	X	X	X
Portal de informações	Site	X	X	X		X
Prestadora de soluções tecnológicas	Site	X	X	X	X	X

Fonte: a autora.

O primeiro caso selecionado (Caso Piloto) foi um *site* de compra coletiva gaúcho, que disponibiliza ofertas relacionadas a turismo, gastronomia, viagens, serviços e outros. A empresa é a 12^a do ramo no país e a única a atender somente um estado.

O segundo caso selecionado foi uma prestadora de serviços focada exclusivamente em mobilidade, que fornece soluções para o mercado corporativo relacionadas à automatização de atividades.

O terceiro caso selecionado foi um portal de informações fundado com sede em Porto Alegre/RS, que ocupa a liderança do segmento de buscas locais, entretenimento e notícias da região sul e a 3^a posição no Brasil, com mais de 5 milhões de visitas mensais.

O quarto caso selecionado foi uma empresa transnacional de soluções tecnológicas que desenvolve, produz, dá suporte e vende uma vasta gama de computadores pessoais, servidores, *notebooks*, dispositivos de armazenamento, *softwares*, periféricos e etc.

É importante ressaltar que as empresas selecionadas são adequadas aos propósitos deste estudo, já que as interações com os *stakeholders* ocorrem em uma interface digital, e a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, e inclusive os processos de trabalho, são “digitalizados”. Além disso, todas elas têm como produto a informação ou o serviço de informação.

3.1.2. Técnicas empregadas para garantir a qualidade da pesquisa

A fim de garantir a qualidade desta pesquisa, empregaram-se algumas técnicas: a elaboração e a utilização de um protocolo de estudo de caso, com vistas a garantir a confiabilidade do estudo, o uso da teoria e da lógica da replicação nos estudos de caso, de maneira a obter validade externa, e o emprego de fontes múltiplas de evidência (entrevista e análise documental), a fim de triangular os achados e obter validade de constructo (YIN, 2010).

O protocolo de estudo de caso incluiu os seguintes itens: Questões de Pesquisa, Objetivos de Pesquisa, Modelo de Pesquisa, Proposições de Pesquisa, Fontes de Informação, Técnica para Análise dos Dados, Procedimentos a serem realizados em cada caso, Roteiro de Entrevista e Definição de Conceitos. O protocolo foi validado na banca de projeto de Dissertação por quatro doutores em Administração antes de ser aplicado no caso piloto. Após a validação, o protocolo foi aplicado no estudo de caso piloto e se mostrou adequado aos objetivos desta pesquisa e foi mantido para os demais estudos de caso.

3.1.3. Seleção de entrevistados

Para a seleção dos entrevistados, empregou-se a técnica *snowball*. Utilizada em pesquisas qualitativas (BIERNACKI e WALDFORD, 1981), esta técnica é indicada para quando a seleção randômica é de difícil realização (BIERNACKI e WALDFORD, 1981; HANDCOCK e GILE, 2011) e quando se busca entrevistados com conhecimento adequado para responder as questões propostas (VERGARA, 2009), como é o caso deste estudo. Esta técnica possibilita a seleção adequada de entrevistados, visto que o primeiro entrevistado, que conhece a organização em que trabalha, indicará pessoas que possam agregar informações significativas à pesquisa (PATTON, 2002). Além disso, aumenta o rigor da pesquisa através da redução do viés na escolha dos entrevistados.

Os primeiros entrevistados de cada caso foram os gestores da área de tecnologia da informação ou da área de negócios, por, supostamente, estar mais familiarizado com o tema do estudo. Os demais entrevistados foram diretores, gerentes e outros responsáveis pelas áreas de negócio e de TI da organização. Estipulou-se um mínimo de três entrevistas por caso, e

definiu-se que o número máximo de entrevistas seria definido a partir da saturação dos achados. As entrevistas ocorreram de agosto a dezembro de 2014. A seguir, tem-se o quadro 5, que apresenta um breve resumo dos entrevistados em cada caso.

Quadro 5: Perfil dos entrevistados da pesquisa

Caso	Negócio	Função	Formação	Período na empresa	Período no cargo
A (Piloto)	Site de compra coletiva	Gestor de Negócio (Sócio fundador)	Graduação em Administração	3 anos	3 anos
		Gestor de Negócio (Sócio fundador)	Graduação em Administração	3 anos	3 anos
		Gestor de TI (Sócio fundador)	Graduação em Análise de Sistemas	3 anos	2,5 anos
B	Prestadora de soluções móveis	CEO (Sócio fundador)	Graduação em Ciência da Computação	18 anos	18 anos
		Gestor de TI	Graduação em Tecnologia da Informação	5 anos	5 anos
		Coordenadora de Negócio	Graduação em Administração em andamento	6 anos	2,5 anos
C	Portal de informações	Gestor de Negócio	Graduação em Administração e Especialização em Gestão em Comercial	2 anos	2 anos
		Coordenador de Negócio	Graduação em Estatística	2 anos	2 anos
		Gestor de TI	Graduação em Ciência da computação e MBA em Administração de TI	4 meses	4 meses
D	Empresa de soluções tecnológicas	Gestor de Negócio	Graduação em Design e Pós-graduação em Administração de TI	11 anos	7 anos
		Gestor de TI	Graduação em Ciência da Computação e Mestrado em Ciência da Computação	7 anos	1 ano
		Gestor de TI	Graduação em Engenharia Mecânica, Pós-graduação em Análise de Sistemas, Pós-graduação em Gestão de Negócios e Mestrado em Sistemas de Informação	15 anos	10 anos

Fonte: a autora.

Com vistas a garantir a ética, estabeleceu-se para o presente estudo um acordo moral entre pesquisador e indivíduo pesquisado, o qual abordou os assuntos de observação, os limites ao acesso do pesquisador, a maneira de registro e a maneira de divulgação das informações coletadas. Tendo em vista solicitação de um dos entrevistados, os nomes das empresas participantes não foram divulgados.

3.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A fim de possibilitar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão e reduzir a probabilidade de falhas na interpretação dos dados, utilizou-se de triangulação por meio de fontes múltiplas de evidências, de maneira que coleta de dados foi realizada por meio de dados primários (entrevistas semiestruturadas) e dados secundários (análise de documentos internos da organização e dos sites das empresas). As entrevistas foram realizadas pessoalmente e o áudio foi gravado em aparelho digital, com a autorização dos entrevistados, a fim de facilitar a transcrição.

3.2.1. Entrevista em profundidade semiestruturada

No presente estudo, as entrevistas em profundidade foram empregadas com o intuito de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse e a maneira como eles interpretam aspectos do problema em estudo, além de fornecer *insights* importantes e identificar outras fontes de dados relevantes. É importante salientar que as entrevistas em profundidade semiestruturadas foram conversas guiadas, e não investigações estruturadas, de maneira que seguiram as linhas de investigação refletidas no protocolo do estudo de caso, mas sempre a partir de formulações de questões conversacionais (YIN, 2010).

Os entrevistados foram gestores de TI e de negócio de organizações inseridas em ambientes de negócios digitais, e utilizou-se a técnica *snow ball* para seleção de novos entrevistados.

3.2.2. Análise documental

Nesta pesquisa, a análise documental foi empregada para documentos produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado (fonte primária), e contribuiu para a corroboração e para a ampliação das evidências oriundas das entrevistas. Tais documentos

foram materiais escritos (textos publicados na mídia, relatórios internos e externos e documentos administrativos), estatísticas e outros tipos de registros.

3.3. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo foi empregada a fim de possibilitar a interpretação de comunicações em seu contexto social, bem como a produção de inferências e deduções válidas, lógicas, justificáveis, replicáveis e práticas. Especificamente, a técnica de análise de conteúdo utilizada foi a temática, pois se separou os dados em temas, de maneira que as unidades de categorização foram definidas pelos temas das frases (BARDIN, 2011). Seguindo os passos elencados por Bardin (2011) e Bauer e Gaskell (2013), elaborou-se um referencial de codificação ajustado à teoria e aos achados (Apêndice B), realizou-se um teste piloto e testou-se a fidedignidade dos códigos por meio do teste de estabilidade, no qual o mesmo codificador codificou duas vezes o conjunto de dados, em momentos distintos. A teoria e as circunstâncias sugeriram a seleção de textos específicos, e o processo de codificação destes elementos textuais foi realizado com o auxílio do *software* MAXqDA.

Para o processo de categorização, adotou-se um modelo misto: algumas categorias iniciais (referentes à categoria final “capacidades de TI”) foram selecionadas *a priori*, com base na revisão de literatura, e outras (referentes à categoria final “outras capacidades e recursos”) foram selecionadas *a posteriori*, a partir da “classificação analógica e progressiva dos elementos da pesquisa” (BARDIN, 2011). Tais categorias são homogêneas (os documentos analisados obedeceram a critérios homogêneos em sua escolha), exaustivas (todas as unidades de categorização foram categorizadas), exclusivas (uma unidade de categorização não foi classificada em mais de uma categoria), objetivas e adequadas ao conteúdo das mensagens e ao objetivo da pesquisa (BARDIN, 2011). As categorias foram divididas em iniciais (elementos) e finais (dimensões).

3.4. DESENHO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi dividida em cinco etapas, conforme se pode visualizar na figura 3. A primeira compreendeu o levantamento teórico sobre os elementos capacidades de TI, qualidade da informação, qualidade do serviço de informação e negócios digitais, a definição do problema de pesquisa e dos objetivos a partir da literatura e a definição do modelo de pesquisa e das unidades de análise. A segunda englobou a definição e a validação do protocolo de estudo de caso, do instrumento de pesquisa e do referencial de codificação. A terceira envolveu a seleção das unidades de análise, a realização do estudo de caso piloto e os possíveis ajustes no instrumento e no protocolo dele decorrentes. A quarta incluiu a realização dos estudos de caso múltiplos por meio de entrevistas e análise documental, bem como a transcrição das entrevistas. E a quinta compreendeu a análise dos resultados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, a descrição dos resultados e conclusões e a elaboração de um resumo executivo a ser entregue às empresas participantes da pesquisa.

Figura 3: Desenho de Pesquisa



Fonte: a autora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi inicialmente dividida por estudos de caso, e subdividida em caracterização do caso e análise das categorias. Posteriormente, realizou-se uma análise comparativa entre os quatro casos.

4.1. CASO A (PILOTO): SITE DE COMPRA COLETIVA

A fim de verificar se o protocolo de estudo estava adequado aos objetivos desta pesquisa, realizou-se o estudo de caso A (piloto) com um site de compra coletiva gaúcho. Fundado em 2011, tem como objetivo estimular as pessoas a conhecerem melhor a sua cidade, e disponibiliza ofertas relacionadas a turismo, gastronomia, viagens, serviços e outros. As ofertas divulgadas pelo site ficam expostas durante determinado tempo e, quando finalizadas, os compradores recebem um cupom do site que dá direito à obtenção do produto ou serviço com o referido desconto. Este cupom deve ser impresso e entregue no estabelecimento quando do usufruto do produto ou serviço (E-COMMERCE NEWS, 2010). A empresa tem 15 funcionários e é a 12ª do ramo no país e a única a atender somente um estado. No Rio Grande do Sul, onde o mercado é dividido entre três grandes *players*, está entre o 1º e o 2º lugar.

Nesta organização, a TI é desenvolvida internamente, com exceção do envio de notícias e e-mail marketing e da infraestrutura de servidores, e ocasionalmente são realizadas consultorias sobre questões mais específicas. Para a companhia, a TI é fundamental porque o negócio está inserido no mercado *web*. Por essa razão, a área participa das atividades de planejamento estratégico, orçamento e decisões estratégicas de negócio. Inicialmente, a empresa necessitou da criação de uma infraestrutura de informação, e, posteriormente, precisou fazer a manutenção e o aprimoramento, já que este mercado se modifica rapidamente e a TI tem que acompanhar estas mudanças.

O perfil dos entrevistados do caso A está explicitado no quadro 6. À época da entrevista, todos eles tinham 3 anos na empresa e curso superior. Por estar mais familiarizado com o tema do estudo, o primeiro entrevistado foi o gestor da área de negócios que é sócio

fundador da organização. Os demais entrevistados foram um gestor de negócio e o gestor de TI, ambos sócios fundadores.

Quadro 6: Perfil dos entrevistados do caso A

Caso	Negócio	Código	Função	Formação	Período na empresa	Período no cargo
A (Piloto)	Site de compra coletiva	EA1	Gestor de Negócio (Sócio fundador)	Graduação em Administração	3 anos	3 anos
		EA2	Gestor de Negócio (Sócio fundador)	Graduação em Administração	3 anos	3 anos
		EA3	Gestor de TI (Sócio fundador)	Graduação em Análise de Sistemas	3 anos	2,5 anos

Fonte: a autora.

Após a realização do caso A (piloto), verificou-se que o protocolo de estudo estava adequado aos objetivos desta pesquisa, de maneira que ele foi mantido para os demais casos.

Nas próximas seções são apresentadas as análises das categorias do estudo no caso A.

4.1.1. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso A

Quando questionados se as parcerias internas têm relação com a qualidade da informação, todos os entrevistados responderam positivamente: “Bastante, ela [parceria interna] confere toda a **assertividade na implementação de qualquer *feature* ou ferramental de negócio** a que a gente possa ter” (EA2).

Sem dúvida nenhuma interfere, não tem como não interferir. Muito importante que haja essa comunicação e que ela seja o mais precisa possível. E assim, quanto ao nosso dia a dia, eu acredito que ela aconteça a contento, não por mérito nosso, mas por parte do tamanho da empresa. Se nós tivéssemos uma **empresa maior**, nós não estaríamos **estruturados** para que essa informação acontecesse de forma bacana (EA3).

Com certeza [parceria interna] tá ligada com a qualidade da informação... de fato, a gente tem uma certa dificuldade em fazer isso acontecer, e a gente sente isso, a falta, daqui há pouco, da capacidade de TI na qualidade da informação. Eu, pelo menos, acredito que **tá bem relacionado**, né. De forma geral, eu diria que a gente tá na média, se comparar com outras empresas, mas acredito que poderia ser bem melhor (EA1).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que promover parcerias entre profissionais da equipe de TI e usuários internos de tecnologia permite uma melhor

implementação das ferramentas de negócio. Para que ela ocorra, é necessário que a empresa esteja bem estruturada, de maneira que a informação possa fluir, principalmente se a organização for de grande porte. Os entrevistados divergiram em suas opiniões quanto à existência ou a facilidade de estabelecer essas parcerias. Para EA3, ela ocorre a contento, mas isso se dá não por mérito da organização, mas pelo tamanho dela, que permite estabelecer essas parcerias. Entretanto EA1 considera que há certa dificuldade em estabelecer essas parcerias, e que, apesar de poder apresentar um quadro melhor, a organização desenvolve essa capacidade em nível médio.

4.1.2. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso A

Sobre as parcerias externas terem relação com a qualidade da informação, todos responderam afirmativamente:

De forma geral acho que sim. Esta é uma das demandas que a gente tá sempre buscando aprimorar... principalmente em **termos sistêmicos**, inclusive, a gente fica um pouco atrás, então a gente tá sempre buscando de fato aprimorar a parte sistêmica porque está extremamente relacionada com a qualidade da informação para os clientes, para os parceiros, e com a satisfação deles... E isso a gente sente diretamente no bolso da empresa. Então está bem relacionado (EA1).

Sim. Impacta. Acontece essa interface.... Tudo o que eles precisam está lá, só que não tão fácil de ser achado. Tem algumas coisas que a gente até dificulta de propósito... Esse é um *gap* que a gente tem [parcerias externas], **que influencia, de fato, muito na informação** que a gente disponibiliza para os nosso parceiros (EA2).

Sim, especialmente com parcerias e com comunicação externa que a gente possa ter. Por exemplo um parceiro muitas vezes a gente não consegue ter uma qualidade de informação tão grande quanto a gente gostaria pela **dificuldade de comunicação**... Mas impacta muito (EA3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que a existência de ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios está relacionada à qualidade da informação. No entanto, os entrevistados corroboraram a afirmação de que este é um ponto que deve ser aprimorado na empresa, pois ainda não acontece a contento. EA3 levanta a dificuldade de comunicação como entrave à qualidade da informação trocada com o parceiro. Por sua vez, para EA1, as principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas a questões sistêmicas, e que elas refletem diretamente na receita da organização. EA2 menciona que esta interface com os parceiros existe, mas que há certa dificuldade de encontrar as informações

necessárias, mesmo estando elas disponíveis. Afirma, ainda, que por questões estratégicas, a empresa opta por dificultar o acesso à algumas informações.

4.1.3. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso A

Acerca do pensamento estratégico do negócio de TI, todos consideraram que ele tem relação com a qualidade da informação: “Com certeza, impacta bastante. Especialmente no que tange no **cliente final**” (EA3).

Certamente. Também, é bem isso que a gente vem falando. Pra mim o planejamento estratégico da TI tá diretamente ligado à qualidade de informação. A medida que a gente sente uma **necessidade no mercado**, consegue vislumbrar que lá na frente vai acontecer, **se planeja** pra chegar na frente dos concorrentes, pra lançar alguma novidade, alguma coisa que vai **agregar na qualidade da informação** e consequentemente valor ao cliente, né... a gente se planejar, pensar estrategicamente, fazer o planejamento e executar esse planejamento (EA1).

Influencia bastante.. como estratégia do negócio, até então a gente focou bem menos em TI que é o nosso intuito daqui pra frente. Nós temos um plano de reestruturação que para os próximos 9 meses é para dar um foco bacana na área de TI para a gente conseguir reestruturar coisas que de fato a gente estava sentindo que nos tiram um bom retorno e que não precisaria tirar. Influencia muito. A estratégia de TI bem delimitada, e de fato indo para o rumo que o negócio precisa que essa estratégia vai, vai trazer uma informação com muito mais qualidade (EA2).

Os entrevistados mencionaram que a habilidade da gestão de imaginar como a TI pode contribuir para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio está fortemente relacionada à qualidade de informação. EA3 coloca que isso é válido especialmente em se tratando da informação trocado com o cliente final. Para EA1, é importante sentir a necessidade do mercado, vislumbrar os acontecimentos futuros e se planejar para inovar frente ao mercado, a fim de agregar na qualidade de informação e, consequentemente, no valor ao cliente, e isso é encadeado pelo pensamento estratégico de TI. Todavia, o único entrevistado que mencionou como isso ocorre na organização foi EA2: para ele, até o presente momento o pensamento estratégico de TI não foi o foco principal, mas a equipe tem um plano de reestruturação para modificar questões como essa, pois acredita que elas impactam na qualidade da informação e no retorno da empresa.

4.1.4. Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação” no Caso A

Com relação à integração do processo de negócio de TI, dois dos entrevistados mencionaram que ela está relacionada à qualidade da informação, mas um deles acredita que esta relação não tem tanta força quanto as mencionadas anteriormente:

Sim. Dentre as duas possibilidades, eu acredito que seja mais bacana que **a TI sirva ao negócio** do que o negócio sirva a TI. Então tem que ser pensado o negócio, ver qual é a estratégia da empresa, ver o que de fato a gente precisa e daí a TI tem que vir de arrasto. Tem que servir ao que de fato é importante ao nível de negócio. Tem que dar um jeito de fazer aquilo acontecer, se aquilo é importante, e se aquilo vale a pena (EA2).

Eu acho que sim. Acaba impactando na qualidade da informação mas **muito menos do que os outros itens**. Porque, na verdade, como a gente preza por usar a **TI como ferramenta**, como acessório, mesmo que não haja uma harmonia declarada entre as duas, não chega a impactar com muita força, tanto quanto os outros itens. Esse aí eu acharia que é regular, numa escala de 1 a 5 onde 5 impacta muito, esse aí é 3 (EA3).

Para EA2, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade, bem como influenciar as capacidades das TIs emergentes, tem relação com a qualidade da informação. Entretanto, o entrevistado acredita que, para este alinhamento ocorrer, a TI deve servir ao negócio, tem que possibilitar que aquilo que é importante para o negócio aconteça. Contudo, EA3 acredita ser mediana a relação da integração do processo de negócio de TI com a qualidade da informação, ou seja, mais fraca se comparada às dimensões anteriormente abordadas. Para ele, isso ocorre pelo fato de a organização utilizar a TI como ferramenta, de maneira que a inexistência de harmonia entre TI e negócio não tem grande impacto na qualidade da informação.

4.1.5. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso A

Quando questionados se a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação, dois dos entrevistados relataram que sim, mas um deles acredita que esta relação não tem tanta força quanto as três primeiras dimensões: “**Acaba impactando, mas não tanto**

quanto os primeiros itens. Mas impacta sim. Esses dois últimos aí eu acharia que é regular, numa escala de 1 a 5 onde 5 impacta muito, esses dois últimos aí são 3” (EA3).

Eu acho que sim, até por que **a gestão da TI vai dizer o quão bem vai funcionar a TI.** E se a TI funcionar muito bem, sem dúvida a qualidade da informação vai ser muito melhor. Então a equipe de TI bem gerida e a estratégia de TI bem delimitada, e de fato indo para o rumo que o negócio precisa que essa estratégia vai, vai trazer uma informação com muito mais qualidade (EA2).

O entrevistado EA2 coloca que a gestão de TI define o quão bem a TI funcionará, o que reflete na qualidade da informação. Para ele, se a equipe de TI está bem gerida, se a estratégia de TI é bem delimitada e alinhada ao negócio, ela possibilita que se tenha informação com mais qualidade. Entretanto, EA3 acredita ser mediana a relação da gestão de TI com a qualidade da informação, ou seja, mais fraca em relação às três primeiras dimensões.

4.1.6. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Acerca da relação das parcerias internas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados mencionaram que ela existe, mas para dois deles ela não é tão forte:

Pode [impactar]. O que que acontece: a relação entre eles, eu não sei até que ponto... contribui no termo de **executar o planejado**. Geralmente, a gente procura... a gente tem uma administração aqui bem horizontal, então a gente procura ouvir todos os colaboradores, aceita sugestões, a gente incentiva isso, mas as decisões são tomadas geralmente pelos sócios no planejamento... (EA1).

Eu acho que **impacta pouco**. Por **que a expectativa que o cliente tem do serviço é muito mais vinculada ao negócio**, no caso, o executivo comercial, que ele vai trazer uma boa oferta para nós que é a verdadeira expectativa que o cliente tem. Acaba impactando, sim, na qualidade da ferramenta, no nosso site. Na qualidade de conseguir fazer uma compra com segurança. Uma compra com velocidade. E se ele conseguiu fazer a utilização desse ferramental todo. Todas as outras ferramentas, mas impacta pouco (EA2).

Impacta pouco. Eu diria que **a cada 100 pessoas, talvez 20 fiquem insatisfeitas com a experiência de compra**... Então esse tipo de frustração ocorre, mas é numa minoria. **A grosso modo, de fato, a expectativa do consumidor é o negócio.** Essa é a linha de raciocínio que a gente tem desde o começo do negócio. **Focar no comercial** e tirar o foco do TI, porque, de fato, o que importa pro cliente final é ter bons anúncios. É o que vai chamar ele (EA3).

Para o entrevistado EA1, a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de TI contribui no sentido de executar o planejamento, de

maneira que a organização incentiva que os colaboradores encaminhem sugestões aos gestores, que levam estas questões à pauta das reuniões de planejamento. Entretanto, os demais entrevistados mencionaram que esta relação não é tão forte. EA2 relata que a expectativa do cliente está mais vinculada ao negócio do que ao ferramental de TI, apesar de este impactar na qualidade da compra em termos de segurança, velocidade e usabilidade. Já EA3 acredita que não mais de 20% dos clientes ficam insatisfeitos com a experiência de compra, de maneira que frustrações relacionadas ao ferramental de TI ocorrem, mas são mínimas. Por essa razão, o foco da organização é no comercial, já que é o que de fato importa para captar o cliente final.

4.1.7. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Sobre a relação das parcerias externas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados concordaram que ela é forte:

O nosso negócio é venda online, né, então a experiência, a compra, **grande parte da experiência de compra vai ser online**, então **qualquer detalhe sistêmico, de TI**, qualquer coisa **vai agregar no serviço**, na experiência de compra do consumidor e inclusive dos parceiros (EA1).

Impacta, mais que o item anterior, em especial no que diz respeito a parceiros que vão utilizar essa infraestrutura de TI ou não vão utilizar. Os que utilizam, eles acabam não ficando tão satisfeitos porque poderia ter mais ferramentas... e influencia mais pela questão de que o nosso mercado ainda tem aquele preconceito de, ah, eu vou com o papel impresso e daí tu fica no caixa 2, 3, 4 minutos procurando no sistema se aquele cupom tá válido ou não tá válido, e aquele constrangimento de tu tá há um tempão no caixa... Então eu acho que influencia bastante na experiência do usuário. A expectativa da pessoa usufruir. Influencia mais que o item anterior (EA2).

Eu acho que influencia bastante. Por que n, então a gente trabalhando como intermediário e com o parceiro, que é o anunciante, e o cliente, que é o comprador. É muito importante ter o *feedback* dos dois lados e conseguir fazer a comunicação ser mais fluida (EA3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que as ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros têm forte relação com a qualidade da informação. EA1 atribui esta relevância ao tipo de negócio da empresa: a venda online pressupõe que grande parte da experiência de compra do cliente seja virtual, de maneira que detalhes sistêmico e de TI agregam no serviço e na experiência de compra. Para EA2, essas parcerias têm relação mais forte com a qualidade da informação do que a categoria anterior,

especialmente no caso dos parceiros que utilizam a infraestrutura de TI disponibilizada pela empresa. Ele relata que o fato de não ter muitas ferramentas de TI atreladas ao processo faz com que tais parceiros fiquem menos satisfeitos, e que isto é potencializado pelas peculiaridades do mercado em que a empresa atua. Por fim, EA3 acredita que as parcerias externas são de extrema importância para o processo de comunicação e *feedback*, já que a empresa trabalha como intermediária entre parceiro anunciante e cliente final, e tem a missão de tornar essa comunicação mais fluida.

4.1.8. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Acerca do pensamento estratégico de TI, os três entrevistados acreditam que ele está relacionado à qualidade do serviço de informação:

Certamente. Justamente nesse sentido de pensar estrategicamente... **pensar estrategicamente pra remodelar o modelo de negócio**, né. Então pensar estrategicamente na TI, é, eu vou criar daqui há pouco um novo modelo de negócio, de que forma a gente pode fazer pra tornar isso realidade, né (EA1).

É isso, a gente já teve, assim, na história um exemplo bem prático, um momento que a gente teve da empresa em que nós identificamos, por alguns motivos que não vem ao caso agora, que chegou um momento que não é mais o time de mercado de ter 2, 3, 4 anúncios no ar. O negócio agora é ter 40 a 50, não é tirar o anúncio depois de um dois dias é deixa vários dias aí a gente teve que otimizar o sistema. Teve que **reformular o layout do site, e reorganizar a informação** para conseguir que estrategicamente a gente conseguisse colocar todos esses anúncios no mesmo portal e as pessoas entendessem que, de fato, o negócio mudou, e foi o momento que fez, disparado, nosso maior crescimento desde sempre... Foi o momento que a gente teve esse primeiro crescimento bacana dentro da empresa (EA2).

Sim, impacta bastante. Ela **consegue dar um diferencial**, especialmente quando a gente tá pensado em alguma coisa que o concorrente não tem, então a nossa capacidade de execução dentro da TI é crucial. É uma corrida entre empresas. Ela pode ser um diferencial, e muitas vezes ela acaba sendo nossa perna de pau. Mas outras vezes usando com bastante inteligência e alinhando bem a estratégia com ela, ela acaba sendo um caso legal (EA3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, verifica-se que, para os entrevistados, a habilidade da gestão de imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio tem forte relação com a qualidade da informação. Tanto EA1 quanto EA2 mencionaram que pensar a TI de maneira estratégica possibilita remodelar o negócio e reorganizar a informação, a fim de que os clientes entendam

as mudanças. O entrevistado EA2 lembrou que a organização viveu um momento deste, o qual foi responsável pelo maior crescimento dela. EA3 destacou, ainda, que o pensamento estratégico de TI pode ser um diferencial para empresa em relação aos concorrentes, mas que algumas vezes eles não conseguem utilizá-la a seu contento.

4.1.9. Análise da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Em relação à integração de processo de negócio de TI, dois dos entrevistados afirmaram que ela não tem forte relação com a qualidade do serviço de informação, mas o terceiro discordou: “A gente procura, né... a gente acredita que isso está muito relacionado” (EA1). “Impactar sempre impacta, mas acho que **é um impacto mínimo**, não é tão significativo” (EA2).

Acho que **não afeta tanto a expectativa do cliente** (a integração do processo de negócio de TI). Não na minha ótica, pelo menos. A nossa premissa é de que **o que vende é o preço**. Não é tanto o site. Impacta sim, mas não é o que mais impacta, não é tão importante (EA3).

Para EA1, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade, bem como influenciar as capacidades das TIs emergentes está muito relacionada com a qualidade da informação. Entretanto, os demais entrevistados discordaram. EA2 mencionou que esta relação não é tão significativa, e EA3 acredita que ela não afeta tanto a expectativa do cliente, pois o que vende, de fato, é o preço, e não o ferramental de TI.

4.1.10. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Sobre a relação da gestão de TI com a qualidade do serviço de informação, dois dos entrevistados afirmaram que ela é forte: “Tá na mesma linha de raciocínio da outra. Impacta,

mas **impacta pouco, um pouquinho mais que essa última, mas menos que as outras anteriores**. Porque a experiência do usuário ela é muito mais baseada no restante” (EA2).

Certamente **em outros negócios da internet ela impactaria muito mais**. Mas é que **o nosso sistema é muito focado pela vontade de consumir** do nosso cliente. Então quando tu tem esse frenesi em cima do preço. É difícil tu colocar alguma coisa no meio, que faça resistir a um preço tão melhor (EA3).

Dois dos entrevistados consideram que a gestão de TI não tem forte relação com a qualidade da informação. Para EA2, a gestão de TI está um pouco mais relacionada com a qualidade da informação do que a categoria anterior (integração de processo de negócio de TI), mas menos do que as outras supramencionadas. Por sua vez, EA3 afirmou que para outros negócios pela internet essa relação é bem mais significativa, e que no mercado em que atuam o foco é maior na vontade de consumir do cliente e no preço competitivo, de maneira que questões relacionadas à gestão de TI dificilmente intervêm na decisão do cliente.

4.1.11. Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Quando questionados acerca da relação entre qualidade da informação e qualidade do serviço de informação, dois dos entrevistados responderam afirmativamente: “Sim, **totalmente** também. Desde informações bem básicas, né” (EA1).

Com certeza, aí entra **comunicação interna**. E eu julgo que a nossa comunicação interna, em comparação à média de mercado, é bem boa, o que faz a gente conseguir entregar um serviço bem acima da média de mercado para os nossos consumidores. Também pelo fato de nós sermos uma **empresa enxuta** ajuda muito... Então, de fato, influencia bastante, eu acho que funciona bem e não muito relacionado à parte de TI. É mais relacionado à parte da gente **conseguir pensar e conseguir alinhar os conceitos do dia a dia de forma um pouco mais informal** (EA2).

Ocorre que, para EA1, a qualidade da informação está totalmente relacionada com a qualidade do serviço de informação. Entretanto, para EA2, esta relação existe, mas no caso desta organização, a qualidade do serviço de informação se deve à boa comunicação interna, e esta, por sua vez, é mais atrelada ao pequeno porte da companhia e à qualidade dos profissionais do que à TI.

4.1.12. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso A

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade da informação, dois dos entrevistados mencionaram o marketing, e um, o comercial: “Mesma coisa na hora que for **divulgar essa informação [marketing]**. Essa informação precisa ser **objetiva, de fácil compreensão** por parte do consumidor, e o sistema que vai possibilitar fazer a divulgação dessa informação” (EA1).

Sim, tem o **marketing**, que é a área que mais impacta. Na verdade, sem o TI ia ser muito difícil no nosso negócio que o marketing conseguisse ter o alcance que ele tem, então é **muito atrelado a área do marketing à área de tecnologia**. Então tendo uma boa comunicação entre os profissionais das duas áreas, a gente consegue criar ferramentas importantes para outras áreas, inclusive, especialmente comercial e atendimento (EA3).

E também entra a questão do **comercial**, né, que é, de fato, construir bons serviços pra ofertar no site, pra fazer a venda. A medida que tem uma oferta boa as pessoas tem interesse né. **A medida que fecha uma parceria comercial, eu preciso ter toda a informação correta** em termos de horários, de datas (EA 1).

Para EA1, o marketing, juntamente com as capacidades de TI, tem relação com a qualidade da informação, já que é dele a responsabilidade de divulgar informação objetiva e de fácil compreensão, e ele o faz por meio de ferramentas de TI. O entrevistado EA3 corroborou com esta opinião, e ressaltou que o marketing é a área que mais impacta nesse sentido. Para ele, TI e marketing permitem que o negócio da empresa tenha o alcance que tem, de maneira que uma boa comunicação entre os profissionais dessas duas áreas possibilita criar ferramentas importantes para o comercial e para o atendimento, que são os canais de contato dos clientes e parceiros. EA1 complementa que o comercial, juntamente com as capacidades de TI, também tem relação com a qualidade da informação, pois o fechamento de uma parceria traz à tona a necessidade de se ter a informação correta.

4.1.13. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso A

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade do serviço de informação, um dos entrevistados apontou o comercial, e outro, a comunicação:

Justíssimo, e quanto à qualidade do serviço a gente tira o marketing e coloca o **comercial**. Ai fecha todas. Porque **a experiência do usuário ela é baseada** em especial, no nosso ponto de vista, **no serviço que ele recebe** do nosso parceiro. Hoje 100% da responsabilidade dos contratos fechados é da equipe comercial, então se você comprou um *voucher* para um restaurante e não foi bem atendido. A culpa a do parceiro? Não, a culpa é do comercial. Ele deveria ter identificado isso (EA2).

Na medida em que há a perda de informação, que **a comunicação não é boa**, que o alinhamento tanto estratégico quanto operacional e tático não é bom, **a gente acaba tendo perda de informação**, e se a gente tem perda de informação, pro nosso negócio é bem complicado. Digamos que é algo bem significativo pro resultado em si, em termos de informação que **vai gerar confusão pro cliente**, que vai gerar **insatisfação**, e isso **tá diretamente ligado no nosso bolso**, né. O nosso negócio é um negócio que as pessoas comprem repetidamente, então no momento que há uma insatisfação a pessoa para de comprar e a gente vai perder o dinheiro diretamente, ali... é uma relação direta, e ele não vai voltar a comprar. E se ele sair satisfeito, ele vai voltar a comprar (EA1).

Para EA2, a experiência do cliente está atrelada ao serviço prestado pelo parceiro, e se ele não ocorre a contento, a responsabilidade é do comercial, que deveria ter identificado as limitações do parceiro. Já EA1 mencionou que a comunicação, juntamente com a capacidade de TI, está relacionada com a qualidade do serviço de informação, pois se ela não ocorre a contento, a informação se perde, o que gera confusão para o cliente e leva à insatisfação. Para ele, isso impacta na receita da empresa, já que no negócio em questão os clientes comprem repetidamente, e quando insatisfeitos, tendem a não comprar novamente.

4.1.14. Análise das proposições no caso A

A seguir (Quadro 7), tem-se uma compilação das proposições e do grau de importância das respectivas categorias iniciais no caso A. Todas as proposições foram parcialmente suportadas, conforme o critério estabelecido na seção 2.8.

Quadro 7: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso A

Proposição	Grau de Importância das Categorias Iniciais	Conclusão
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Parcerias internas - Forte Parcerias externas - Médio Pensamento estratégico de negócio de TI - Forte Integração do processo de negócio de TI - Fraco Gestão de TI - Fraco	Parcialmente Suportada
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Parcerias internas - Fraco Parcerias externas - Forte Pensamento estratégico de negócio de TI - Forte Integração do processo de negócio de TI - Fraco Gestão de TI - Forte	Parcialmente Suportada
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Marketing – Forte Comercial – Médio	Parcialmente Suportada
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Comercial - Médio Comunicação - Médio	Parcialmente Suportada

Fonte: a autora.

Como se pode visualizar no quadro 7, para os entrevistados do caso A, as categorias iniciais relacionadas à **proposição 1** que têm forte grau de importância são: **parcerias internas e pensamento estratégico de negócio de TI**. Já as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 2**, que têm forte grau de importância são: **parcerias externas, pensamento estratégico de negócio de TI e Gestão de TI**. A categoria inicial, relacionada à **proposição 3**, que foi considerada de grande importância foi o **marketing**. Por fim, não houve categoria inicial, relacionada à **proposição 3**, que foi considerada de grande importância para os entrevistados do caso A.

4.2. CASO B: PRESTADORA DE SOLUÇÕES MÓVEIS

O segundo caso selecionado foi uma prestadora de serviços fundada em 1996, focada exclusivamente em mobilidade, que fornece soluções para o mercado corporativo relacionadas à automatização de atividades. Atuante em Porto Alegre e São Paulo, a empresa tem cerca de 40 funcionários, conta com mais de 15 mil usuários ativos em mais de uma centena de empresas, realiza milhões de operações de campo e tem mais de 100 parceiros no Brasil e no exterior. Em 2013, foi citada pelo Gartner como visionária no mercado de

mobilidade, pois transforma a gestão de operações no campo em resultados, e neste mesmo ano passou a fazer parte do portfólio de investimentos da Totvs Ventures.

Apesar de parcialmente terceirizada, a TI é de extrema relevância para esta organização, tanto em termos de venda de *software* quanto de utilização e infraestrutura, pois é uma empresa de fornecimento de tecnologia. Por essa razão, área participa das atividades de planejamento estratégico, orçamento e decisões estratégicas de negócio. O desenvolvimento de produto é feito internamente, uma segunda empresa fornece o sistema de gestão, e um prestador de serviços desenvolve a infraestrutura.

O perfil dos entrevistados do caso B está explicitado no quadro 8. À época da entrevista, eles tinham entre 5 e 18 anos na empresa, sendo que dois deles já possuíam curso superior completo.

Por estar mais familiarizado com o tema do estudo, o primeiro entrevistado foi o CEO da companhia, que é também sócio fundador. Os demais entrevistados foram o gestor de TI e a coordenadora de negócio.

Quadro 8: Perfil dos entrevistados do caso B

Caso	Negócio	Código	Função	Formação	Período na empresa	Período no cargo
B	Prestadora de soluções móveis	EB1	CEO (Sócio fundador)	Graduação em Ciência da Computação	18 anos	18 anos
		EB2	Gestor de TI	Graduação em Tecnologia da Informação	5 anos	5 anos
		EB3	Coordenadora de Negócio	Graduação em Administração em andamento	6 anos	2,5 anos

Fonte: a autora.

Nas próximas seções são apresentadas as análises das categorias do estudo no caso B.

4.2.1. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso B

Quando questionados se as parcerias internas têm relação com a qualidade da informação, todos os entrevistados do caso B responderam positivamente. “Sim, sem dúvida. Eu considero **fundamental** que essa dinâmica funcione” (EB1).

Tem um controle que a gente vai criar num novo time pra saber quais são os projetos que estão em conversa com o cliente para poder avançar ou não avançar... A gente vai se falando... Então se eu estiver com meu **planejamento melhor estabelecido** e souber controlar o que é que meus colegas estão trabalhando, para evitar que eu venda aquilo que meu colega já está vendendo e tenha esses controles. Isso é uma coisa que eles precisam realmente estar trabalhando. E aí então esses momentos de reuniões eles vem para melhorar comunicação, melhorar planejamento e até permitir que eles saiam do dia a dia deles (EB2).

Com certeza, porque a gente **acaba tendo uma linguagem um pouquinho mais aprimorada** da situação, **um pouquinho mais de informação** sobre aquilo, quando a gente conversa com o cliente. A gente acaba pegando muitas ligações que são para outros setores, mas que acabam filtrando por nós... Então a gente tem que ter um pouquinho mais de informação; para entender, não é a nossa função, mas pelo menos saber escutar e anotar. Por que se as expressões não forem conhecidas, se o sistema como ele funciona não for do nosso conhecimento, tu não vai nem saber interpretar aquilo pra repassar para alguém (EB3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, conclui-se que a habilidade de promover parcerias entre fornecedores de tecnologia e usuários internos de tecnologia certamente tem relação com a qualidade da informação. EB1 considera fundamental que a dinâmica entre as áreas de TI e negócio funcione. Para EB2, se o planejamento é bem estabelecido e os colegas sabem o que os demais estão fazendo, é possível acompanhar o andamento dos projetos e evitar problemas como venda em duplicidade. EB3 ressaltou que, por meio das parcerias internas, os funcionários adquirem uma linguagem mais aprimorada e um pouco mais de informação, o que ajuda no atendimento ao cliente. Isso é importante porque muitas ligações atendidas pela equipe dele são para outros setores, e para filtrá-las é importante conhecer as expressões e os trâmites daquelas áreas, a fim de poder direcionar o atendimento para o local competente.

4.2.2. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso B

Sobre as parcerias externas terem relação com a qualidade da informação, todos responderam afirmativamente: “É **muito importante** essa troca de informações com parceiros e clientes e principalmente poder prover um bom atendimento e entendimento das expectativas dos clientes” (EB2).

Sem dúvida. Isso é **um dos pontos fundamentais**. Na verdade a gente como uma das características positivas... eu vejo que os nossos fornecedores tanto de gestão quanto das ferramentas de produção já tão conosco há bastante tempo, né, então isso

facilita porque... também o baixo *turnover* da companhia... isso faz com que o relacionamento seja tranquilo, pelo fato de já ter uma longa história, aí (EB1).

Com certeza. Hoje se a gente não tem uma **boa comunicação com o cliente ou com o parceiro**.... Um exemplo: ontem um parceiro ligou estressado porque o gerente de contas dele acabou sendo desligado e ele achou que ninguém mais iria atender ele de forma correta.... o pessoal do atendimento já sabia [o perfil dele], na hora a gente trocou, em questão de minutos a gente já buscou essa informação e direcionou ele para a pessoa certa e ele já se acalmou. Porque tinha o conhecimento das áreas com ele, isso já estava registrado na nossa ferramenta (EB3).

Um parceiro fornecedor... Com eles a nossa comunicação é bem tranquila acaba acontecendo diretamente pelos gestores de cada área. Acaba que eles interagem aqui dentro com a equipe em situações mais específicas... Nesse contato **a informação é muito importante porque são projetos específicos**, tem valor envolvido, tem prazo, então **tem que ter uma comunicação** (EB2).

Para os três entrevistados, as ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios têm forte relação com a qualidade da informação. Para EB1, as parcerias externas são fundamentais, e ocorrem a contento na organização. Os fornecedores de TI são antigos e a companhia tem baixo *turnover*, de maneira que o relacionamento entre ela e os parceiros é sólido. EB2 corroborou com esta opinião, e ressaltou a importância da troca de informações com parceiros e clientes para a qualidade da informação e, conseqüentemente, para um bom atendimento das expectativas do cliente. Para EB3, não ter uma boa comunicação com o cliente ou com o parceiro acarreta em não ter informação e conhecimento, o que gera inúmeros problemas. Ele menciona que na companhia a comunicação com os parceiros é tranquila e normalmente ocorre com os gestores de cada área, e que nesse contato a informação é de extrema relevância, pois envolve projetos específicos, valores e prazos.

4.2.3. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso B

Acerca do pensamento estratégico do negócio de TI, todos consideraram que ele tem relação com a qualidade da informação: “**Sem dúvida**, ela me permite... quanto mais eficiente eu for nesse relacionamento, é... maior vai ser o meu nível de automação, menor vai ser o meu custo variável, e isso vai permitir que a companhia escale a partir do **ganho de eficiência**” (EB1).

Também. Se tu olhar desde um **sistema de atendimento ao cliente**, quanto que esse sistema ele **possa ser automatizado para gerar informação**. A gente consegue ter informação de quem são os clientes que mais me acionaram na última semana. Daí eu consigo ver se eu tenho suporte financeiro ou não. Se o comercial tem que atuar ou não. Então nesse sentido sim a TI acaba sendo estratégica porque ela me gera informação pra eu poder vender mais para eu poder atuar mais com o cliente (EB2).

Sim, hoje eu vejo muito no EB2, que é o gestor de TI, onde ele busca **ferramentas** que fazem a **ligação tanto dos clientes internos quanto com os externos**, uma forma de **automatizar a informação de registrar** a informação, de **ter ela compartilhada**. Hoje é o que eu tenho acesso, é o que eu vejo, então são ferramentas, na minha área, ferramentas de billing, a gente usa um sistema de ticket para registro e também interage com os clientes, tanto externo quanto interno. Então hoje existe esse pensamento e ele é sim para melhorar a questão da qualidade, e eu vejo que acontece e é bem importante (EB3).

É consenso entre os entrevistados que a habilidade da gestão de imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio está relacionada à qualidade da informação, e a questão levantada por todos foi a automação. EB1 acredita que ela permite diminuir o custo variável e ganhar eficiência. EB2 mencionou a automação do sistema de atendimento ao cliente, que possibilita gerar informação de qualidade e, conseqüentemente, aumentar as vendas. Por fim, EB3 citou diversas ferramentas desenvolvidas com o intuito de registrar, automatizar e compartilhar a informação, melhorando a qualidade desta.

4.2.4. Análise da categoria inicial “**integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação**” no Caso B

Com relação à integração do processo de negócio de TI, dois dos entrevistados mencionaram que ela está relacionada à qualidade da informação: “A gente acaba tendo um ritmo de **conversa** entre os sócios **semanal**, que é uma forma de estar vendo esses ritmos, sempre vendo aquilo lá e ver como é que tá indo... pra **essas áreas diferentes se ligarem**... Aí tá a liberdade da informação da empresa” (EB2).

Acho que também. Se tu for olhar, por exemplo, o *road map* do produto, se eu to comunicando para o time comercial saber vender “Ah isso vai existir no produto mas não tem ainda”. Mas o cara quer ter essa informação fluindo. Da mesma forma eu vou poder comunicar pro cliente ou no caso do comercial ele saber que tem um canal que ele vai poder trazer alguma novidade ou alguma necessidade de ser avaliado ou de ser trabalhado dentro do produto (EB2).

Sim. **O discurso da área de vendas lá fora tem que ser muito real com o que está se propondo aqui dentro**, por que a área de TI está desenvolvendo, ou o que a gente

tem de ferramenta para oferecer para o cliente ou para o fornecedor, para poder trocar essa informação, tem que acontecer (EB3).

Para dois dos entrevistados, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade e influenciar as capacidades das TIs emergentes tem relação com a qualidade da informação. EB2 ressaltou a importância das áreas comercial e de TI estarem alinhadas, a fim de que a primeira tenha a informação correta para transmitir ao cliente. Ele comentou, ainda, que são realizadas reuniões semanais, a fim de possibilitar esse alinhamento. EB3 corroborou esta afirmação, e mencionou que o discurso de vendas tem que estar de acordo com o que ocorre na área de desenvolvimento de TI, a fim de passar a informação correta ao cliente. Lembrou, ainda, de situações nas quais as áreas de vendas e de desenvolvimento de TI não estavam alinhadas, motivo pelo qual a empresa ofertou aos clientes produtos que não estavam disponíveis.

4.2.5. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso B

Quando questionados se a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação, dois dos entrevistados relataram que sim:

Na **segunda-feira** quando o time de desenvolvimento vai começar a trabalhar tem um **reunião** mostrando o que vai ser **priorizado** durante toda a semana. E cada um desses itens tem que fazer A, B e C... Todo mundo tá sabendo para onde é que o produto tá indo. Aí vai tudo junto, desde infraestrutura, desenvolvimento, atendimento... a coisa vai sendo crescida a partir dessas conversas (EB2).

Sim. Hoje eu acho que a **visibilidade da área de TI**, a visibilidade da questão da qualidade, dos pontos que eles estão trabalhando ali dentro, ela (gestão de TI) é importante para que as outras áreas consigam entender a evolução daquele departamento, até para estar passando... ou que o cliente tenha que ter essa visibilidade do ponto que a empresa tá na questão de TI para saber o que eles esperam e o que a gente pode entregar (EB3).

EB2 relatou que a organização gere a TI de maneira a suportar a qualidade da informação: semanalmente, as equipes se reúnem para definir o que será priorizado e, a partir dessa visão do todo, pode-se fazer a gestão de TI baseada em informação de qualidade. Por sua vez, EB3 destacou a importância da visibilidade da área de TI e de sua gestão para a qualidade da informação trocada dentro da empresa e da informação passada ao cliente.

4.2.6. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Quando questionados sobre a relação das parcerias internas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados mencionaram que ela existe: “**Os padrões de qualidade devem ser trabalhados e considerados dentro do time.** A qualidade vem de dentro para fora” (EB2). “Esses eventos [o cliente não sabe para quem ligar para ter suporte, ou contata a empresa via outras mídias menos usuais, como o Facebook] servem para **rever o fluxo e entender onde a comunicação está sendo falha**” (EB2). “Sim, sem dúvida. É **muito importante** que essa comunicação exista e funcione bem. Seja com o nosso fornecedor de gestão de TI e a equipe de produção, seja junto aos fornecedores de desenvolvimento de soluções” (EB1).

Sim, olhando áreas que eu acompanho, se o **atendimento** não repassa a expectativa do cliente de uma forma correta, se não detalha aquela expectativa pra área de **desenvolvimento**, eles vão entregar algo que não atende... **se não tiver uma interação entre as áreas de uma forma mais clara**, trazendo os pontos importantes do cliente, a área que vai estar atendendo a demanda **não vai estar atendendo a expectativa do cliente** (EB3).

Para os três entrevistados, a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de tecnologia está relacionada à qualidade da informação. EB1 considera de extrema importância que essa comunicação entre a área de TI e seus usuários internos ocorra de maneira exitosa. EB2 complementou este raciocínio ressaltando que os padrões de qualidade devem ser trabalhados e considerados dentro da empresa, e que para alcançá-los é necessário rever o fluxo de comunicação quando ela for falha. Por fim, EB3 relatou a importância da comunicação entre as áreas de atendimento e de TI para a superação das expectativas do cliente.

4.2.7. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Sobre a relação das parcerias externas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados concordaram que ela é forte: “Impacta **direto**. A capacidade de

gerenciar o serviço de terceiro, se tu conseguir fazer isso de uma forma competitiva pra não gerar custos significativos, então, né ser eficiente nesse processo é fundamental” (EB1). “Eu vejo, nesse sentido, a questão da **comunicação** que eu tenho **com o cliente final** daquilo que de repente um produto ainda não tenha mas eu posso tá dando o norte para ele que vai ter” (EB2). “Os **fornecedores** precisam funcionar com **valores parecidos com os valores do time interno. Os clientes precisam entender o funcionamento e padrão de qualidade entregue** pela empresa. Deve estar de acordo com as expectativas deles” (EB2). “Um item que eu acho que faz muita diferença no sucesso de uma empresa é o **desenvolvimento de bons fornecedores, especialmente na área da TI**. Eu acho que é essencial pra competitividade da companhia” (EB1). “Tem todo um processo de **relação com o cliente que é muito baseado em tecnologia...** é a forma de tu tentar ser mais eficiente no relacionamento e na comunicação com baixo custo. E a TI passa a ser a ferramenta básica pra fazer isso” (EB1).

Se tu não conseguir **automatizar**, os defeitos vão começar mais fáceis num ambiente que não está automatizado... a gente já teve fornecedores que não tiveram essa preocupação com qualidade... nós temos que ter esse cuidado, pois se um produto vem mal feito é a minha imagem que está lá e não a dele (EB2).

Sim, de novo, vou te dar exemplo pra ficar mais claro. A gente se tem um cliente, tem um parceiro que faz a integração por exemplo com o sistema que o cliente já usa, a gente precisa ter uma **comunicação muito próxima** com esse parceiro e com o cliente e garantir que a comunicação dos dois está boa para que a entrega final seja desejável... Então, sim, é importante, **para que a entrega tenha qualidade**, para que o serviço prestado tenha qualidade (EB3).

É consenso entre os entrevistados que as ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios têm relação significativa com a qualidade do serviço de informação. Pra EB1, o desenvolvimento de bons fornecedores é essencial, assim como a capacidade de gerenciar o serviço que eles prestam. Além disso, o relacionamento com o cliente é muito baseado em tecnologia, de maneira que ela é a ferramenta básica para uma comunicação e prestação de serviço eficiente. EB2 também abordou a comunicação com o cliente acerca de suas expectativas e do que a empresa pode entregar, e mencionou que os fornecedores devem ter valores parecidos com o da organização, para que o cliente entenda o funcionamento e o padrão de qualidade entregue pela empresa. Ressaltou, ainda, a importância da automatização para a qualidade do serviço, e que fornecedores que não têm essa preocupação trazem problemas para a organização, pois comprometem a imagem dela perante os clientes. Por fim, EB3 destacou a importância da comunicação próxima entre a empresa, o parceiro e o cliente, a fim de que o serviço prestado tenha qualidade.

4.2.8. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Acerca do pensamento estratégico de TI, os três entrevistados acreditam que ele está relacionado à qualidade do serviço de informação:

É necessário. **Não tem como construir a companhia sem ter isso**, porque a **percepção dos nossos clientes sobre a empresa**, no momento em que tu atende eles muito frequentemente de forma remota, **depende muito do tipo de ferramenta e de canal** que tu tá utilizando, e **tem que ser sustentados por uma estratégia de TI extremamente atualizada do ponto de vista de comunicação e de ferramental** que é utilizado pra enviar. Porque a partir daí ele tem um ponto importante da percepção da empresa... essa questão do **serviço de TI é a embalagem** praquilo que a gente faz, então se tu não tiver uma embalagem bonita, e se tu não olhar ela dentro da tua estratégia, tu tá fora do mercado, então dentro do nosso setor isso é imprescindível (EB1).

Sim, toda essa parte da infra externa. Hoje seu eu não tivesse dado um foco muito grande nisso, da tecnologia em si, certamente a gente estaria tendo problemas com clientes que estariam aumentado **escala de uso** e tudo mais. Então a gente tem várias partes do sistema que crescem de forma automatizada... Então agente acaba tendo bastante trabalhos em cima da tecnologia para fazer ela garantir qualidade pro serviço e a produtividade da equipe responsável (EB2).

Sim, seja com **ferramentas, novos serviços ou processos**. Por exemplo: Troca de fornecedor de servidores. A gente deixou de trabalhar com determinado fornecedor... melhoramos qualidade, baixamos preço, a infraestrutura da empresa é mais complexa, mais completa. E isso aí é um planejamento estratégico, onde se buscou um fornecedor que prestaria um serviço legal, melhorando custo (EB3).

A habilidade da gestão para imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e integrar o planejamento dela com as estratégias do negócio está relacionada com a qualidade da informação, de acordo com os entrevistados. Para EB1, ela é essencial, pois a percepção do cliente atendido remotamente depende do tipo de ferramenta e canal utilizados – ou seja, devem ser suportados por uma estratégia de TI extremamente atualizada do ponto de vista da comunicação e do ferramental. Ademais, o serviço de TI é, para o entrevistado, a embalagem do que é entregue ao cliente, e se não for pensado estrategicamente, deixa a companhia aquém do mercado. O segundo entrevistado, por sua vez, acredita que o pensamento estratégico da TI está relacionado à automatização da infraestrutura externa em termos de escala de uso. De acordo com EB2, este esforço da organização garante a qualidade do serviço e a produtividade da equipe responsável. Por fim, EB3 abordou a questão do pensamento estratégico de TI de maneira mais ampla, e aborda o ferramental, os novos serviços e os processos. Mencionou, inclusive, que a organização deixou de trabalhar com um fornecedor porque ele não tinha a infraestrutura esperada, e, por isso, o serviço prestado não era tão bom.

4.2.9. Análise da categoria inicial “integração de processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Com relação à integração de processo de negócio de TI, dois dos entrevistados afirmaram que ela tem relação com a qualidade do serviço de informação: “A gente têm reuniões envolvendo diretoria, financeiro e comercial pra colocar ideias... precisa de tanto de orçamento extra, para fazer tal investimento e entregar essa funcionalidade... **tudo precisa tá ligado**” (EB2).

Isso impacta... a gente acaba vendo que a integração desses processos, eles ainda tem muita coisa para ser gerada assim que a tecnologia pode ajudar para o negócio para mostrar essa saúde dos sistema no sentido de como os clientes estão usando. Se tem alguém estão fazendo mau uso, ou quem está fazendo mal uso. Várias melhorias que a gente fez hoje foi identificando isso (EB2).

Sim, eu acho que é como o exemplo que eu te dei antes... se a área de vendas não entende o que a área de TI oferece, ele ou vai vender o que não tem, e que a gente já viveu isso, e acaba dando muito problema, ou ele não vai explorar tudo que o serviço tem para oferecer. Então acho que esse linguagem, que é o trabalho que o EB2 faz aqui com o pessoal de vendas... O conhecimento é importante, a mesma linguagem é importante, conhecer o que o departamento tem para oferecer, o que a companhia tem **é importante para a entrega correta do serviço** (EB3).

O EB2... faz uns dois meses que ele tem trabalhado diretamente dentro da área de negócio, mesmo ele sendo gestor de TI, para que exista essa comunicação entre as áreas, para que eles entendam os processos dentro da área de desenvolvimento, para que eles consigam acompanhar e para ajuda-los também a explorar melhor aquilo que eles estão vendendo. Para que eles conheçam melhor o sistema... para que eles andem no ritmo (EB3).

Para dois dos entrevistados, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade e influenciar as capacidades das TIs emergentes está relacionada com a qualidade da informação. EB2 mencionou que todas as áreas precisam estar interligadas para realizar investimentos e entregar funcionalidades aos clientes, e que isso pode contribuir para a melhora do serviço prestado. Para EB3, essa integração é importante para a entrega correta do serviço ao cliente: vendas precisa saber o que a TI oferece, para não comercializar o que não está disponível e, ao mesmo tempo, explorar o que tem a oferecer. Por fim, o entrevistado relatou que há esforços da organização no sentido de alinhar os processos das áreas de negócio e de TI.

4.2.10. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Quando questionados acerca da relação da gestão de TI com a qualidade do serviço de informação, dois dos entrevistados afirmaram que ela existe:

A gestão deve apoiar e manter em pleno funcionamento o processo de medição e apoiar para que a qualidade esteja presente sempre. Sim, impacta. Principalmente ouvindo o cliente. Estamos começando a iniciar uma rotina de ter conversas com o cliente e identificar a partir deles como está o uso do sistema, o que esta ruim ou bom, se tem sugestão. E normalmente tem, mas nunca pararam para conversar com a gente. Então esse aprendizados acabam norteando esse *roadmap* do produto. Em cima disso que a gente vai tendo essas comunicações (EB2).

Sim. Seja na ferramenta que eles utilizam para acompanhar o projeto. Seja nos próprios serviços que a gente tá entregando, se tem qualidade de infraestrutura, se o sistema tá correto. A gente trabalha com acompanhamento de *ticket*, então toda a demanda que entra na empresa vira um *ticket* e ela tem um acompanhamento até que aquela situação se resolva (EB3).

Para EB2, a gestão de TI deve apoiar o processo de medição e garantir a qualidade do serviço prestado, e isso ocorre principalmente a partir da escuta do cliente. Esta opinião foi corroborada por EB3. O entrevistado explica que todas as demandas do cliente, sejam de novos serviços, de atendimento ou administrativas, são controladas por meio de uma ferramenta de acompanhamento de *ticket* até sua resolução.

4.2.11. Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Para todos os entrevistados, a qualidade da informação está relacionada à qualidade do serviço de informação: “No caso temos tido a chance de contato com alguns **clientes** que se tornaram **mais próximos** do dia a dia da empresa e **a qualidade da informação recebida é muito importante para podemos entregar e seguir um bom trabalho**” (EB2). “A informação fornecida para clientes deve fazer sentido, ser completa. O atendimento do cliente não deve ser baseado em “atender” e “fechar chamados” mas em garantir seu entendimento” (EB2).

Eu acho que na realidade a qualidade da informação que tu tá trazendo aqui, no meu entendimento, ela é muito importante pra eu **entender pra qual dos meus clientes, pra qual dos meus parceiros, pra qual dos segmentos eu tenho que tá dando**

mais atenção... Eu acho que esse conjunto de informações é capaz de extrair de dentro da companhia e quanto mais qualificado foi esse tipo de informação, eu acho que mais, maior é o impacto na qualidade do serviço que eu vou conseguir estar prestando. Se eu não conseguir (parte inaudível) uma informação de qualidade, indicadores, etc, a tendência é que eu acabe padronizando, tentando buscar padronizar um serviço que eu acho que estrategicamente pra companhia eu não acho que é o ideal. Te que ser diferenciado: os melhores, os piores, as oportunidades, os riscos... (EB1).

Sim. Hoje se a informação trocada dentro da empresa, se ela não tiver qualidade, se ela não form bem registrada, se ela não for documentada de uma forma clara pra que a outra área que vai pegar aquela demanda, ou encaminhar aquilo, consiga acompanhar, ela não vai atender a necessidade do cliente e ele vai ficar insatisfeito... então vai afetar o serviço (EB3).

De acordo com EB1, a qualidade da informação é importante para entender o que cada um dos clientes precisa e então prestar um serviço de qualidade, personalizado. Para EB2, a proximidade com o cliente e a troca de informação de qualidade são importantes para garantir o entendimento do cliente e a entrega de um serviço de qualidade. Por fim, EB3 relatou que a informação trocada dentro da empresa precisa ter qualidade e ser registrada de maneira clara, a fim de atender a necessidade do cliente e prestar um bom serviço.

4.2.12. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso B

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade da informação, dois entrevistados mencionaram a comunicação, e um, o relacionamento com o cliente: “**Comunicação**. Ter processos de comunicação que **estimulem a busca de *feedback*** dos clientes. Que tragam ele para **próximo da empresa**. **Engajamento** é a palavra. Práticas de *Design Thinking* ajudam neste processo” (EB2).

Eu vejo, no nosso caso, eu ate já comentei contigo, eu vejo a questão da, a parte de **comunicação** é muito, ela é muito, ela tá muito ligada. Eu acho que esse é um processo que muda porque é dinâmico e que eu acho que impacta fortemente na qualidade da informação correta. Então pra mim a comunicação ela é muito forte (EB1).

Acredito que a área de **atendimento** é bem importante, por ser quem mais tem atendimento com o cliente e muitas vezes com nosso próprio fornecedor, já que o nosso fornecedor está totalmente ligado no serviço que a gente presta. Então hoje eu entendo que o atendimento é peça chave tanto na qualidade da informação, por ser o **canal de entrada e de saída de informação** para o cliente e para o fornecedor (EB3).

O entrevistados EB1 e EB2 acreditam que a comunicação, juntamente com as capacidades de TI, tem relação com a qualidade da informação. EB2 considera necessário estimular o *feedback* dos clientes e aproximá-los da organização, engajando-os no alcance da qualidade de informação. EB3 corroborou as opiniões dos demais entrevistados, e citou a área de atendimento, que é responsável pelo relacionamento com o cliente e com os fornecedores, já que funciona como canal de entrada e saída de informações para ambos.

4.2.13. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso B

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados apontaram o relacionamento com o cliente, e um, a comunicação: “Acho que nesse modelo eu incluiria mais a área de **atendimento** também” (EB1).

Cadência (ritmo, compasso, regularidade) e previsibilidade. O cliente deve saber o que fazer em caso de falhas e o cliente deve esperar algumas coisas da empresa. Exemplo, novidades, pontos de contato, busca por *feedback*. **Ações de relacionamento**. Práticas de *Service Design* ajudam neste processo (EB2).

Eu entendo que o **atendimento**, porque essa comunicação acontecendo de uma forma correta, e o nosso atendimento hoje pelo perfil do nosso serviço, do que a gente entrega, **o atendimento acaba trabalhando junto com o desenvolvimento** nisso. Então hoje a gente tem uma boa parte das soluções resolvidas dentro do atendimento. Pelas características da companhia.... Então hoje eu entendo que o atendimento é peça chave tanto na qualidade da informação, por ser o canal de entrada e de saída de informação para o cliente e para o fornecedor, quanto por realmente estar envolvido na entrega e na prestação do serviço (EB3).

EB2 acredita que ações de relacionamento são necessárias para melhor orientar os clientes e para prestar um bom serviço. Já EB3 relatou que atualmente a área de relacionamento com o cliente trabalha alinhada com o desenvolvimento de TI e consegue, inclusive, solucionar boa parte dos problemas que antes eram resolvidos apenas na área de TI. Por essa razão, a área de relacionamento com o cliente é peça chave para a prestação de um serviço de qualidade. EB2 destacou, ainda, a comunicação com o cliente, que é responsável por ritmar essa relação e, assim, contribui para a qualidade do serviço prestado.

4.2.14 Análise das proposições no caso B

Conforme critério especificado na seção 2.8, a proposição 2 foi suportada e as demais foram parcialmente suportadas no caso B (quadro 9).

Quadro 9: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso B

Proposição	Grau de Importância das Categorias Iniciais	Conclusão
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Parcerias internas - Forte Parcerias externas - Forte Pensamento estratégico de negócio de TI - Médio Integração do processo de negócio de TI - Médio Gestão de TI - Médio	Parcialmente Suportada
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Parcerias internas - Forte Parcerias externas - Forte Pensamento estratégico de negócio de TI - Forte Integração do processo de negócio de TI - Médio Gestão de TI - Médio	Suportada
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Comunicação – Médio Relacionamento com o cliente - Médio	Parcialmente Suportada
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Relacionamento com o cliente - Forte Comunicação - Médio	Parcialmente Suportada

Fonte: a autora.

Como se pode visualizar no quadro 9, para os entrevistados do caso B, as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 1**, que têm forte grau de importância são: **parcerias internas e parcerias externas**. Já as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 2**, que têm forte grau de importância são: **parcerias internas, parcerias externas e pensamento estratégico de negócio de TI**. Já relacionada à **proposição 3**, não houve categoria inicial que foi considerada de grande importância para os entrevistados do caso B. Por fim, a categoria inicial, relacionada à **proposição 4**, que foi considerada de grande importância foi o **relacionamento com o cliente**.

4.3. CASO C: PORTAL DE INFORMAÇÕES

O terceiro caso selecionado foi um portal de informações fundado em 2006, com sede em Porto Alegre/RS. A empresa é líder do segmento de buscas locais, entretenimento e notícias da região sul e, apesar de ser regional, ocupa a 3ª posição no Brasil, com mais de 5 milhões de visitas mensais. Inclui digitalmente mais de 2 milhões de locais e prestadores de serviços, agregando valor ao negócio destes parceiros e atendendo à expectativa dos mais de 5 milhões de usuários por mês.

A área de TI participa das atividades de planejamento estratégico, orçamento e decisões estratégicas de negócio. Por ser de mídia digital, a TI é de suma importância para esta organização, de maneira que os profissionais das outras áreas da empresa têm habilidades de profissionais de TI. O desenvolvimento de tecnologia e programação permeia outras equipes, não ficando restrito à área de TI. Além disso, a empresa tem algumas parcerias relacionadas à TI, nas quais ela não paga pelo serviço e o valor gerado é dividido entre ambas.

O perfil dos entrevistados do caso C está explicitado no quadro 10. À época da entrevista, eles tinham entre 4 meses e 2 anos na empresa, sendo que todos já possuíam curso superior completo, um, especialização, e outro, MBA.

Por estar mais familiarizado com o tema do estudo, o primeiro entrevistado foi um gestor de negócio. Os demais entrevistados foram um coordenador de negócio e o gestor de TI.

Quadro 10: Perfil dos entrevistados do caso C

Caso	Negócio	Código	Função	Formação	Período na empresa	Período no cargo
C	Portal de informações	EC1	Gestor de Negócio	Graduação em Administração e Especialização em Gestão em Comercial	2 anos	2 anos
		EC2	Coordenador de Negócio	Graduação em Estatística	2 anos	2 anos
		EC3	Diretor de TI	Graduação em Ciência da computação e MBA em Administração de TI	4 meses	4 meses

Fonte: a autora.

Nas próximas seções são apresentadas as análises das categorias do estudo no caso C.

4.3.1. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso C

Quando questionados sobre a relação das parcerias internas com a qualidade da informação, os três entrevistados responderam afirmativamente:

Tem sim, tem, mas através de um meio que é a **área de inteligência**. A área de inteligência ela funciona como uma bucha, digamos assim, entre essas duas áreas, e ela consegue **traduzir a linguagem de ambos os lados pra fazer a área de TI se comunicar de maneira fluida com o restante da empresa** (EC1).

Sim. Muitas vezes a comunicação técnica da TI tem uma dificuldade de entendimento pela operação, pelas pessoas que estão aqui nas PAs, por exemplo, falando com o cliente nas pontas, então uma das coisas que a minha área [inteligência] faz é isso: **pegar esses dados e entregar para eles de uma forma fácil**. (EC2).

No cenário anterior a quando eu assumi, não se falavam, não se falavam mesmo. Então se tinha essa cultura impregnada na empresa das áreas não conversarem e as informações serem passadas mais a nível hierárquico... hoje, que é o que a gente vem buscando, que é uma quebra de paradigma das pessoas. Trocam muito e-mail... tá muito improdutivo e muito incerta a informação. O que que a gente tá olhando: as informações de negócio a gente tá indo tudo pra minha área, que é ter números, históricos, informações (EC3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de tecnologia está relacionada com a qualidade da informação. EC1 e EC2 relataram que essas parcerias são promovidas pela área de inteligência, que traduz a linguagem de ambos os lados e, assim, torna a comunicação entre a equipe de TI e os usuários internos da TI mais fluida e fácil. Entretanto, EC3 expôs uma visão um pouco diferente. O entrevistado mencionou que antes de ele assumir as funções de Gestor de TI na empresa, não existia essa parceria, pois a cultura impregnada era de não conversar com os pares e transmitir a informação somente a nível hierárquico. Hoje, a organização busca quebrar este paradigma: o objetivo é tornar a comunicação mais produtiva (diminuir o número de e-mails trocados) e baseada em informação fidedigna.

4.3.2. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso C

Para dois dos entrevistados, as parcerias externas têm relação com a qualidade da informação: “Sim, sim. Hoje a gente tá indo até pro *core* dessa tua pergunta... A gente fica **olhando pro mercado procurando muito essas alianças com foco no nosso *core***” (EC3).

Sem dúvida. Nós temos uma ferramenta, a colact, que nada mais é do que um cartão fidelidade. Isso é bom pro estabelecimento que consegue ter um controle, né. Hoje, quando tu chega lá e entrega aquele cartão pra ele, ele tá te olhando, mas depois tu sai e ele esquece. Então ele não sabe se os clientes dele são mulheres, ou mais homens, ou média de idade. A partir do momento em que a gente entregar a devolutiva do mês pra ele, ele vai ter essas informações. Então ele vai começar a conhecer o cliente e fidelizar (EC2).

Por exemplo: no nosso caso, os estabelecimentos vão tendo visualizações, mês a mês. Então uma coisa que a gente faz é pegar todos os clientes da companhia nos últimos seis meses tiveram essa curva aqui de **visitas**, e daí quando o cliente liga pra nós, se ele pergunta do **relatório**, que já está lá pra ele na área do cliente, mas muitas vezes a pessoa não vê ou não tá no momento com o site aberto, a gente passa pra ele. As informações estão na mão de toda a operação em função da nossa tradução de lá pra cá (EC2).

Dois entrevistados acreditam que ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios estão relacionadas com a qualidade da informação. EC3 revelou que a empresa busca no mercado parceiros que ofereçam serviços de inteligência que agreguem ao seu negócio, totalmente baseado em informação. Nesta linha de raciocínio, EC2 mencionou uma ferramenta oferecida por um parceiro externo que auxilia na obtenção de informação de qualidade. Relatou, ainda, que a organização disponibiliza aos clientes um relatório online do quantitativo de visitas do mês – informação de extrema relevância para eles.

4.3.3. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso C

Os três entrevistados consideram que o pensamento estratégico do negócio de TI tem relação com a qualidade da informação: “Quando a gente colocou luz nas informações que estavam escuras e ocultas, a produtividade de todo mundo cresceu na faixa dos 30%” (EC1).

Quando a gente pensa em QI, a gente pode pensar no *click view*, pois ele tem tudo a ver com informação. Por meio dele nós **automatizamos processos que oneravam a equipe de inteligência e transformamos em relatórios recorrentes que ficam**

espalhados pela empresa toda, online, em televisões, no limite de reduzir dias de trabalho. Então a área de inteligência fica só pensando mesmo. Então a gente tem duas coisas: a gente consolida as informações dentro dessa ferramenta (EC1).

Porque com isso de **automatizar processos e disponibilizar informações** pras pessoas, a gente conseguiu **aumentar consideravelmente a produtividade** das áreas (cobrança, retenção, vendas...), no momento em que a gente ligou a televisão com as informações (EC2).

O que a gente tá fazendo é colocando inteligência... a medida que a gente começar a **automatizar** esses processos a gente certamente vai evoluir pra um cenário assim... É essa **qualidade de informação** pra onde a gente tá virando. Aí sim a gente fala que tá agregando valor em toda a cadeira, do micro pro macro (EC3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, vê-se que, de acordo com os entrevistados, a habilidade da gestão de imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio está relacionada com a qualidade da informação. EC1 citou uma ferramenta chamada *click view*, por meio da qual se automatizou processos que anteriormente oneravam a equipe de inteligência, chegando a um crescimento de 30% da produtividade dos empregados. EC2 também relatou que a automatização dos processos e a disponibilização de informação provocou aumento significativo da produtividade das áreas de cobrança, retenção e vendas. Por fim EC3 acredita que com a automatização dos processos será possível obter informação de qualidade acerca do perfil do cliente e transmitir informação de qualidade para ele.

4.3.4. Análise da categoria inicial “**integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação**” no Caso C

Dois dos entrevistados consideram que a integração do processo de negócio de TI está relacionada com a qualidade da informação.

Eu vi ao longo da minha trajetória profissional **muito segregado** esses dois segmentos: **TI e negócio**. E muitas empresas continuam sendo assim tradicionais. Aqui a gente conseguiu acabar com essa segregação quando a gente **misturou skills de profissionais...** pra conseguir compreender na essência a empresa e usar a tecnologia pra gerar valor (EC1).

Acho que o principal do nosso lado de negócio é que a gente consegue entender eles, e eles conseguem entender o negócio melhor, e dão **agilidade** pra umas coisas que muitas vezes a TI é famosa pela lentidão de alguns processos, eles conseguiram enxergar melhor e dar velocidade no que precisava. Então é essas duas barreiras que se quebram com esse **mix de skills**, que ajuda a ganhar **velocidade e sinergia** na empresa (EC2).

Para dois dos entrevistados, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade e influenciar as capacidades das TIs emergentes tem relação com a qualidade da informação. EC1 mencionou que por meio da mistura de *skills* de TI e de negócio, foi possível resolver problemas mais rapidamente e utilizar a tecnologia para gerar valor, e que essa iniciativa não partiu especificamente de uma das áreas, mas de ambas. Para ele, essa combinação de perfis foi criada para atuar em negócios digitais e influencia a qualidade da informação. EC2 corroborou esta opinião, e mencionou que esta mistura de *skills* ajuda a ganhar velocidade e sinergia na empresa, visto que as áreas de TI e de negócio conseguem se entender.

4.3.5. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso C

De acordo com dois dos entrevistados, a gestão de TI tem relação com a qualidade da informação: “Ele [**cliente**] consegue acompanhar a quantidade de *page views* que ele tá tendo no mês. Toda a virada de mês a gente gera o relatório e coloca no ar pra ele ver como foi a capacidade dele e isso é uma coisa que **agrega totalmente pro negócio**” (EC2).

No final impacta sim, com certeza. Pensando na área do EC2, que é de **inteligência**, que veio essencialmente de negócio mas **foi constituído um corpo de TI, se cria soluções e se entrega isso no final**. É uma área de negócio e que funciona num processo de desenvolvimento parecido com os processos de TI, metodologias consagradas na área de TI, pra dentro da área de negócio, pra entregar valor pro cliente. Um exemplo disso é o relatório de *page views* que tá no site, é o exemplo prático disso (EC1).

Dois dos entrevistados mencionaram a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação. EC1 relatou que na área de inteligência, oriunda de negócios, constituiu-se um corpo de TI para criar soluções de informação e entregá-las ao cliente. EC2 corroborou esta afirmação, e complementou explicando que o cliente, por meio dessas informações, consegue acompanhar o número de visualizações que ele teve no mês, o que agrega ao negócio dele.

4.3.6. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso C

Quando questionados acerca da relação das parcerias internas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados responderam afirmativamente: “Sem dúvida. Através da **sinergia entre as áreas** conseguimos fazer descobertas, evidenciar problemas, e no fim resultar em **melhora no serviço**, a entrega pro cliente melhorou consideravelmente, e os índices de insatisfação caíram bastante” (EC1). “E inclusive **ajudar o cliente em alguns aspectos técnicos** que antes a gente pensava que quem tá na operação não teria capacidade de chegar no nível técnico de explicar pro cara” (EC2).

Porque que a gente tá conseguindo: porque eles **tão enxergando que tem que crescer**, que tem capacidade pra crescer, mas não tem ferramental e sinergia. Então teve todo esse mecanismo pra gente tentar quebrar essa barreira e eles começaram a se falar... **Então essa é mais ou menos a qualidade de serviço que a gente tá indo** (EC3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, vê-se que os entrevistados acreditam que a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de tecnologia está relacionada com a qualidade do serviço de informação. EC1 comentou que através da sinergia entre as áreas foi possível realizar descobertas, evidenciar problemas e, assim, entregar um serviço consideravelmente melhor para o cliente. EC2 complementou que os trabalhadores da área de operação, em vista dessas parcerias internas, conseguiram ajudar o cliente em alguns aspectos técnicos. Por fim, EC3 relatou que as equipes de TI e de negócio estão vendo que podem crescer se tiverem sinergia, e este é o caminho para a qualidade do serviço.

4.3.7. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso C

Todos os entrevistados relataram que as parcerias externas têm relação com a qualidade do serviço de informação: “**Impacta**. A gente conseguiu uma aliança com o Google de custo zero: eu não pago a entrega da mídia. E o cliente consegue ter uma publicidade mais segmentada também... e **a gente consegue oferecer um serviço melhor pra ele**” (EC3).

Quando a gente junta essas soluções tecnológicas, descobre e toma consciência da existência delas, a gente consegue conectar elas dentro do nosso produto e aumentar a **robustez** do nosso produto sem necessariamente ter que desenvolver uma solução dentro de casa Então acaba sendo uma **sinergia** muito grande (EC1).

Existe uma ferramenta, uma empresa, chamada *colact*. Ela é aqueles cartões de fidelidade de restaurante (punch card). Tu almoça dez vezes lá e cada vez que almoça ganha um carimbo. Então eles tem uma solução tecnológica de controle disso através de *smartphones*... Então a gente tá fechando uma parceria com essa empresa pra incluir esse produto dentro do nosso portfólio de produto, não como um produto adicional, mas como parte da entrega que a gente realiza. Então a gente tá **melhorando o nosso serviço, não trazendo necessariamente um novo produto** (EC1).

O caso do onde estacionar. É o caso em que tu tem uma empresa, que tem uma solução com todos os estacionamentos acho que no país, e nós temos mapas com os estabelecimentos... a gente oferece a solução pro cliente. Tu **gera valor pras vendas sem gastar dinheiro**, só juntando uma com a outra (EC2).

Os três entrevistados acreditam que as ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios estão relacionadas com a qualidade do serviço de informação. Para EC1, essas parcerias trazem sinergia e agregam robustez ao produto, que é, em verdade, um serviço de informação. O entrevistado citou a ferramenta *colact*, oriunda de uma parceria, a qual consiste em uma solução tecnológica que melhora o serviço prestado. EC2 menciona uma segunda ferramenta – o onde estacionar –, que oferece uma solução para o cliente, qualificando o serviço prestado. Por fim, EC3 relatou que a parceria firmada com o Google rende uma publicidade mais segmentada para o cliente e, assim, o serviço prestado passa a ter mais qualidade.

4.3.8. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso C

Para dois dos entrevistados, existe relação entre o pensamento estratégico do negócio de TI e a qualidade do serviço de informação: “Isso **faz diferença pra entregar um serviço melhor**, e quem faz esse trabalho é o nosso executivo, que é o meu chefe. Ele fomenta muito isso” (EC1).

Sim, porque em estratégia, nisso, a organização sempre esteve certa. Qual é o foco dela: os grandes estão brigando pra serem as melhores empresas, atacar as grandes empresas, e a gente tá no efeito contrário de pegar a cauda, e a cauda não tem ninguém que atue nela de forma precisa. Então todo esse nosso alinhamento de trabalhar com pequenos e médios negócios e autônomos e pessoa física, tá bem em linha com a nossa estratégia. Então todo o nosso produto e as parcerias que a gente

tá buscando são pra PME. Me parece que a gente tá alinhado bem estrategicamente com o que a gente quer fazer (EC3).

Dois dos entrevistados consideram que a habilidade da gestão de imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio está relacionada com a qualidade do serviço de informação. Para EC1, o pensamento estratégico do negócio de TI faz diferença na entrega de um serviço de qualidade, e na companhia esta tarefa é desempenhada pelo chefe dele, o executivo do negócio. EC3, por sua vez, afirmou que a empresa sempre esteve certa com relação à estratégia, que é de atender pequenos e médios negócios, pois não há quem atue neles de maneira precisa.

4.3.9. Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso C

De acordo com dois dos entrevistados, existe relação entre a integração do processo de negócio de TI e a qualidade do serviço de informação: “A gente tá fechando uma nova parceria com uma empresa em Floripa, e a gente vai integrar a empresa do aspecto de TI e negócio” (EC1).

Sim, porque **tá muito orientado à qualidade**. Então os meus processos internos a gente usa lá **métodos ágeis** ou os tradicionais conforme a demanda e o fim. Então no novo site, a gente faz **reunião de status**, de passagem de conhecimento e de cronograma, então a gente tem isso que **vai acabar sendo desenvolvido um produto melhor**. Então isso é uma experiência, é mais a metodologia que ajuda a conseguir a qualidade né (EC3).

Para dois dos entrevistados, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade e influenciar as capacidades das TIs emergentes tem relação com a qualidade do serviço de informação. EC1 cita uma futura parceria que tem por objetivo integrar a empresa no aspecto de TI e negócio. Por sua vez, EC3 menciona a realização de reuniões entre as áreas de TI e de negócio, que têm por objetivo desenvolver um produto (serviço de informação) de qualidade, bem como o uso de métodos ágeis.

4.3.10. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso C

Quando questionados sobre a relação entre a gestão de TI e a qualidade do serviço de informação, dois entrevistados responderam afirmativamente:

Sim, acho que impacta. Acho que uma TI que **utiliza um método eficiente e eficaz** pra desenvolver e realizar suas entregas vai fazer isso... no final a gente vai ter os adventos que a gente precisa pra **melhorar o nosso serviço**, uma velocidade maior e um custo menor, ou uma **qualidade superior** em função da gestão (EC1).

Mas da minha experiência anterior, é realmente sempre tentar ter as coisas definidas internamente pra ti conseguir. É aquela história: casa de ferreiro, espeto de pau. Então é muito nessa linha em TI, né. E às vezes tu olha, ah, reunião de prioridade dos projetos de TI, e tu vai pra dentro da TI é tudo “à moda loca”. Então passa uma impressão que não é e não entrega nada, e quando entrega, entrega ruim. Então tem muito isso em TI. TI entra nas empresas e eu diria que a maioria é assim (EC3).

Para dois dos entrevistados, a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação. EC1 acredita que, utilizando um método eficiente e eficaz de desenvolver serviços e de realizar suas entregas, a organização consegue prestar um serviço de maior qualidade. EC3 corroborou esta ideia, mas para ele as empresas no geral deixam a desejar em termos de gestão de TI.

4.3.11. Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso C

Todos os entrevistados acreditam que a qualidade da informação está relacionada com a qualidade do serviço de informação: “Então quando a gente melhora a **fluência** de informações externas, a **confiabilidade** das informações a **completude** das informações internas, a gente é capaz de **melhorar os nossos processo e ser mais eficiente**” (EC1).

Não se sabia bem, ah quem é que tá cancelando. Então a gente começou a **extrair de diferentes fontes externas de dados** que a gente tinha e **cruzar com as informações internas da empresa** de CRM e ERP e descobriu que existe um perfil específico de gente que tava cancelando, e conseguimos trabalhar efetivamente em cima deles, de maneira a reduzir mais de um terço do índice de insatisfação... **melhorou o serviço e aumentou o índice de satisfação** (EC1).

Antes a gente tinha índice de cancelamento mais alto, e um dos maiores motivo de cancelamento que o cliente nos relatava é que ele não via retorno no produto. A partir do momento que todo mundo aqui dentro consegue, a partir de um relatório, facilmente ver que tá tendo visualização... (EC2).

Agora o cliente que tá nos olhando, lá no site, eu não tenho um dashboard pra mostrar que ele tá vindo do nosso site. Tipo: oh, tão te buscando porque o pessoal tá buscando tele-entrega de pizza no Google, e a gente tá conseguindo te qualificar e te entregar... Então isso eu não tenho ainda. A gente quer caminhar pra ir, mas por enquanto é sonho (EC3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que, para os três entrevistados, a qualidade da informação tem relação com a qualidade do serviço de informação. EC1 relatou um caso em que a busca por informações externas e o cruzamento destas com aquelas disponíveis internamente possibilitou melhorar o serviço prestado e aumentar o índice de satisfação do cliente. Para ele, ao melhorar a confiabilidade das informações, a fluência das informações internas e a completude das externas, é possível melhorar processos e ser mais eficiente. EC2 mencionou que o índice de cancelamento de serviços era mais alto, principalmente porque os clientes não viam retorno do produto (serviço de informação) e que, quando a empresa criou o relatório de *page views*, os clientes começaram a enxergar o retorno do serviço prestado. Entretanto, a visão de EC3 do desempenho da empresa é um pouco diferente: para ele, a organização ainda não consegue entregar para o cliente informações que qualifiquem o serviço prestado.

4.3.12. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso C

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade da informação, um entrevistado mencionou a cultura, e um, os recursos humanos: “Tem um **aspecto cultural**, que eu acho fundamental. **A cultura de análise, de inquietude, de busca e de descoberta**, que a gente busca e tenta implantar aqui” (EC1). “É uma coisa que parte inicialmente de **cultura**. Então as pessoas têm que ter a cultura e o comportamento, têm que gerar conteúdo, desenvolver coisas” (EC1).

Tem de formação de time [**recursos humanos**], que é o que eu falei, tem time muito júnior, o nosso **índice de desenvolvimento** interno é muito baixo. [Por exemplo,] eu sou do conselho e tenho um MBA e dez anos de experiência. Agora se eu pego os caras aqui, o **turnover** é super alto, a **formação** das pessoas é super baixa... a gente tem que **eleva a nossa capacidade interna**, e aí não só de produção, mas intelectual (EC3).

O entrevistado EC1 considera que o aspecto cultural, juntamente com a capacidade de TI, está relacionado com a qualidade da informação. Para ele, a cultura de análise, inquietude,

busca e descoberta e o comportamento de gerar conteúdo estão relacionados com a qualidade da informação. Por sua vez, EC3 acredita que os recursos humanos, juntamente com a capacidade de TI, estão relacionados com a qualidade da informação. Ele mencionou que a organização tem equipes muito júnior, com baixo índice de desenvolvimento interno e nível de formação baixo, de maneira que se faz necessário elevar a capacidade intelectual interna. Relatou, ainda, que o *turnover* na companhia é muito alto.

4.3.13. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso C

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade do serviço de informação, um entrevistado mencionou a cultura, e um, os recursos humanos: “Considero que o **aspecto cultural** aqui também é fundamental. A **nossa cultura de busca e de descoberta, de gerar valor**, agrega qualidade ao serviço” (EC1).

Tem a parte de **gestão de pessoas**. Eu entrei aqui e os caras são da filosofia, e tão mudando, pelos menos, de que tem que tratar as pessoas a chicote. E eu venho da filosofia que não, então deixa o cara se posicionar, pois ele **tem o conhecimento**. Então tem essa quebra de cultura que realmente tá nos travando. Então tem muito da cultura interna que tem que ser mexida pra gente ir buscando a excelência. Então tem muita margem pra gente mexer e crescer (EC3).

O entrevistado EC1 considera que o aspecto cultural, juntamente com a capacidade de TI, está relacionado com a qualidade do serviço de informação. Para ele, a cultura de busca e descoberta, de gerar valor, agrega qualidade ao serviço. Por sua vez, EC3 acredita que os recursos humanos, juntamente com a capacidade de TI, estão relacionados com a qualidade do serviço de informação. Ele mencionou que a organização tem uma cultura de não deixar os funcionários se posicionarem, exporem suas ideias e opiniões, e que para alcançar a excelência é preciso mudar essa filosofia, pois os recursos humanos têm o conhecimento e podem impactar na qualidade do serviço prestado.

4.3.14 Análise das proposições no caso C

Conforme critério especificado na seção 2.8, todas as proposições foram parcialmente suportadas no caso C (quadro 11).

Quadro 11: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso C

Proposição	Grau de Importância das Categorias Iniciais	Conclusão
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Parcerias internas - Médio Parcerias externas - Médio Pensamento estratégico de negócio de TI - Médio Integração do processo de negócio de TI - Médio Gestão de TI - Médio	Parcialmente Suportada
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Parcerias internas - Médio Parcerias externas - Médio Pensamento estratégico de negócio de TI - Médio Integração do processo de negócio de TI - Médio Gestão de TI - Médio	Parcialmente Suportada
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Cultura - Médio Recursos Humanos - Médio	Parcialmente Suportada
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Cultura - Médio Recursos humanos - Médio	Parcialmente Suportada

Fonte: a autora.

Como se pode visualizar no quadro 11, não houve categorias iniciais, relacionadas às quatro proposições, consideradas de grande importância para os entrevistados do caso C. Todas as categorias iniciais foram consideradas de média importância.

4.4. CASO D: EMPRESA DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

O quarto caso selecionado foi uma empresa transnacional de soluções tecnológicas que desenvolve, produz, dá suporte e vende uma vasta gama de computadores pessoais, servidores, *notebooks*, dispositivos de armazenamento, *softwares*, periféricos e etc. Objetiva entregar tecnologia de uma maneira que as pessoas possam implementar suas soluções e atingir os seus objetivos. Posicionada pelo Gartner como líder em 11 relatórios “*Magic*

Quadrant”, é a maior empresa de distribuição de computadores nos Estados Unidos e o maior site mundial de comércio eletrônico para produtos de tecnologia comercial.

Por se tratar de uma empresa de soluções de tecnologia, a TI é fundamental para esta organização: é por meio dela que novos produtos são desenvolvidos e que inovações são realizadas, de maneira que suporta a estrutura de negócios. Por essa razão, a área participa das atividades de planejamento estratégico, orçamento e decisões estratégicas de negócio. Grande parte da TI é desenvolvida internamente, mas existem parcerias rotineiras com fornecedores de tecnologia (*software, hardware, etc*) e em momentos esporádicos de grande demanda a empresa também firma outras parcerias relacionadas à TI.

O perfil dos entrevistados do caso D está explicitado no quadro 12. À época da entrevista, eles tinham entre 7 e 15 anos na empresa, sendo que todos já possuíam curso superior completo, um, pós-graduação, e dois, mestrado.

Por estar mais familiarizado com o tema do estudo, o primeiro entrevistado foi um gestor de negócio. Os demais entrevistados foram dois gestores de TI.

Quadro 12: Perfil dos entrevistados do caso D

Caso	Negócio	Código	Função	Formação	Período na empresa	Período no cargo
D	Empresa de soluções tecnológicas	ED1	Gestor de Negócio	Graduação em Design e Pós-graduação em Administração de TI	11 anos	7 anos
		ED2	Gestor de TI	Graduação em Ciência da Computação e Mestrado em Ciência da Computação	7 anos	1 ano
		ED3	Gestor de TI	Graduação em Engenharia Mecânica, Pós-graduação em Análise de Sistemas e em Gestão de Negócios e Mestrado em Sistemas de Informação	15 anos	10 anos

Fonte: a autora.

Nas próximas seções são apresentadas as análises das categorias do estudo no caso D.

4.4.1. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação” no Caso D

Quando questionados acerca da relação das parcerias internas com a qualidade da informação, todos os entrevistados responderam afirmativamente: “**Impacta**. Essa parceria é formalizada com uma estrutura de trabalho que de alguma maneira acaba ajudando. A gente tem pessoas que tem a função de fazer exatamente esse meio de campo entre as áreas” (ED1).

Eu diria que [as parcerias internas de TI] **vêm acontecendo de uma maneira bem melhor ultimamente, mas quando não acontece a gente vê** coisas do tipo: o produto foi entregue, aí o *business* reclama que não tá funcionando, e aí começam aqueles **problemas de comunicação**... E a comunicação é mais complicada porque hoje em dia dificilmente tu vai ouvir só dois interlocutores (ED1).

Eu entendo que sim. Primeira coisa é que **isso faz parte da nossa estratégia: entender o cliente**. Então como a gente presta serviços internos para as áreas de negócio, a gente tem um trabalho muito próximo de conversas, de entendimento, de análise de requisitos. A gente trabalha juntos na elaboração de documentos de requisitos, elaboração dos requisitos de projetos... acho que isso impacta bastante, tanto no ponto de vista de operação de serviços de TI quanto do ponto de vista de projetos que a gente venha a desenvolver (ED2).

Com certeza. A empresa não funciona sem sistemas, sem informações de boa qualidade, então não tem muita saída. O **peçoal de IT** ele normalmente tem um **jargão**, o time de **negócios** muitas vezes não entende, e o time de negócios também tem um jargão que o time de IT muitas vezes também não entende. Então **essa relação precisa ser muito bem cultivada**. E tu imagina isso num ambiente globalizado (ED3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de tecnologia está relacionada com a qualidade da informação. Para ED1, essas parcerias existem na empresa, e são, inclusive, formalizadas com uma estrutura de trabalho. Em vista disso, o processo de trabalho melhorou consideravelmente. Em contrapartida, o entrevistado relatou que, quando essas parcerias não ocorrem a contento, surgem problemas de comunicação, o que reflete na qualidade da informação. ED2 mencionou que essas parcerias fazem parte da estratégia da companhia, pois permitem um melhor entendimento do cliente. Relatou, ainda, que as áreas de TI e de negócio têm um trabalho muito próximo de conversas, entendimentos e análises de requisitos, de maneira que trabalham juntos para que a informação tenha qualidade. Por fim, ED3 acredita que as parcerias internas têm forte relação com a qualidade da informação, visto que as áreas de TI e de negócio normalmente utilizam termos linguísticos específicos, que são de difícil compreensão para quem é de outra área. Por essa razão, essa relação deve ser muito bem cultivada, principalmente no ambiente globalizado em que a companhia opera.

4.4.2. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação” no Caso D

Para todos os entrevistados, as parcerias externas têm relação com a qualidade da informação:

Impacta bastante. Nesse aspecto, o fato de a gente tá trabalhando em uma empresa de **porte facilita**, porque eu tô trabalhando com **parceiros líderes no mercado**. E hoje a gente considera internamente, e existem relatórios externos que falam que somos **uma das empresas que mais conhece o cliente** (ED1).

Há quatro anos optamos por abrir o leque e começar a trabalhar com varejo, e isso ampliou muito o leque de conhecimento do mercado, porque além de conhecer os clientes, a gente conhece toda a cadeia entre o cliente e a fábrica, e essa informação é valiosíssima. E a gente acaba trocando informação com esses parceiros de porte, fazendo com que eles revisem seu próprio *portfólio* de produtos (ED1).

Sim. A gente trabalha com alguns parceiros de nicho que nos auxiliam em algumas áreas específicas em que a gente ou quer rampar e não tem essa competência plenamente desenvolvida aqui dentro. Eu vejo que em questões mais pontuais esse impacto é bem significativo. No modelo de operação normal, **eu não vejo um impacto significativo. É menor do que o impacto das demais variáveis** (ED2).

Sim, eu acho que o melhor exemplo para isso é a logística. Não somos responsáveis pela logística e sim os nossos **fornecedores**. Só que para isso funcionar **a gente tem que ser extremamente transparente com eles**, mostrando a nosso nível de produção na fábrica, o consumo daquela matéria-prima, o volume de vendas... **porque a gente precisa ter uma informação bem qualificada para manter o nosso negócio funcionando** (ED3).

Os três entrevistados acreditam que as ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócio estão relacionadas com a qualidade da informação. Para ED1, esta relação é bem forte. O entrevistado mencionou que o grande porte da empresa e de seus parceiros facilita a ocorrência dessas parcerias, pois todos são líderes de mercado. Em razão disso, a companhia é vista pelo mercado como uma das que mais conhece o cliente. Além disso, a empresa optou por trabalhar vendas por parceiros, revendas e canais há quatro anos, o que ampliou o seu conhecimento do mercado. Assim, passou a trocar informação valiosa e de maior qualidade com seus parceiros. Já ED2 considera que esta relação não é tão forte quanto a das demais categorias. Para ele, em questões mais pontuais, em projetos específicos com demanda de conhecimento, esse impacto é bem significativo. Por fim, ED3 citou o exemplo da logística, realizada por parceiros e que, para funcionar, necessita de muita transparência de informações críticas, já que a empresa não trabalha com estoque. Para ele, é preciso trocar com esses parceiros informação bem qualificadas, a fim de manter o negócio funcionando.

4.4.3. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação” no Caso D

De acordo com os três entrevistados, o pensamento estratégico do negócio de TI tem relação com a qualidade da informação:

Impacta bastante. Uma das coisas que a gente tá trabalhando muito agora, internamente, e isso não é um grande achado da empresa, inclusive estamos nos guiando por outras empresas que passaram pelo mesmo processo, é a **simplificação** de tudo que for possível, desde **ferramentas, processos**. E quando a gente fala em simplificação de processo, a gente tá falando em **simplificação dos canais de comunicação**. Estamos trabalhando muito pra ser uma empresa bastante ágil (ED1).

Certamente. Sem dúvida é um **impacto altíssimo**, na minha opinião. E sim, a gente pensa estrategicamente a TI. Faz parte do nosso *core business*, TI é *core business* para nós. Então ela é estratégica para a nossa empresa. E a forma como a gente trabalha essa estratégia impacta nos nossos resultados internos e externos (ED2).

Só faz sentido tu ter uma TI estratégica se ela tem qualidade na informação. Por exemplo: se eu vou tomar decisões... se eu não tenho informação de qualidade eu não vou ser estratégico, eu não vou ser nem útil, quanto mais estratégico. Pra gente essa questão de estratégia com a qualidade é uma ligação básica. Ela simplesmente não existiria se não tivesse qualidade (ED3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, depreende-se que a habilidade da gestão de imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio está relacionada com a qualidade da informação. ED1 relatou que um dos focos da empresa é a simplificação de ferramentas e de canais de comunicação, com vistas a tornar a empresa mais ágil. Na concepção do entrevistado, a companhia nunca esteve tão focada em melhorar o processo de comunicação, e sem dúvida todas as ferramentas de TI estão envolvidas nisso. Por sua vez, ED2 considera muito forte essa relação. Para ele, pensar a TI como estratégica para o negócio impacta nos resultados da organização. Entretanto, ED3 acredita que essa relação se dá de maneira inversa: a qualidade da informação que é pressuposto para o pensamento estratégico do negócio de TI, e não o contrário. Para ele, só faz sentido ter uma TI estratégica se a organização dispuser de informação de qualidade.

4.4.4. Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação” no Caso D

Quando questionados acerca da relação da integração do processo de negócio de TI com a qualidade da informação, os três entrevistados responderam afirmativamente: “Acho que isso [integração do processo de negócio de TI] **depende de informação, e uma vez que isso é implantado, isso vai impactar na informação.** As duas áreas precisam se entender, precisam saber qual é a necessidade” (ED1). “Entendo que sim, porque isso vai impactar nos nossos resultados. Se eu fosse ranquear isso eu colocaria **num nível menor, mas acima do impacto com os nossos fornecedores,** na minha opinião” (ED2).

Existe um *goal*, um objetivo dentro da empresa que é justamente isso, né. Não ter nenhum toque humano desde o momento que entra uma ordem de venda até que essa máquina chegue no cliente. Então **a gente gostaria que todo esse processo fosse completamente automatizado.** Completamente livre de ajustes humanos e correções, etc. Então, isso tem muito a ver com essa integração da TI com o negócio e **impacta na qualidade da informação** (ED3).

Para os três entrevistados, a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade e influenciar as capacidades das TIs emergentes está relacionada com a qualidade da informação. ED1 relatou, inclusive, que este é um ciclo que se retroalimenta: para haver essa integração, é necessária informação de qualidade, e, havendo a integração, informação de qualidade é gerada. Já ED2 considera que esta relação existe, é mais fraca, porém mais significativa do que aquela entre as parcerias externas e a qualidade da informação. Por fim, ED3 explicou que um dos objetivos que a empresa pretende alcançar é não ter qualquer toque humano desde a entrada da ordem de serviço até a entrega ao cliente. Para ele, essa automatização, livre de ajustes humanos, está relacionada com a integração do processo de negócio de TI e impacta na qualidade da informação.

4.4.5. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação” no Caso D

Todos os entrevistados consideram que a gestão de TI tem relação com a qualidade da informação:

Impacta sim. A cúpula de TI, eles sempre tão **tentando achar o ponto ideal de comunicação**. Eu acho que não existe um ponto que funciona pra todo mundo a qualquer momento. De maneira ampla, o que eu quero dizer com isso é o quanto da informação tu disponibiliza e até quais níveis (ED1).

Sim, com certeza, porque **tu pode estar implementando novos processos**. Agora, por exemplo, a gente tá passando por um processo de implementação de mais metodologias ágeis, e isso tá impactando significativamente na nossa velocidade de *delivery*, na nossa capacidade de **acelerar nosso ciclo de projetos**, nosso ciclo de *deployment*. Este item estaria talvez próximo ao item anterior [**num nível menor, mas acima do impacto com os fornecedores**] (ED2).

Eu acredito que sim. Mas **não é tão direto quanto as outras**. Essa indústria está sempre se movimentando e a gente nunca sabe qual vai ser a próxima onda, então... quando a gente percebe, a gente precisa mudar rapidamente pra continuar atendendo o negócio. Então **flexibilidade**, na área de TI, é muito importante. O segundo ponto é **velocidade**. A gente precisa aumentar a nossa velocidade na entrega de novas funcionalidades...Então esses dois pontos são coisas que vem da gestão de TI com o objetivo de melhorar a qualidade da informação que a gente tá entregando (ED3).

A partir dos trechos das entrevistas, conclui-se que a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação. ED1 mencionou a busca constante, por parte da cúpula, do ponto ideal de comunicação, ou seja, do quanto da informação será disponibilizada e até quais níveis. Para ele, não existe um ponto ideal para todo e qualquer momento. Já ED2 acredita que essa relação ocorre porque se pode implementar novos processos, como metodologias ágeis, que dão agilidade no processo de desenvolvimento, e isso impacta significativamente na velocidade de entrega de informação. Para ele, essa relação é mais fraca, porém mais significativa do que aquela entre as parcerias externas e a qualidade da informação. Por fim, ED3 afirmou que esta relação não é tão direta quanto as outras: da gestão de TI, o que mais impacta na qualidade da informação é a flexibilidade e a velocidade, pois essa indústria se modifica rapidamente e é importante fazer as adaptações necessárias com brevidade.

4.4.6. Análise da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação” no Caso D

De acordo com os três entrevistados consideram que as parcerias internas têm relação com a qualidade do serviço de informação:

Impacta sim. Eu percebo que em momentos onde a gente tem uma **troca de informação maior entre as áreas**, a velocidade com que isso chega pro cliente final e acaba gerando um bom serviço pra ele é muito maior. Eu acredito que quanto mais informação é trocada nas etapas anteriores, **a qualidade também do serviço melhor**, porque a gente chega com um produto e serviço final muito mais redondo, né. E a informação desses clientes é utilizada pra esse serviço final ser mais redondo ou dentro das expectativas do que a gente quer (ED1).

Na minha visão impacta. **Quando eu for definir**, por exemplo, meus **processos operacionais, eu tenho que levar em conta a expectativa do meu cliente** [informação que é passada pela área que atende esse cliente]. E essa expectativa tem que ser utilizada para auxiliar a desenhar os meus SLAs, os meus contatos de trabalho. Então se eu tiver os meus SLAs bem desenhados, com certeza eu vou ter um melhor resultado. Mas eu acho que **no contexto interno o impacto não é tão grande quanto no externo** (ED2).

Com certeza. Porque **a TI não teria capacidade de fazer isso sozinha**, então essa questão da qualidade do serviço de informação ela vai passar sem dúvida nenhuma por uma parceria muito bem estruturada. Eu ainda acho que **esse item é o mais importante. Aquele que vai definir a qualidade** (ED3).

Todos os entrevistados acreditam que a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de tecnologia está relacionada com a qualidade da informação. Para ED1, se as áreas trocam mais informação, o serviço entregue para o cliente tem mais qualidade e é prestado de acordo com as exigências dele. ED2 corroborou esta afirmação, e mencionou que ao definir processos operacionais, é preciso considerar a expectativa do cliente, a fim de prestar um melhor serviço. Essa informação é transmitida ao setor de TI pela área que atende o cliente. Entretanto, o entrevistado acredita que essa relação é menos significativa do que a das parcerias externas com a qualidade do serviço de informação. Por sua vez, ED3 mencionou que as parcerias internas são o item mais importante para definir a qualidade do serviço prestado, pois a TI não conseguiria sozinha alcançar essa qualidade.

4.4.7. Análise da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação” no Caso D

Quando questionados acerca da relação das parcerias externas com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados responderam afirmativamente: **“Impacta, mas num grau menor.** Porque essas parcerias sempre vão ter uma **supervisão da área de TI** na companhia, então, no fundo, esse item ele acaba ficando no item anterior” (ED3).

É muito uma característica de empresas americanas: eles medem absolutamente tudo. E uma das áreas onde mais é medido é justamente nessa área de serviço... a gente consegue perceber muito bem onde existe guerra entre o que eu acho que eu tô entregando pro cliente e qual é a percepção dele do que ele tá recebendo (ED1).

Impacta bastante. Acho que desde **a escolha e troca de fornecedores**, na mudança de processos, inclusive dentro de fornecedores... os fornecedores que estão com a empresa a mais tempo levam muito em consideração esse tipo de informação. Eles **entendem que não é a opinião da companhia, é a opinião do cliente que tá sendo passada** (ED1).

É, se eu olhar sob o ponto de vista de clientes externos, **o cliente vai sempre enxergar a organização... mesmo que eu esteja com um parceiro, o cliente vai tá olhando como um todo pra companhia. Então eu tenho que me preocupar que o nível de serviço que ele tá entregando** tem que ser compatível com o que eu negociei... **Os parceiros vão ser vistos como uma extensão da empresa.** Então a gente tem que ter o mesmo nível de alinhamento como se fosse um braço da organização (ED2).

Os três entrevistados acreditam que as ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios estão relacionadas com a qualidade do serviço de informação. ED1 explicou que a companhia segue o modelo de empresa americana, e mede absolutamente tudo, principalmente na área de serviço, de maneira que consegue identificar o nível de serviço que entrega. Relatou, ainda, que a escolha de fornecedores também é relevante, pois a empresa quer parceiros que considerem as informações e percepções do cliente acerca do serviço entregue. ED2, por sua vez, mencionou que o cliente sempre enxergará a empresa como um todo, ainda que parte do serviço seja prestada por um parceiro, de maneira que é importante se preocupar com o nível de serviço que os parceiros entregam, a fim de identificar se ele está de acordo com as expectativas da organização e dos clientes. Por isso, o entrevistado acredita que essa relação é até mais forte do que a das parcerias internas com a qualidade da informação. Todavia, ED3 tem uma opinião divergente da de ED2, pois acredita que as parcerias externas não têm tanta relevância. Ele explicou que essas parcerias são sempre supervisionadas pela área de TI, de maneira que este item pode ser incluído no anterior (parcerias internas).

4.4.8. Análise da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso D

Todos os entrevistados consideram que o pensamento estratégico do negócio de TI tem relação com a qualidade do serviço de informação:

Eu acredito que sim, especialmente aquilo que eu comentei antes: o fato de a gente estar partindo pra esse modelo em que tudo que a gente desenvolve a gente desenvolve como produto, um dos aspectos disso é que **tudo que a gente desenvolve é tendo o cliente final em mente**. Isso é uma mudança grande que a TI tá passando agora dentro da empresa e que impacta nisso (ED1).

Sim, totalmente, porque quando a gente fala em estratégia, no nosso caso, por exemplo, o nosso objetivo é **trabalhar técnicas mais inovadoras de simplificação**, por exemplo, onde eu consigo **entregar um serviço** que por trás é extremamente **complexo, mas de maneira extremamente simples** pro meu cliente. Então a forma como eu monto essa estratégia ou desenho essa arquitetura pode fazer total diferença. Então eu entendo que sim, fortemente (ED2).

Acaba impactando, mas não muito. Eu ainda acho que o primeiro item é o mais importante. Aquele que vai definir a qualidade. O pensamento estratégico **ele vai te dar uma direção, mas não necessariamente ele vai estar definindo o nível de qualidade** que seria necessário. Então, sim, mas não é o mais crítico aqui, né (ED3).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, percebe-se que a habilidade da gestão de imaginar como a TI contribui para o valor de negócios e de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio está relacionada com a qualidade do serviço de informação. Para ED1, o fato de a empresa desenvolver todas as ferramentas (inclusive as de uso interno) como produto, focando o cliente final, é uma estratégia de negócio de TI que impacta na qualidade do serviço de informação. ED2 explicou que o objetivo da companhia é trabalhar técnicas mais inovadoras de simplificação, entregando ao cliente um serviço complexo de uma maneira mais simples – ou seja, a maneira como essa arquitetura é desenhada faz total diferença para a qualidade do serviço prestado. Por fim, ED3 acredita que o pensamento estratégico do negócio de TI não tem tanta relação com a qualidade da informação quanto as parcerias internas: ele direciona, mas não necessariamente define o nível de qualidade do serviço.

4.4.9. Análise da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso D

De acordo com todos os entrevistados, a integração do processo de negócio de TI tem relação com a qualidade do serviço de informação: “Com certeza, eu te diria que tá no mesmo nível daquele de parcerias internas de TI. Essa integração aqui vai ser **fundamental**. Aqui que vai aparecer a pressão pra ter uma qualidade boa” (ED3). “Existe uma **necessidade de negócios** pra que isso aconteça mas **TI traz uma grama de informações novas** que o negócio não tem, e eles tão **juntando** essas duas informações pra **gerar um produto final muito melhor**” (ED1).

Isso é um dilema complicado [TI e negócio não serem refém do outro, funcionarem de maneira harmoniosa]. Eu diria que se não tiver isso, impacta. Na realidade o ter isso é quase que um status quo, é uma expectativa, uma situação esperada. A falta desse alinhamento pode gerar problemas sérios... mas essa é uma coisa, digamos, mais básica. **Não é tão... um diferencial...** Se fosse criar uma Pirâmide de Maslow ela ia estar lá embaixo na pirâmide (ED2).

Os três entrevistados acreditam que a habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade e influenciar as capacidades das TIs emergentes está relacionada com a qualidade do serviço de informação. ED1 mencionou que, juntando uma necessidade de negócio e as informações que a área de TI tem, é possível criar um produto (serviço de informação) melhor. Entretanto, ED2 vê essa relação como mais básica: não é um diferencial, é uma situação esperada, e que se não ocorre, aí sim, impacta na qualidade do serviço de informação. Por fim, ED3 considera que este item está no mesmo nível das parcerias internas. Para ele, essa integração é fundamental para a qualidade do serviço de informação.

4.4.10. Análise da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação” no Caso D

De acordo com os três entrevistados consideram que a gestão de TI tem relação com a qualidade do serviço de informação: “Sim, justamente, eu acho **que o principal é a gente ter uma visão clara do que TI é o que TI pretende dentro da empresa**. E isso tem que vir da

alta gestão (ED1). “Com certeza. Exatamente o exemplo que eu estou te dando, a gente tá mudando o nosso processo interno pra atender melhor o nosso cliente. Então sim a gente acredita realmente nisso” (ED3).

Sim, se eu não gerenciar meus SLAs, **se eu não gerenciar meu nível de serviço, meu serviço não vai ser entregue a contento**. Então sim, tem impacto alto. Eu vou te dizer que, das tuas perguntas, tirando essa parte de fornecedor, que dá pra ter uma visão diferenciada, a maioria das outras questões elas tem um nível de importância tremendamente alto, e às vezes é difícil até nivelá-los diferente (ED2).

Para todos os entrevistados, a gestão de TI está relacionada com a qualidade do serviço de informação. ED1 mencionou que o mais importante é ter uma visão clara do que é a TI e do que ela pretende dentro da companhia, e isso deve partir da alta gestão. ED2 corroborou esta opinião, e afirmou que se não houver uma gestão de TI efetiva, o serviço não será entregue a contento. Por essa razão, a gestão de TI tem grande importância para a qualidade do serviço de informação. Por fim, ED3 reforçou a importância da gestão de TI para a qualidade do serviço de informação, e ressaltou que a organização está modificando seu processo interno para prestar um serviço melhor ao cliente.

4.4.11. Análise da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação” no Caso D

Quando questionados sobre a relação da qualidade da informação com a qualidade do serviço de informação, todos os entrevistados responderam afirmativamente: “A gente consegue através de todo esse **processo de informação mais ágil** entregar um serviço melhor e ser retroalimentado com as informações pra que ele fique em constante evolução” (ED1). “Com certeza. Isso aí é **fundamental**. Na realidade, eu só vou prestar um bom serviço se eu tiver uma boa qualidade da minha informação” (ED3).

Sim, acho que impacta, porque assim, se eu estiver com **dados não atualizados, ou não coerentes, ou não consistentes**, eu posso tá prestando um **serviço inadequado** e até mesmo violando um princípio básico nessa prestação de serviço. Então eu considero importante, ou seja, primar pela qualidade (ED2).

A partir dos trechos destacados das entrevistas, depreende-se que a qualidade da informação está relacionada com a qualidade do serviço de informação. ED3 acredita que a qualidade da informação é fundamental para prestar um bom serviço de informação. Para ED1, por meio de um processo de troca de informação mais ágil, é possível entregar um

serviço melhor, ser retroalimentado com novas informações e, assim, permanecer em constante evolução. ED2 complementou essa ideia, mencionando que dados desatualizados, incoerentes ou inconsistentes podem resultar em um serviço inadequado.

4.4.12. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação” no Caso D

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade da informação, um entrevistado mencionou os recursos humanos, um, a área de relacionamento com o cliente, e dois, a área de negócio: “A gente permite uma flexibilidade maior pro cara que tá entrando com dado, então ele tem uma responsabilidade muito grande na qualidade da informação [as áreas usuárias, de negócio, impactam diretamente na qualidade de informação]” (ED3).

Tem um exemplo que eu sempre gosto de dar é o nosso processo de *telling acquisition*, de contratação, né. Claro que cada área tem necessidades específicas né, mas especificamente na nossa área, a gente tem necessidades muito específicas... e a gente conseguir atrair as **peçoas** certas, as pessoas com qualidade e com potencial, é fundamental (ED1).

Essas áreas que trabalham diretamente com o cliente [**atendimento**], elas são extremamente impactadas e o conhecimento técnico delas é fundamental para obter e transmitir informação de qualidade. Todas as áreas, e não são poucas, que interagem com o cliente, com fornecedores e com parceiros, são muito importantes nesse processo de qualidade de informação (ED3).

A fonte da informação ela é importante. Ou seja, eu tenho que ter uma fonte acurada, adequada. Então se eu trazer um dado adequado da fonte, isso já é meio caminho andado. Então nesse sentido eu acho que sim, existem. **As áreas de negócio** são responsáveis pela qualidade da informação que elas colocam dentro do nosso processo, dentro das nossas ferramentas (ED2).

O entrevistado ED1 considera que os recursos humanos, juntamente com a capacidade de TI, têm relação com a qualidade da informação, pois as áreas têm necessidades de pessoal específicas, e é preciso atrair as pessoas certas para alcançar a qualidade da informação. Por sua vez, ED3 relatou que as áreas que trabalham diretamente com clientes, fornecedores e parceiros são muito importantes para alcançar a qualidade da informação. O entrevistado mencionou, ainda, que a área de negócio é extremamente relevante, pois tem maior flexibilidade na entrada de dados, logo, tem grande responsabilidade em termos de qualidade da informação. ED2 corroborou essa afirmação, e ressaltou que a área de negócio é

importante porque é a fonte de informação. Para o entrevistado, ela é a responsável pela qualidade da informação.

4.4.13. Análise da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação” no Caso D

Quando questionados acerca de outras capacidades que, juntamente com a capacidade de TI, estivessem relacionadas com a qualidade do serviço de informação, todas as categorias mencionadas o foram por apenas um dos entrevistados. São elas: área de *analytics*, recursos humanos, área de relacionamento com o cliente, infraestrutura terceirizada, logística e legislação: “Eu acho que sim, eu acho que **RH**, com certeza” (ED1); “Se tu for olhar pelos **aspectos legais**, eles impactam numa entrega de serviço” (ED2). “Acho que outra área fundamental nesse aspecto é a área de *analytics*, a área de dados da empresa. Eles nos alimentam de uma maneira fundamental pra gente saber pra onde orientar os nossos esforços” (ED1). “Sim, todas as áreas que tem relação direta com o cliente [**relacionamento com o cliente**], elas são muito exigidas, independentemente do sistema de informação que eles têm” (ED3).

Eu posso tá falando na nossa rede de telecomunicações, por exemplo. Por exemplo, eu posso tá entregando uma excelente solução de *cloud*, mas se as operadoras de telecom não tiverem entregando um nível de serviço adequado, eu vou ter problema. Então eu diria que rede de telecomunicações, **infraestrutura** de internet, que são coisas que não são da empresa mas são, digamos assim, parte do meio, eu acho que são extremamente relevantes, né (ED2).

Aspectos ligados à forma como eu faço a entrega desse serviço (**logística**) também podem ser impactantes... eu tenho que contar às vezes com o *modus operandis* daquela região, com parcerias na região, até mesmo com limitações que a região tem, às vezes de transporte, de deslocamento, de entrega, né. Então isso também pode de uma maneira ou de outra impactar (ED2).

O entrevistado ED1 abordou as áreas de recursos humanos e *analytics*. Esta última é a área de dados da empresa, responsável por alimentar a organização de informações para que ela consiga orientar os esforços e prestar um serviço de qualidade. Por sua vez, ED3 citou a área de relacionamento com o cliente, já que o contato direto com ele contribui para a qualidade do serviço de informação. Por fim, ED2 citou a infraestrutura terceirizada, a logística e a legislação. Para ele, as redes de telecomunicações e de infraestrutura de internet (terceirizadas) devem entregar um serviço adequado para que haja uma percepção positiva do

cliente sobre a qualidade do serviço que a empresa presta. Ainda, a logística e os aspectos legais também foram destacados como possíveis fatores impactantes na qualidade do serviço.

4.4.14 Análise das proposições no caso D

Conforme critério especificado na seção 2.8, as proposições 2 e 3 foram suportadas e as demais, parcialmente suportadas, no caso D (quadro 13).

Quadro 13: Proposições de estudo, grau de importância das categorias iniciais e conclusão do caso D

Proposição	Grau de Importância das Categorias Iniciais	Conclusão
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Parcerias internas - Forte Parcerias externas - Médio Pensamento estratégico de negócio de TI - Forte Integração do processo de negócio de TI - Médio Gestão de TI - Médio	Parcialmente Suportada
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Parcerias internas - Forte Parcerias externas - Médio Pensamento estratégico de negócio de TI - Médio Integração do processo de negócio de TI - Forte Gestão de TI - Forte	Suportada
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Recursos humanos – Médio Relacionamento com o cliente - Forte Negócio - Forte	Suportada
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Analytics - Forte Recursos humanos - Forte Relacionamento com o cliente - Médio Infraestrutura terceirizada - Médio Logística – Médio Legislação - Médio	Parcialmente Suportada

Fonte: a autora.

Como se pode visualizar no quadro 13, para os entrevistados do caso D, as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 1**, que têm forte grau de importância são: **parcerias internas e pensamento estratégico de negócio de TI**. Já as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 2**, que têm forte grau de importância são: **parcerias internas, integração do processo de negócio de TI e gestão de TI**. Por sua vez, as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 3**, que têm forte grau de importância são **o relacionamento com o cliente e a área de negócio**. Por fim, as categorias iniciais, relacionadas à **proposição 4**, que foram considerada de grande importância foram **a área de analytics e os recursos humanos**.

4.5. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS

A seguir, apresenta-se uma análise comparativa entre os quatro casos.

4.5.1. Análise comparativa da categoria inicial “parcerias internas e qualidade da informação”

Em todos os casos, os entrevistados afirmaram que as parcerias internas têm relação com a qualidade da informação.

No caso A, concluiu-se que essas parcerias permitem uma melhor implementação das ferramentas de negócio e que, se a companhia estiver bem estruturada, a informação consegue fluir: “**Bastante**, ela [parceria interna] confere toda a **assertividade na implementação de** qualquer *feature* ou **ferramental de negócio** a que a gente possa ter” (EA2). “Se nós tivéssemos uma **empresa maior**, nós **não estaríamos estruturados** para que essa informação acontecesse de forma bacana” (EA3).

Por sua vez, no caso B, verificou-se que por meio das parcerias internas os funcionários podem adquirir uma linguagem mais aprimorada e acompanhar o andamento dos projetos: “Com certeza, porque a gente acaba tendo uma **linguagem um pouquinho mais aprimorada** da situação. A gente acaba pegando muitas ligações que são para outros setores, mas que acabam filtrando por nós” (EB3).

No caso C, constatou-se que essas parcerias tornam mais fluida a comunicação entre a equipe de TI e os usuários internos: “Tem sim. A área de **inteligência** ela funciona como uma bucha entre essas duas áreas, consegue **traduzir a linguagem de ambos os lados** pra fazer a área de TI **se comunicar de maneira fluida** com o restante da empresa” (EC1).

Por fim, no caso D observou-se que tais parcerias devem ser cultivadas para que as áreas entendam os termos linguísticos específicos umas das outras, a comunicação seja melhor e se alcance a qualidade da informação.

Eu diria que [as parcerias internas de TI] vêm acontecendo de uma maneira bem melhor ultimamente, mas quando não acontece a gente vê coisas do tipo: o produto foi entregue, aí o *business* reclama que não tá funcionando, e aí começam aqueles problemas de comunicação... E a **comunicação** é mais complicada porque hoje em dia dificilmente tu vai ouvir só dois interlocutores (ED1).

Com certeza. A empresa não funciona sem sistemas, sem informações de boa qualidade, então não tem muita saída. O pessoal de IT ele normalmente tem um

jargão, o time de negócios muitas vezes não entende, e o time de negócios também tem um jargão que o time de IT muitas vezes também não entende. Então essa relação precisa ser muito bem cultivada. E tu imagina isso num ambiente globalizado (ED3).

4.5.2. Análise comparativa da categoria inicial “parcerias externas e qualidade da informação”

Nos quatro casos analisados, os entrevistados afirmaram que as parcerias externas têm relação com a qualidade da informação.

No caso A, concluiu-se que a dificuldade de comunicação é um entrave à qualidade da informação trocada com o parceiro: “Sim... Por exemplo, [com] um parceiro, muitas vezes a gente **não consegue ter uma qualidade de informação tão grande quanto a gente gostaria pela dificuldade de comunicação...** Mas impacta muito (EA3).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se a importância da troca de informações com parceiros e clientes para a qualidade da informação: “**É muito importante** essa troca de informações com parceiros e clientes e principalmente poder prover um bom **atendimento e atendimento das expectativas dos clientes**” (EB2).

No caso C, observou-se que a empresa busca parceiros que ofereçam serviço de inteligência que agregue ao negócio, totalmente baseado em informação: “Sim, sim. Hoje a gente tá indo até pro *core* dessa tua pergunta... A gente fica olhando pro mercado procurando muito essas alianças com foco no nosso core” (EC3).

Por fim, no caso D verificou-se a importância de trocar informações valiosas com os parceiros. Entretanto, enquanto para um entrevistado do caso D essa relação é muito forte, para outro ela é mais fraca do que as demais: “Eu vejo que em questões mais pontuais esse impacto é bem significativo. No modelo de operação normal, **eu não vejo um impacto significativo. É menor do que o impacto das demais variáveis**” (ED2).

Impacta bastante... Há quatro anos optamos por abrir o leque e começar a trabalhar com varejo, e isso ampliou muito o leque de conhecimento do mercado, porque além de conhecer os clientes, a gente conhece toda a cadeia entre o cliente e a fábrica, e essa informação é valiosíssima. E a gente acaba trocando informação com esses parceiros de porte, fazendo com que eles revisem seu próprio portfólio de produtos (ED1).

4.5.3. Análise comparativa da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade da informação”

Em todos os casos, os entrevistados afirmaram que o pensamento estratégico do negócio de TI tem relação com a qualidade da informação.

No caso A, concluiu-se que é importante sentir a necessidade do mercado, vislumbrar acontecimentos futuros e se planejar para inovar frente aos concorrentes, a fim de agregar qualidade da informação. Isso é encadeado pelo pensamento estratégico do negócio de TI:

Certamente... A medida que a gente **sente uma necessidade no mercado**, consegue vislumbrar que lá na frente vai acontecer, se planeja pra chegar na frente dos concorrentes, pra lançar alguma novidade, alguma coisa que vai agregar na qualidade da informação e consequentemente valor ao cliente, né... a gente se planeja, pensar estrategicamente, fazer o **planejamento** e executar esse planejamento (EA1).

Por sua vez, nos casos B e C, ressaltou-se que a automatização dos processos tem grande impacto na qualidade da informação: “Se tu olhar desde um sistema **de atendimento ao cliente**, quanto que ele pode ser **automatizado** para gerar informação. Então nesse sentido a TI acaba sendo estratégica porque ela me gera informação pra eu poder vender mais” (EB2). “Sim, hoje eu vejo muito no EB2, que é o gestor de TI, onde ele busca ferramentas que fazem a ligação tanto dos clientes internos quanto com os externos, uma forma **de automatizar a informação de registrar** a informação, de ter ela **compartilhada**”. (EB3). “Quando a gente pensa em QI, a gente pode pensar no click view. Por meio dele nós automatizamos processos que oneravam a equipe de inteligência e transformamos em relatório recorrentes que ficam espalhados pela empresa toda, online” (EC1). “Porque com isso de **automatizar processos e disponibilizar informações** pras pessoas, a gente conseguiu **umentar** consideravelmente a **produtividade** das áreas, no momento em que a gente ligou a televisão com as informações” (EC2). “O que a gente tá fazendo é colocando inteligência... a medida que a gente começar a automatizar esses processos a gente certamente vai evoluir pra um cenário assim... É essa qualidade de informação pra onde a gente tá virando” (EC3).

Por fim, no caso D verificou-se a busca pela simplificação das ferramentas e dos canais de comunicação em prol da agilidade da empresa e da qualidade da informação. Para um dos entrevistados, essa relação é forte, e para outro, ela se dá de maneira inversa: a qualidade da informação é que é pressuposto para o pensamento estratégico do negócio de TI,

e não o contrário: “Certamente. Sem dúvida é um **impacto altíssimo**, na minha opinião” (ED2).

Impacta bastante. Uma das coisas que a gente tá trabalhando muito agora, internamente, é a simplificação de tudo que for possível, desde ferramentas, processos. E quando a gente fala em simplificação de processo, a gente tá falando em simplificação dos canais de comunicação. Estamos trabalhando muito pra ser uma empresa bastante ágil (ED1).

Só faz sentido tu ter uma TI estratégica se ela tem qualidade na informação. Por exemplo: se eu vou tomar decisões... se eu não tenho informação de qualidade eu não vou ser estratégico, eu não vou ser nem útil, quanto mais estratégico. Pra gente essa questão de estratégia com a qualidade é uma ligação básica. Ela simplesmente não existiria se não tivesse qualidade (ED3).

4.5.4. Análise comparativa da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade da informação”

No caso D, todos os entrevistados concordaram que a integração do processo de negócio de TI está relacionada com a qualidade da informação. Nos demais casos, apenas dois entrevistados o fizeram.

No caso A, verificou-se a TI deve servir ao negócio, oferecendo o que for importante para ele. Para um dos entrevistados, essa integração não é tão importante se comparada aos itens abordados anteriormente, pois a organização utiliza a TI somente como ferramenta: “Eu acho que sim. Acaba impactando, mas muito menos do que nos outros itens. Porque, na verdade, como **a gente preza por usar a TI como ferramenta, como acessório**” (EA3).

Sim. Dentre as duas possibilidades, eu acredito que seja mais bacana **que a TI sirva ao negócio do que o negócio sirva a TI**. Então tem que ser pensado o negócio, ver qual é a estratégia da empresa, ver o que de fato a gente precisa e daí a TI tem que vir de arrasto. **Tem que servir ao que de fato é importante ao nível de negócio.** Tem que dar um jeito de fazer aquilo acontecer, se aquilo é importante, e se aquilo vale a pena (EA2).

Por sua vez, no caso B, dois entrevistados relataram que é importante o alinhamento das áreas comercial e de TI, a fim de que a informação transmitida ao cliente esteja correta.

Acho que também. Se tu for olhar, por exemplo, o *road map* do produto, se eu to comunicando para o time comercial saber vender “Ah isso vai existir no produto mas não tem ainda”. Mas o cara quer ter essa informação fluindo. Da mesma forma eu vou poder comunicar pro cliente ou no caso do comercial ele saber que tem um canal que ele vai poder trazer alguma novidade ou alguma necessidade de ser avaliado ou de ser trabalhado dentro do produto (EB2).

Sim. **O discurso da área de vendas lá fora tem que ser muito real com o que está se propondo** aqui dentro, por que **a área de TI está desenvolvendo**, ou o que a gente tem de ferramenta para oferecer para o cliente ou para o fornecedor, para poder trocar essa informação, tem que acontecer (EB3).

No caso C, ambos os entrevistados desatacaram que a mistura de *skills* de TI e de negócio possibilitam a rápida resolução de problemas e dão velocidade e sinergia para as duas áreas.

Eu vi ao longo da minha trajetória profissional muito segregado esses dois segmentos: TI e negócio. Aqui a gente conseguiu acabar com essa segregação quando a gente **misturou *skills* de profissionais...** pra conseguir compreender na essência a empresa e usar a tecnologia pra gerar valor (EC1).

Acho que o principal do nosso lado de negócio é que a gente consegue entender eles, e eles conseguem entender o negócio melhor, e dão agilidade pra umas coisas que muitas vezes a TI é famosa pela lentidão de alguns processos, eles conseguiram enxergar melhor e dar velocidade no que precisava. Então é essas duas barreiras que se quebram com esse ***mix de skills***, que ajuda a ganhar velocidade e sinergia na empresa (EC2).

Por fim, no caso D, concluiu-se que a automatização impacta na qualidade da informação e que essa integração da TI com negócio é um ciclo que se retroalimenta: para que ocorra essa integração, é necessária informação de qualidade, e, havendo integração, a informação gerada será de qualidade. Entretanto, um dos entrevistados considerou que esta relação não é tão forte quanto as demais, mas é mais forte do que a das parcerias externas: “Acho que isso [**integração do processo de negócio de TI**] **depende de informação, e uma vez que isso é implantado, isso vai impactar na informação.** As duas áreas precisam se entender, precisam conhecer, saber qual é a necessidade” (ED1). “Entendo que sim, porque isso vai impactar nos nossos resultados. Se eu fosse ranquear isso eu colocaria **num nível menor, mas acima do impacto com os nossos fornecedores**, na minha opinião” (ED2).

Existe um *goal*, um objetivo dentro da empresa que é justamente isso, né. Não ter nenhum toque humano desde o momento que entra uma ordem de venda até que essa máquina chegue no cliente. Então a gente gostaria que todo esse **processo fosse completamente automatizado.** Completamente livre de ajustes humanos e correções, etc. Então, isso tem muito a ver com essa integração da TI com o negócio e impacta na qualidade da informação (ED3).

4.5.5. Análise comparativa da categoria inicial “gestão de TI e qualidade da informação”

No caso D, todos os entrevistados concordaram que a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação. Nos demais casos, apenas dois entrevistados o fizeram.

No caso A, concluiu-se que, se a equipe de TI está bem gerida, é possível obter informação de maior qualidade. Entretanto, um dos entrevistados relatou que esta relação não é tão forte quanto as três anteriormente mencionadas: “**Acaba impactando, mas não tanto quanto os primeiros itens.** Mas impacta sim. Esses dois últimos aí eu acharia que é regular, numa escala de 1 a 5 onde 5 impacta muito, esses dois últimos aí são 3” (EA3).

Eu acho que sim, até por que **a gestão da TI vai dizer o quão bem vai funcionar a TI.** E se **a TI funcionar muito bem,** sem dúvida **a qualidade da informação vai ser muito melhor.** Então a equipe de TI bem gerida e a estratégia de TI bem delimitada, e de fato indo para o rumo que o negócio precisa que essa estratégia vai, vai trazer uma informação com muito mais qualidade (EA2).

Por sua vez, no caso B, destacou-se a importância da visibilidade da área de TI e de sua gestão para a qualidade da informação trocada dentro da empresa e da informação passada ao cliente.

Sim. Hoje eu acho que a **visibilidade da área de TI...** ela (**Gestão de TI**) é importante para que as outras áreas consigam entender a evolução daquele departamento, até para estar passando... ou que o cliente tenha que ter essa visibilidade do ponto que a empresa tá na questão de TI para saber o que eles esperam e o que a gente pode entregar (EB3).

No caso C, relatou-se que na área de inteligência, oriunda de negócios, constituiu-se um corpo de TI com o intuito de criar soluções de informação e entregá-las ao cliente: “No final impacta sim, com certeza. Pensando na **área** do EC2, que é **de inteligência,** que veio essencialmente de negócio, mas foi constituído um corpo de TI, se cria soluções e se entrega isso no final” (EC1).

Por fim, no caso D, verificou-se que a gestão de TI pode conferir velocidade e flexibilidade aos processos de desenvolvimento, e que isso impacta na velocidade de entrega da informação. Entretanto, dois entrevistados acreditam que esta relação é mais fraca do que as outras, e um deles menciona que ela é mais forte do que a das parcerias externas: “Sim, com certeza. Este item estaria talvez próximo ao item anterior [**num nível menor, mas acima do impacto com os fornecedores**]” (ED2).

Eu acredito que sim. Mas não é tão direto quanto as outras. Essa indústria está sempre se movimentando e a gente nunca sabe qual vai ser a próxima onda, então... quando a gente percebe, a gente precisa mudar rapidamente pra continuar atendendo o negócio. Então **flexibilidade,** na área de TI, é muito importante. O segundo ponto é velocidade. A gente precisa aumentar a nossa **velocidade** na entrega de novas funcionalidades...Então esses dois pontos são coisas que vem da gestão de TI com o objetivo de melhorar a qualidade da informação que a gente tá entregando (ED3).

4.5.6. Análise comparativa da categoria inicial “parcerias internas e qualidade do serviço de informação”

Em todos os casos, os entrevistados afirmaram que as parcerias internas têm relação com a qualidade da informação.

No caso A, verificou-se que essas parcerias contribuem para a qualidade da informação no sentido de executar o planejamento. Dois dos entrevistados ressaltaram, no entanto, que essa relação não é tão forte, visto que a expectativa do cliente está mais atrelada ao negócio do que ao ferramental de TI: “Pode [impactar]. O que que acontece: a relação entre eles, eu não sei até que ponto... contribui no termo de **executar o planejado**” (EA1). “Eu acho que **impacta pouco**. Por que **a expectativa que o cliente tem do serviço é muito mais vinculada ao negócio**, no caso, o executivo **comercial**” (EA2). “**Impacta pouco**. A grosso modo, de fato, **a expectativa do consumidor é o negócio... Focar no comercial** e tirar o foco do TI, porque, de fato, o que importa pro cliente final é ter bons anúncios. É o que vai chamar ele (EA3).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se que devem ser trabalhados padrões de qualidade dentro da empresa, e que para alcançá-los é necessário rever o fluxo de comunicação quando ela for falha: “Os **padrões de qualidade** devem ser trabalhados e considerados dentro do time. A qualidade vem de dentro para fora” (EB2). “Esses eventos [o cliente não sabe para quem ligar para ter suporte, ou contata a empresa via outras mídias menos usuais, como o Facebook] servem para **rever o fluxo e entender onde a comunicação está sendo falha**” (EB2).

No caso C, relatou-se que através da sinergia entre as áreas foi possível realizar descobertas, evidenciar problemas e, assim, entregar um serviço melhor para o cliente: “Sem dúvida. Através da **sinergia entre as áreas** conseguimos fazer descobertas, evidenciar problemas, e no fim resultar em **melhora no serviço**, a entrega pro cliente melhorou consideravelmente, e os índices de insatisfação caíram bastante” (EC1). “E inclusive ajudar o cliente em alguns **aspectos técnicos** que antes a gente pensava que quem tá na operação não teria capacidade de chegar no nível técnico de explicar pro cara” (EC2).

Por fim, no caso D concluiu-se que se as áreas trocam mais informação, o serviço entregue para o cliente tem mais qualidade e é prestado de acordo com as exigências dele. Entretanto, se para um dos entrevistados essa relação é menos significativa do que a das parcerias externas, para outro, ela é a mais importante para definir a qualidade do serviço

prestado. “Na minha visão impacta. Mas eu acho que **no contexto interno o impacto não é tão grande quanto no externo**” (ED2). “Com certeza. Eu ainda acho que **esse item é o mais importante**. Aquele que vai definir a qualidade” (ED3).

Impacta sim. Eu percebo que em momentos onde a gente tem uma **troca de informação maior entre as áreas, a velocidade com que** isso chega pro cliente final e **acaba gerando um bom serviço pra ele é muito maior**. Eu acredito que quanto mais informação é trocada nas etapas anteriores, a qualidade também do serviço melhor, porque a gente chega com um produto e serviço final muito mais redondo, né. E a informação desses clientes é utilizada pra esse serviço final ser mais redondo ou dentro das expectativas do que a gente quer (ED1).

4.5.7. Análise comparativa da categoria inicial “parcerias externas e qualidade do serviço de informação”

Em todos os casos, os entrevistados afirmaram que as parcerias internas têm relação com a qualidade da informação.

No caso A, concluiu-se que a relevância dessa relação é atribuída ao tipo de negócio da empresa, pois a venda online pressupõe experiência de compra virtual, de maneira que detalhes sistêmicos e de TI agregam no serviço prestado. Além disso, a empresa trabalha como uma intermediária entre o parceiro anunciante e o cliente final, e por isso deve tornar a comunicação nesse canal mais fluida. Para um dos entrevistados, essa relação é mais forte do que a anteriormente mencionada, principalmente em se tratando de parceiros que utilizam a infraestrutura de TI disponibilizada pela organização: “**Impacta, mais que o item anterior**, em especial no que diz respeito a parceiros que vão utilizar essas infraestrutura de TI ou não vão utilizar” (EA2).

O nosso negócio é venda online, né, então a experiência, a compra, **grande parte da experiência de compra vai ser online**, então qualquer **detalhe sistêmico, de TI**, qualquer coisa vai agregar no serviço, na experiência de compra do consumidor e inclusive dos parceiros (EA1).

Eu acho que **influencia bastante**. Por que pro processo de comunicação o *feedback* é bem importante, então a gente trabalhando como intermediário e com o parceiro, que é o anunciante, e o cliente, que é o comprador. É muito importante ter o *feedback* dos dois lados e conseguir fazer a comunicação ser mais fluida (EA3).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se que o desenvolvimento de fornecedores com valores parecidos com o da empresa é importante para que o cliente entenda o funcionamento dessa parceria e o padrão de qualidade entregue, já que essa parceria compromete a imagem da organização perante os clientes finais. Além disso, o relacionamento com o cliente é muito

baseado em tecnologia, de maneira que ela é ferramenta básica para a comunicação e para a prestação de um serviço eficiente: “**Os fornecedores precisam funcionar com valores parecidos com os valores do time interno. Os clientes precisam entender** o funcionamento e **padrão de qualidade** entregue pela empresa. Deve estar de acordo com as expectativas deles” (EB2). “Tem todo um processo de **relação com o cliente** que é **muito baseado em tecnologia...** é a forma de tu tentar ser mais eficiente no relacionamento e na comunicação com baixo custo. E a TI passa a ser a ferramenta básica pra fazer isso” (EB1).

No caso C, destacou-se que essas parcerias trazem sinergia e agregam robustez ao serviço de informação, e que a companhia utiliza ferramentas oriundas de parcerias para melhorar o serviço prestado.

Quando a gente junta essas soluções tecnológicas, descobre e toma consciência da existência delas, a gente consegue conectar elas dentro do nosso produto e aumentar a **robustez** do nosso produto sem necessariamente ter que desenvolver uma solução dentro de casa. Então acaba sendo uma **sinergia** muito grande (EC1).

Existe uma ferramenta, uma empresa, chamada colact. Ela é aqueles cartões de fidelidade de restaurante (punch card). Tu almoça dez vezes lá e cada vez que almoça ganha um carimbo. Então eles tem uma solução tecnológica de controle disso através de *smartphones*... Então a gente tá fechando uma parceria com essa empresa pra incluir esse produto dentro do nosso portfólio de produto, não como um produto adicional, mas como parte da entrega que a gente realiza. Então a gente tá melhorando o nosso serviço, não trazendo necessariamente um novo produto (EC1).

Por fim, no caso D verificou-se que a escolha de fornecedores é muito relevante para prestar um serviço de qualidade, pois os clientes vêem a empresa como um todo, ainda que parte da prestação de serviço seja entregue por um parceiro. Por essa razão, a organização prima por escolher fornecedores que considerem as informações e percepções do cliente. Entretanto, há divergência em relação ao grau de relevância destas parcerias para a qualidade do serviço de informação. Enquanto um dos entrevistados acredita que ela é mais relevante do que a das parcerias internas, outro defende que ela tem menos importância, já que as parcerias externas são sempre supervisionadas pela área de TI, de maneira que este item pode ser incluído no anteriormente abordado (parcerias internas): “**Impacta, mas num grau menor.** Porque essas parcerias sempre vão ter uma **supervisão da área de TI** na companhia, então, no fundo, esse item ele acaba ficando no item anterior” (ED3).

Impacta bastante. Acho que desde a **escolha e troca de fornecedores**, na mudança de processos, inclusive dentro de fornecedores... os fornecedores que estão com a empresa a mais tempo levam muito em consideração esse tipo de informação. Eles entendem que não é a opinião da companhia, é a opinião do cliente que tá sendo passada (ED1).

É, se eu olhar sob o ponto de vista de clientes externos, o cliente vai sempre enxergar a organização... **mesmo que eu esteja com um parceiro, o cliente vai tá olhando como um todo pra companhia.** Então eu tenho que me preocupar que o **nível de**

serviço que ele tá entregando tem que ser compatível com o que eu negocie... Os parceiros vão ser vistos como uma extensão da empresa. Então a gente tem que ter o mesmo nível de alinhamento como se fosse um braço da organização (ED2).

4.5.8. Análise comparativa da categoria inicial “pensamento estratégico do negócio de TI e qualidade do serviço de informação”

Exceto no caso C, todos os entrevistados afirmaram que as parcerias internas têm relação com a qualidade da informação. No caso C, apenas dois o fizeram.

No caso A, os entrevistados corroboraram que pensar a TI de maneira estratégica possibilita remodelar o negócio e reorganizar a informação, a fim de que os clientes entendam as mudanças. Um deles menciona que isto ocorreu na companhia e acarretou no maior crescimento que ela já teve.

Certamente. Justamente nesse sentido de pensar estrategicamente... pensar estrategicamente pra **remodelar o modelo de negócio**, né. Então pensar estrategicamente na TI, é, eu vou criar daqui há pouco um novo modelo de negócio, de que forma a gente pode fazer pra tornar isso realidade, né (EA1).

É isso, a gente já teve, assim, na história um exemplo bem prático, um momento que a gente teve da empresa em que nós identificamos, por alguns motivos que não vem ao caso agora, que chegou um momento que não é mais o time de mercado de ter 2, 3, 4 anúncios no ar. O negócio agora é ter 40 a 50, não é tirar o anúncio depois de um dois dias é deixa vários dias aí a gente teve que otimizar o sistema. Teve que reformular o layout do site, e reorganizar a informação para conseguir que estrategicamente a gente conseguisse colocar todos esses anúncios no mesmo portal e as pessoas entendessem que, de fato, o negócio mudou, e foi o momento que fez, disparado, nosso maior crescimento desde sempre... Foi o momento que a gente teve esse primeiro crescimento bacana dentro da empresa (EA2).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se o pensamento estratégico do negócio de TI é essencial para a qualidade do serviço de informação, pois a percepção do cliente atendido remotamente depende do tipo de ferramenta e canal utilizados: “É necessário... **porque a percepção dos nossos clientes** sobre a empresa, no momento em que tu atende eles muito frequentemente de forma remota, **depende muito do tipo de ferramenta e de canal** que tu tá utilizando” (EB1).

No caso C, relatou-se que o pensamento estratégico do negócio de TI é um diferencial na entrega de um serviço de qualidade, e que na organização essa tarefa é desempenhada pelo executivo do negócio: “Isso **faz diferença pra entregar um serviço melhor**, e quem faz esse trabalho é o nosso executivo, que é o meu chefe. Ele fomenta muito isso” (EC1).

Por fim, no caso D verificou-se que a maneira como a arquitetura de TI é desenhada, com técnicas inovadoras de simplificação, faz total diferença para a qualidade do serviço prestado. Além disso, o fato de a empresa desenvolver todas as ferramentas, inclusive as de uso interno, como produto, focando o cliente final, é uma estratégia de negócio de TI que impacta na qualidade do serviço prestado. Contudo, para um dos entrevistados essa relação não é tão significativa quanto a das parcerias internas: ela direciona, mas não necessariamente define o nível de qualidade do serviço.

Eu acredito que sim, especialmente aquilo que eu comentei antes: o fato de a gente estar partindo pra esse modelo em que tudo que a gente **desenvolve a gente desenvolve como produto**, um dos aspectos disso é que tudo **que a gente desenvolve é tendo o cliente final em mente**. Isso é uma mudança grande que a TI tá passando agora dentro da empresa e que impacta nisso (ED1).

Sim, **totalmente**, porque quando a gente fala em estratégia, no nosso caso, por exemplo, o nosso objetivo é trabalhar técnicas mais inovadoras de **simplificação**, por exemplo, onde eu consigo **entregar um serviço** que por trás é extremamente **complexo**, mas **de maneira extremamente simples** pro meu cliente. Então a forma como eu monto essa estratégia ou desenho essa arquitetura pode fazer total diferença. Então eu entendo que sim, fortemente (ED2).

Acaba impactando, mas não muito. Eu ainda acho que o primeiro item é o mais importante. Aquele que vai definir a qualidade. O pensamento estratégico ele **vai te dar uma direção, mas não necessariamente ele vai estar definindo o nível de qualidade** que seria necessário. Então, sim, mas não é o mais crítico aqui, né (ED3).

4.5.9. Análise comparativa da categoria inicial “integração do processo de negócio de TI e qualidade do serviço de informação”

No caso D, todos os entrevistados concordaram que a gestão de TI está relacionada com a qualidade da informação. Nos demais casos, apenas dois entrevistados o fizeram.

No caso A, os entrevistados discordaram quanto à relevância da gestão de TI para a qualidade da informação. Um deles considera que é muito relevante, mas os outros dois não, porque acreditam que ela não afeta tanto a expectativa do cliente, já que nesse negócio o que vende, de fato, é o preço competitivo, e não o ferramental de TI: “A gente procura, né... a gente acredita que isso **está muito relacionado**” (EA1). “Impactar sempre impacta, mas acho que é **um impacto mínimo**, não é tão significativo” (EA2). “Acho que **não afeta tanto a expectativa do cliente**. A nossa premissa é de que o que vende é o preço. Não é tanto o site. Impacta sim, mas não é o que mais impacta, não é tão importante” (EA3).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se que essa integração é necessária para realizar investimentos e entregar funcionalidades aos clientes e, assim, contribuir para a melhora do serviço prestado. Além disso, essa integração é importante para a entrega correta do serviço ao cliente, pois vendas precisa saber o que TI oferece, a fim de não comercializar o que não está disponível e, ao mesmo tempo, explorar o que tem a oferecer: “A gente têm reuniões envolvendo diretoria, financeiro e comercial pra colocar ideias... precisa de tanto de orçamento extra, para fazer tal investimento e entregar essa funcionalidade... **tudo precisa tá ligado**” (EB2).

O EB2... faz uns dois meses que ele tem trabalhado diretamente dentro da área de negócio, mesmo ele sendo gestor de TI, para que exista essa **comunicação entre as áreas**, para que eles entendam os processos dentro da área de desenvolvimento, para que eles consigam acompanhar e para ajuda-los também a explorar melhor aquilo que eles estão vendendo. Para que eles conheçam melhor o sistema... para que eles andem no ritmo (EB3).

No caso C, os entrevistados mencionam situações nas quais fecham parcerias ou realizam reuniões internas com o intuito de integrar a empresa no aspecto de TI e de negócio. “A gente tá fechando uma nova parceria com uma empresa em Floripa, e a gente vai integrar a empresa do aspecto de TI e negócio” (EC1).

Sim, porque **tá muito orientado à qualidade**. Então os meus processos internos a gente usa lá métodos ágeis ou os tradicionais conforme a demanda e o fim. Então no novo site, a gente faz **reunião de status**, de passagem de conhecimento e de cronograma, então a gente tem isso que **vai acabar sendo desenvolvido um produto melhor**. Então isso é uma experiência, é mais a metodologia que ajuda a conseguir a qualidade né (EC3).

Por fim, no caso D relatou-se que, juntando uma necessidade de negócio e as informações que a área de TI têm, é possível criar um serviço de informação melhor. Todavia, enquanto um entrevistado vê essa integração como básica, e não como um diferencial, outro acredita que ela é fundamental para a qualidade do serviço de informação. “Com certeza, eu te diria que tá no mesmo nível daquele de parcerias internas de TI. Essa integração aqui vai ser fundamental. Aqui que vai aparecer a pressão pra ter uma qualidade boa” (ED3). “Existe uma **necessidade de negócio** pra que isso aconteça, mas **TI traz uma grama de informações** novas que o negócio não tem, e eles tão **juntando** essas duas informações pra **gerar um produto final muito melhor**” (ED1).

Isso é um dilema complicado [TI e negócio não serem refém do outro, funcionarem de maneira harmoniosa]. Eu diria que se não tiver isso, impacta. Na realidade o ter isso é quase que um *status quo*, é uma expectativa, uma situação esperada. A falta desse alinhamento pode gerar problemas sérios... mas essa é uma coisa, digamos, mais básica. **Não é tão... um diferencial** (ED2).

4.5.10. Análise comparativa da categoria inicial “gestão de TI e qualidade do serviço de informação”

No caso D, todos os entrevistados concordaram que a gestão de TI está relacionada com a qualidade do serviço de informação. Nos demais casos, apenas dois entrevistados o fizeram.

No caso A, concluiu-se que a gestão de TI não tem forte relação com a qualidade do serviço de informação. Para um dos entrevistados, essa relação é mais forte do que a da integração do processo de negócio de TI, mas menos do que as outras, supramencionadas. Um segundo entrevistado afirmou que para outros negócios realizados via internet essa relação é bem mais significativa, e que no mercado em que a empresa atua o foco do cliente é maior na vontade de consumir e no preço competitivo, de maneira que a gestão de TI dificilmente intervém na decisão do cliente: “Tá na mesma linha de raciocínio da outra. **Impacta, mas impacta pouco**, um pouquinho mais que essa última, mas menos que as outras anteriores. Porque a experiência do usuário ela é muito mais baseada no restante” (EA2).

Certamente em outros negócios da internet ela impactaria muito mais. Mas é que o nosso sistema é **muito focado pela vontade de consumir do nosso cliente.** Então quando tu tem esse frenesi em cima do preço. É difícil tu colocar alguma coisa no meio, que faça resistir a um preço tão melhor (EA3).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se que a gestão de TI deve apoiar o processo de medição e garantir a qualidade do serviço prestado. Isso ocorre principalmente a partir da escuta do cliente: “**A gestão deve apoiar** e manter em pleno **funcionamento o processo de medição** e apoiar para que a qualidade esteja presente sempre. Sim, impacta. Principalmente ouvindo o cliente” (EB2).

No caso C, relatou-se que a utilização de um método eficiente e eficaz de desenvolvimento de serviço e de realização de entregar permite à organização prestar um serviço de maior qualidade: “Sim, acho que impacta. Acho que uma TI que utiliza um **método eficiente e eficaz** pra desenvolver e realizar suas entregas vai fazer isso... no final a gente vai ter os adventos que a gente precisa pra melhorar o nosso serviço” (EC1).

Por fim, no caso D verificou-se que a gestão de TI efetiva é necessária para que o serviço seja entregue a contento. O mais importante, de acordo com um dos entrevistados, é ter uma visão clara do que a TI é e do que ela pretende dentro da companhia, e isso deve partir

da alta gestão: “Sim, justamente, eu acho que o principal é a gente ter uma **visão clara do que TI é o que TI pretende** dentro da empresa. E isso tem que vir da alta gestão (ED1).

Sim, se eu não gerenciar meus SLAs, se eu não gerenciar meu nível de serviço, meu serviço não vai ser entregue a contento. Então sim, tem impacto alto. Eu vou te dizer que, das tuas perguntas, tirando essa parte de fornecedor, que dá pra ter uma visão diferenciada, a maioria das outras questões elas tem um nível de importância tremendamente alto, e às vezes é difícil até nivelá-los diferente (ED2).

4.5.11. Análise comparativa da categoria final “qualidade da informação e qualidade do serviço de informação”

Exceto no caso A, todos os entrevistados afirmaram que a qualidade da informação tem relação com a qualidade do serviço de informação. No caso A, apenas dois o fizeram.

No caso A, os entrevistados concordam quanto à relevância da qualidade da informação para a qualidade do serviço de informação. Entretanto, um deles acredita que na companhia a qualidade do serviço de informação se deve à boa comunicação interna, e essa, por sua vez, é mais atrelada ao pequeno porte da empresa e à qualidade dos profissionais do que à TI: : “Sim, **totalmente** também. Desde informações bem básicas, né” (EA1). “**Com certeza, aí entra comunicação interna.** É mais relacionado à parte da gente conseguir pensar e conseguir alinhar os conceitos do dia a dia de forma um pouco mais informal” (EA2).

Por sua vez, no caso B, ressaltou-se que a qualidade da informação é importante para entender as necessidades dos clientes e prestar um serviço de qualidade, personalizado.

Eu acho que na realidade a qualidade da informação que tu tá trazendo aqui, no meu entendimento, ela é muito importante pra eu entender pra qual dos meus clientes, pra qual dos meus parceiros, **pra qual dos segmentos eu tenho que tá dando mais atenção...** e quanto mais qualificado foi esse tipo de informação, eu acho que mais, maior é o impacto na qualidade do serviço (EB1).

No caso C, relatou-se que a busca por informações externas e o cruzamentos dessas com as disponíveis internamente possibilitou melhorar o serviço prestado. Ainda, ao melhorar a confiabilidade das informações, a fluência das informações internas e a completude das externas, é possível melhorar os processos e ser mais eficiente: “Então quando a gente **melhora a fluência** de informações externas, **a confiabilidade** das informações e **a completude** das informações internas, a gente é capaz de **melhorar os nossos processo e ser mais eficiente**” (EC1).

Não se sabia bem, ah quem é que tá cancelando. Então a gente começou a **extrair de diferentes fontes externas de dados** que a gente tinha e **cruzar com as**

informações internas da empresa de CRM e ERP e descobriu que existe um perfil específico de gente que tava cancelando, e conseguimos trabalhar efetivamente em cima deles, de maneira a reduzir mais de um terço do índice de insatisfação... **melhorou o serviço e aumentou o índice de satisfação** (EC1).

Por fim, no caso D verificou-se que por meio da troca de informação mais ágil, é possível entregar um serviço melhor, ser retroalimentado com novas informações, e, assim, permanecer em constante evolução. Por sua vez, dados desatualizados, incoerentes ou inconsistentes podem resultar em um serviço inadequado: “A gente consegue através de todo esse processo de informação mais ágil **entregar um serviço melhor e ser retroalimentado com as informações** pra que ele fique em constante evolução” (ED1). “Sim, acho que impacta, porque assim, se eu estiver com dados não atualizados, ou não coerentes, ou não consistentes, eu posso tá prestando um serviço inadequado e até mesmo violando um princípio básico nessa prestação de serviço” (ED2).

4.5.12. Análise comparativa da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade da informação”

Em relação a outras capacidades que, juntamente com as de TI, estivessem relacionadas com a qualidade da informação, foram mencionados em dois casos o relacionamento com o cliente e os recursos humanos. Os demais (marketing, comercial, comunicação, cultura e área de negócio) foram mencionados em apenas um dos casos.

No caso A, os entrevistados mencionaram o marketing, que é responsável por divulgar informações objetivas e de fácil compreensão, e o faz por meio de ferramentas de TI, e o comercial, pois o fechamento de uma parceria vem acompanhado da necessidade de se ter a informação correta: “E também entra a questão do comercial, né, que é, de fato, construir bons serviços pra ofertar no site, pra fazer a venda. A medida que fecha uma parceria comercial, eu preciso ter toda a informação correta em termos de horários, de datas” (EA 1).

Sim, tem o **marketing**, que é a **área que mais impacta**. Na verdade, sem o TI ia ser muito difícil no nosso negócio que o marketing conseguisse ter o alcance que ele tem, então é muito atrelado a área do marketing à área de tecnologia. Então tendo uma boa comunicação entre os profissionais das duas áreas, a gente consegue criar ferramentas importantes para outras áreas, inclusive, especialmente comercial e atendimento (EA3).

Por sua vez, no caso B, os entrevistados mencionaram a comunicação, pois consideram necessário estimular o *feedback* dos clientes e aproximá-los da organização,

engajando-os no alcance da qualidade da informação, e a área de relacionamento com o cliente e com os fornecedores, já que é o canal de entrada e saída de informações: “**Comunicação**. Ter processos de comunicação que estimulem a **busca de feedback dos clientes**. Que tragam ele para próximos da empresa. Engajamento é a palavra” (EB2). “Acho que esse é um processo que muda porque é dinâmico e que eu acho que impacta fortemente na qualidade da informação correta. Então pra mim a **comunicação** ela é muito forte” (EB1). “Então hoje eu entendo que o **atendimento** é peça chave tanto na qualidade da informação, por ser o **canal de entrada e de saída de informação** para o cliente e para o fornecedor” (EB3).

No caso C, os entrevistados mencionaram o aspecto cultural (a cultura de análise, inquietude, busca e descoberta e o comportamento de gerar conteúdo), e os recursos humanos, que devem ter alta capacidade intelectual: “Tem um **aspecto cultural**, que eu acho fundamental. A **cultura de análise, de inquietude, de busca e de descoberta**, que a gente busca e tenta implantar aqui” (EC1). “É uma coisa que parte inicialmente de **cultura**. Então as pessoas têm que ter a cultura e o comportamento, elas tem **que gerar conteúdo, desenvolver e inventar coisas**” (EC1). “Tem de formação de time [**RH**], que é o que eu falei, tem **time muito júnior**, o nosso **índice de desenvolvimento interno** é muito **baixo**. A gente tem que elevar a nossa capacidade interna, e aí não só de produção, mas intelectual” (EC3).

Por fim, no caso D, os entrevistados mencionaram os recursos humanos, visto que as demais áreas têm necessidades de pessoal específicas, e é preciso atrair as pessoas certas para alcançar a qualidade da informação; a área de negócio, a qual tem maior flexibilidade na entrada de dados, logo, tem grande responsabilidade em termos de qualidade da informação, e a área de relacionamento com clientes e fornecedores: “A gente permite uma flexibilidade maior pro cara que tá entrando com dado, então ele tem uma responsabilidade muito grande na qualidade da informação [as áreas usuárias, de negócio, impactam diretamente na qualidade de informação]” (ED3).

Tem um exemplo que eu sempre gosto de dar é o nosso processo de *telling acquisition*, de contratação, né. Claro que cada área tem necessidades específicas né, mas especificamente na nossa área, a gente tem necessidades muito específicas... e a gente conseguir atrair as **pessoas** certas, as pessoas com qualidade e com potencial, é fundamental (ED1).

Essas **áreas que trabalham diretamente com o cliente**, elas são extremamente impactadas e o conhecimento técnico delas é fundamental para obter e transmitir informação de qualidade. Todas as áreas, e não são poucas, que interagem com o cliente, com fornecedores e com parceiros, são muito importantes nesse processo de qualidade de informação (ED3).

4.5.13. Análise comparativa da categoria final “outros recursos e capacidades e qualidade do serviço de informação”

Em relação a outras capacidades que, juntamente com as capacidades de TI, estivessem relacionadas com a qualidade do serviço de informação, dois itens foram mencionados em dois casos: comunicação, relacionamento com o cliente e recursos humanos. Os demais (*analytics*, comercial, cultura, infraestrutura terceirizada, logística e legislação) foram mencionados em apenas um dos casos.

No caso A, os entrevistados mencionaram o comercial, já que a experiência do cliente está atrelada ao serviço prestado pelo parceiro e é responsabilidade desta área garantir que essa experiência ocorra a contento, e a comunicação, pois se ela não tiver qualidade, a informação se perde, gera-se confusão e insatisfação para o cliente.

Justíssimo, e quanto à qualidade do serviço a gente tira o marketing e coloca o **comercial**. Porque a experiência do usuário ela é baseada em especial, no nosso ponto de vista, no serviço que ele recebe do nosso parceiro. Hoje 100% da responsabilidade dos contratos fechados é da equipe comercial, então se você comprou um *voucher* para um restaurante e não foi bem atendido, a culpa é do comercial (EA2).

Na medida em que há a perda de informação, que **a comunicação não é boa**, que o **alinhamento** tanto estratégico quanto operacional e tático **não é bom**, a gente **acaba tendo perda de informação**. O nosso negócio é um negócio que as pessoas compram repetidamente, então no momento que há uma insatisfação a pessoa para de comprar e a gente vai perder o dinheiro diretamente, ali... é uma relação direta, e ele não vai voltar a comprar (EA1).

No caso B, os entrevistados mencionaram o relacionamento com o cliente, visto que ações de relacionamento são necessárias para melhor orientar os clientes e para prestar um bom serviço, e a comunicação, porque é responsável por ritmar essa relação.

Cadência e previsibilidade. O cliente deve saber o que fazer em caso de falhas e o cliente deve esperar algumas coisas da empresa. Exemplo, novidades, pontos de contato, busca por *feedback*. **Ações de relacionamento**. Práticas de *Service Design* ajudam neste processo (EB2).

Na segunda-feira sai sempre uma notícia, uma coisa relacionada a um produto, uma estatística. E aí nas quartas e sextas sai alguma comunicação do time falando duma versão nova, de uma funcionalidade do produto, algo assim. Isso começou a ritmar o cliente (EB2).

No caso C, os entrevistados mencionaram o aspecto cultural, já que a cultura de busca e descoberta, de gerar valor, agrega qualidade ao serviço, e os recursos humanos, pois eles têm o conhecimento e podem impactar na qualidade do serviço de informação: “Considero

que o **aspecto cultural** aqui também é fundamental. A nossa **cultura de busca e de descoberta, de gerar valor**, agrega qualidade ao serviço” (EC1). “Tem a parte de **gestão de pessoas**. Eu entrei aqui e os caras são da filosofia de que tem que tratar as pessoas a chicote. E eu venho da filosofia que não, deixa o cara se posicionar, pois ele **tem o conhecimento**” (EC3).

Por fim, no caso D, os entrevistados mencionaram a área de *analytics*, responsável por alimentar a organização com informações para que ela consiga orientar os esforços e prestar um serviço de qualidade; a área de relacionamento com o cliente, já que o contato direto com ele contribui para a qualidade do serviço; a infraestrutura terceirizada, que deve entregar um serviço adequado para que o cliente tenha uma percepção positiva do serviço prestado; a logística; a legislação e os recursos humanos: “Eu acho que sim, eu acho que **RH**, com certeza” (ED1); “Se tu for olhar pelos **aspectos legais**, eles impactam numa entrega de serviço” (ED2). “Acho que outra área fundamental nesse aspecto é a área de *analytics*, a área de dados da empresa. Eles nos alimentam de uma maneira fundamental pra gente saber pra onde orientar os nossos esforços” (ED1). “Sim, todas as **áreas que tem relação direta com o cliente**, elas são muito exigidas, independentemente do sistema de informação que eles têm” (ED3). “Eu diria que rede de telecomunicações, **infraestrutura** de internet, que são coisas que não são da empresa mas são, digamos assim, parte do meio, eu acho que são extremamente relevantes, né” (ED2). “Aspectos ligados à **logística** também podem ser impactantes... eu tenho que contar com o *modus operandis* daquela região, com parcerias na região, com limitações que a região tem, às vezes de transporte, de deslocamento, de entrega, né” (ED2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos evidenciam que as capacidades de TI podem contribuir para a qualidade da informação e para a qualidade do serviço de informação. As capacidades de TI podem facilitar a coleta de grandes quantidades de dados e informações fidedignos e relevantes acerca dos clientes (NAKATA, ZHU e KRAIMER, 2008; VARADARAJAN e YADAV, 2002), ajudar no compartilhamento de dados com o cliente, e, ainda, auxiliar na tomada de decisão, na resolução de problemas e no planejamento, por meio da disponibilização das informações necessárias e corretas (NAKATA, ZHU e KRAIMER, 2008).

Soma-se a tais evidências a importância dada pela comunidade gerencial ao alinhamento das capacidades de TI e da qualidade dos dados e informações para alcançar a eficiência organizacional (PEREZ, 2009), para a competitividade empresarial (SOARES e COONEY, 2012; VICENTIN e DELUCA, 2013; FERRAZ, CAVALCANTI e STRIPOLI, 2013) e para o negócio como um todo (MOREIRA, 2010; SIMÕES, 2011).

Além disso, as chamadas novas tecnologias modificam a forma como trabalhamos, nos relacionamos, aprendemos; ou seja, transformam a forma como vivemos. Tais mudanças no modo de vida impactam, conseqüentemente, nas organizações. As inovações digitais impõem mudanças nos modelos de negócios (FICHMAN, SANTOS e ZHENG, 2014), derivadas das inúmeras possibilidades de uso dessas tecnologias para alterar a competitividade dos mercados a favor das organizações que tiverem melhores capacidades de explorá-las.

Em meio a este cenário, surge o conceito de Negócios Digitais: são aqueles nos quais as interações com os *stakeholders* ocorrem em interfaces digitais, por meio da utilização de plataformas digitais e compartilhadas e de tecnologias digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; MARKUS e LOEBBECKE, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013), nas quais a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, e inclusive os processos de trabalho, são “digitalizados” (BROUSSEAU e PENARD, 2007; BHARADWAJ *et al.*, 2013a; WEILL e WOERNER, 2013).

No contexto de negócios digitais, deveras presente nos dias atuais, não há estudos que investiguem a relação das capacidades de TI com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, tampouco a influência conjunta das capacidades de TI e de outras capacidades e recursos na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação. Assim, em vista da crucialidade do tema e da falta de pesquisas a ele

relacionadas, estabeleceram-se as seguintes questões de pesquisa: Como as capacidades de TI estão relacionadas com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, no contexto de negócios digitais? Existem outras capacidades ou recursos que, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação, no contexto de negócios digitais? Consequentemente, o objetivo geral dessa pesquisa foi investigar a relação entre Capacidades de TI, Qualidade da Informação e Qualidade do Serviço de Informação prestado pelas empresas no contexto de negócios digitais. Por sua vez, os objetivos específicos foram:

1. Averiguar como as capacidades de TI se relacionam com a qualidade da informação no contexto de negócios digitais.
2. Averiguar como as capacidades de TI se relacionam com a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.
3. Identificar outras capacidades e recursos que, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação, em um contexto de Negócios Digitais.

Em vista de seu caráter exploratório, a estratégia de pesquisa empregada foi a de estudo de casos múltiplos do tipo exploratório. Para a coleta de dados, as técnicas empregadas foram a entrevista em profundidade semiestruturada e a análise documental. A análise de dados empregou a técnica de análise de conteúdo.

Com o objetivo de nortear o estudo, foram estabelecidas quatro proposições de pesquisa, baseadas na literatura:

- Proposição 1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.
- Proposição 2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.
- Proposição 3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.
- Proposição 4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.

Quadro 14: Proposições de pesquisa, categorias iniciais mais importantes e conclusão da análise comparativa dos casos

Proposição	Categorias iniciais mais importantes	Conclusão
P1: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Parcerias internas	Parcialmente Suportada
P2: As capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Parcerias externas Pensamento estratégico de negócio de TI Gestão de TI - Forte	Parcialmente Suportada
P3: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação.	Marketing Relacionamento com o cliente Recursos humanos	Parcialmente Suportada
P4: As capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação.	Comunicação Analytics Relacionamento com o cliente Recursos humanos	Parcialmente Suportada

Fonte: a autora.

A partir dos achados da pesquisa e conforme critério especificado na seção 2.8 (quadro 14), a proposição 1, a qual afirma que as capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade da informação, foi parcialmente suportada. Das cinco categorias iniciais abordadas, a mais relevante foi a das **parcerias internas**, considerada bastante relevante em três dos quatro casos. As demais (parcerias externas, pensamento estratégico do negócio de TI, integração do processo de negócio de TI e gestão de TI), foram consideradas menos importantes. Ou seja, para os entrevistados, **a habilidade de promover parcerias entre profissionais das equipes de TI e usuários internos de tecnologia** está muito relacionada à **qualidade da informação** no contexto de negócios digitais, possivelmente porque a interação e a troca de informações entre essas áreas nesse contexto digital é muito intensa, de maneira que elas devem trabalhar alinhadas, entendendo a linguagem e as demandas uma da outra, a fim de que possam conferir qualidade às informações. Além disso, nesse contexto a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, e inclusive os processos de trabalho, são “digitalizados”, de maneira que a distância física entre a equipe de TI e os usuários internos deve ser compensada por um forte alinhamento dessas equipes.

Por sua vez, a proposição 2, a qual menciona que as capacidades de TI permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação, também foi parcialmente suportada (quadro 14). Das cinco categorias iniciais abordadas, as mais relevantes foram a das

parcerias externas, a do **pensamento estratégico do negócio de TI** e a da **gestão de TI**, consideradas bastante relevantes em dois dos quatro casos. As demais (parcerias internas e integração do processo de negócio de TI) foram consideradas menos importantes. Assim, conclui-se que **ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios**, a **gestão de TI** e a **habilidade da gestão para identificar como a TI contribui para o valor de negócios** estão bastante relacionadas com a **qualidade do serviço de informação**. Isso provavelmente se dá em vista de que as parcerias externas trazerem sinergia e robustez ao serviço, pois possibilitam o alinhamento da empresa com seus parceiros (clientes e fornecedores), principalmente em se tratando de processos de trabalho e de obtenção, uso e distribuição do conhecimento e da informação “digitalizados”. Além disso, o pensamento estratégico do negócio de TI possibilita remodelar o negócio e reorganizar a informação, a fim de que os clientes entendam as mudanças e percebam a qualidade do serviço entregue. Por sua vez, a gestão de TI deve objetivar a utilização de um método eficiente e eficaz de desenvolver serviços, garantindo, assim, a qualidade do serviço prestado.

A proposição 3 afirma que as capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade da informação, e também foi parcialmente suportada (quadro 14). Os entrevistados elencaram sete categorias iniciais relacionadas a esta proposição. Delas, as mais relevantes foram: **marketing, relacionamento com o cliente e recursos humanos**. As demais (comercial, comunicação, cultura e negócio) foram consideradas menos importantes pelos entrevistados ou mencionados em apenas um dos casos. Ou seja, para os entrevistados o **marketing**, o **relacionamento com o cliente** e os **recursos humanos**, combinadas com as capacidades de TI, permitem alcançar melhor **qualidade da informação**. O marketing, porque é responsável por divulgar informações objetivas e de fácil compreensão, e o faz por meio de ferramentas de TI; a área de relacionamento com o cliente e com os fornecedores, visto que é o canal de entrada e saída de informações, e a área de recursos humanos, pois as demais áreas têm necessidades de pessoal específicas, de maneira que é imprescindível atrair as pessoas certas para alcançar a qualidade da informação. No contexto de negócios digitais, estes itens são de grande importância para a qualidade da informação, já que a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, bem como os processos de trabalho, são “digitalizados”. Assim, a distância física entre clientes, parceiros e empresa deve ser compensada por uma eficiente troca de informações, que é possibilitada pelo marketing, pelo relacionamento com o cliente e pelos recursos humanos.

Por fim, a proposição 4 menciona que as capacidades de TI, combinadas com outras capacidades e recursos, permitem alcançar melhor qualidade do serviço de informação, e também foi parcialmente suportada (quadro 14). Os entrevistados elencaram sete categorias iniciais relacionadas a esta proposição. Delas, as mais relevantes foram: **comunicação, analytics, relacionamento com o cliente e recursos humanos**. As demais (comercial, cultura, infraestrutura terceirizada, logística e legislação) foram consideradas menos importantes pelos entrevistados ou mencionadas em apenas um dos casos. Assim, pode-se concluir que a **comunicação**, a área de *analytics*, o **relacionamento com o cliente** e os **recursos humanos**, combinadas com as capacidades de TI, permitem alcançar melhor **qualidade do serviço de informação**. A comunicação, porque é responsável por ritmar essa relação; o relacionamento com o cliente, visto que ações de relacionamento são necessárias para melhor orientar os clientes e para prestar um bom serviço; a área de *analytics*, porque é responsável por alimentar a organização com informações para que ela consiga orientar os esforços e prestar um serviço de qualidade, e os recursos humanos, pois eles têm o conhecimento e podem impactar na qualidade do serviço de informação. No contexto de negócios digitais, estes itens são de grande importância para a qualidade do serviço de informação, pois os processos de trabalho, bem como a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação, são “digitalizados”. Dessa maneira, a distância física entre clientes, parceiros e empresa deve ser compensada por uma eficiente troca de informações, a qual é impactada pela comunicação, pela área de *analytics*, pelo relacionamento com o cliente e pelos recursos humanos.

Tendo em vista que todas as proposições foram parcialmente suportadas, pode-se concluir que, de fato, as capacidades de TI se relacionam com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais, conforme evidências da literatura mencionadas em Varadarajan e Yadav (2002), Nakata, Zhu e Kraimer (2008), Koehler, Woodtly e Hofstetter (2015) e Pimentel (2015), – ou seja, as capacidades de TI podem ser consideradas antecedentes da qualidade da informação e da qualidade do serviço de informação. Entretanto, apesar de terem sido selecionadas para o estudo empresas com características semelhantes e que tem a informação e o serviço de informação como produto, a intensidade desse relacionamento é maior para algumas dimensões das capacidades de TI do que para outras, de acordo com os entrevistados. Fica também evidente que outros recursos e capacidades, juntamente com as capacidades de TI, influenciam a qualidade de informação e a qualidade do serviço de informação, em um contexto de Negócios Digitais – ou seja, a qualidade da informação e a qualidade do serviço de informação tem outros

anteriores além das capacidades de TI. Contudo, os entrevistados diferem em suas opiniões acerca de quais são esses outros recursos e capacidades, sendo alguns deles preponderantes e outros não.

O estudo foi composto por quatro casos semelhantes, nos quais o produto do negócio é a informação ou o serviço de informação prestado. Entretanto, algumas divergências foram identificadas ao longo da análise dos dados. No caso A, por exemplo, um dos três entrevistados não considerou que a qualidade da informação tem relação com a qualidade do serviço de informação. Isto ocorreu possivelmente por, conforme mencionado pelos entrevistados, se tratar de uma empresa que trabalha com serviço muito atrelado a questões comerciais (compra coletiva). Já no caso C, um dos três entrevistados não considerou que o pensamento estratégico de negócio de TI tem relação com a qualidade do serviço de informação, possivelmente porque os processos de trabalho da empresa em sua maioria não são “digitalizados”, de maneira que não são tão impactados por um emprego estratégico da TI. Por fim, apenas no caso D os três entrevistados consideraram que a integração de TI e a gestão de TI têm relação com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação. A empresa do caso D é a única multinacional e de grande porte participante desta pesquisa, e sua TI está ramificada em mais de um país. Assim, é muito importante que a TI e o negócio estejam integrados e que a gestão de TI ocorra a contento para que a informação e o serviço prestado tenham qualidade.

4.6. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa contribui tanto para o conhecimento acadêmico quanto para o empresarial. Estudos evidenciam que as capacidades de TI podem contribuir para a qualidade da informação e para a qualidade do serviço de informação. Todavia, a relação entre essas dimensões é pouco explorada na academia, conforme se evidencia na seção de justificativa. Assim, em vista da crucialidade do tema e da falta de pesquisas a ele relacionadas, a pesquisa visou a investigar a influência das capacidades de TI na qualidade da informação e na qualidade do serviço de informação, contribuindo, assim, para o conhecimento acadêmico. As dimensões das capacidades de TI, evidenciadas na literatura, foram cruzadas com a qualidade da informação e com a qualidade do serviço de informação, a fim de responder às questões de pesquisa. Ademais, foram revelados elementos que, combinados com essas capacidades,

permitem alcançar melhor qualidade da informação e melhor qualidade do serviço de informação.

Outra implicação acadêmica do estudo é o procedimento na análise de conteúdo das entrevistas, com ampla revisão da literatura e definição de um roteiro de codificação que pode servir de modelo em pesquisas futuras.

O conceito de capacidade de TI está relacionado à aquisição, mobilização e implementação de recursos e funcionalidades de TI (BHARADWAJ, 2000; ZHANG, SARKER e SARKER, 2008; RAI *et al.*, 2012). Já negócios digitais, conforme conceituações da literatura e consulta a especialistas internacionais da área de TI/SI, compreendem a utilização de plataformas digitais e compartilhadas e de tecnologias digitais (BHARADWAJ *et al.*, 2013a; MARKUS e LOEBBECKE, 2013; SETIA, VENKATESH e JOGLEKAR, 2013), nas quais a obtenção, o uso e a distribuição do conhecimento e da informação são “digitalizados” (BROUSSEAU e PENARD, 2007; BHARADWAJ *et al.*, 2013a; WEILL e WOERNER, 2013). Por essa razão, ressalta-se a relevância acadêmica e empresarial deste estudo, que abordou a relação entre capacidade de TI, qualidade da informação e qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.

Em termos empresariais, a pesquisa contribuiu no sentido de identificar quais elementos das capacidades de TI e de outras capacidades as organizações inseridas no ambiente de negócios digitais devem focar para alcançar a qualidade da informação e a qualidade do serviço de informação. Possibilitou, ainda, a confirmação da influência da qualidade da informação na qualidade do serviço de informação prestado por estas empresas.

Este estudo também contribuiu em termos empresariais no sentido de abordar a relação entre capacidades de TI, qualidade da informação e qualidade do serviço de informação em um contexto muito relevante atualmente – os negócios digitais.

Outra contribuição deste trabalho em termos empresariais está relacionada a oportunizar um momento para reflexão acerca do tema abordado, que, apesar de atual e muito relacionado ao contexto empresarial contemporâneo, aborda conceitos densos e ainda incipientes no ambiente empresarial.

Por fim, segundo Oliveira, Maçada e Oliveira (2015), necessita-se de estudos que demonstrem aos gestores como os investimentos em TI são transformados em resultados positivos ao desempenho empresarial, fornecendo instrumentos que auxiliem na justificativa dos investimentos em TI, o que leva a investigações sobre capacidades de TI. Assim, esta pesquisa também contribuiu em termos empresariais no sentido de justificar os investimentos

em capacidades de TI por meio de sua influência sobre a qualidade da informação e sobre a qualidade do serviço de informação no contexto de negócios digitais.

4.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou algumas limitações ao longo de sua execução, especificamente com relação ao foco restrito a alguns elementos, em detrimento de outros. Tais limitações são evidenciadas a seguir.

Primeiramente, o foco da pesquisa foi nos elementos das capacidades de TI e sua relação com as demais dimensões (qualidade da informação e qualidade do serviço de informação). Assim, a qualidade da informação e a qualidade do serviço de informação não foram desmembradas em itens, o que pode ter comprometido parcialmente o poder explicativo das relações estudadas.

Além disso, o presente estudo foi realizado com empresas semelhantes que tem a informação ou o serviço de informação como produto, a fim de obter achados convergentes e, assim, prever resultados similares (replicação literal). Dessa maneira, os achados divergentes não foram amplamente abordados.

Por fim, cabe destacar as limitações relacionadas ao conceito e à definição do perfil de negócios digitais. Este tema é comumente abordado na literatura como “ecossistema de negócios digitais”, “estratégia de negócios digitais” ou “modelos de negócios digitais”, de maneira que fez-se necessário depreender o conceito de negócios digitais dos achados na literatura. Para amenizar essa adversidade, realizou-se consulta a especialistas da área de TI/SI citados ao longo do trabalho.

4.8. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A realização desta pesquisa possibilitou a visualização de oportunidades de pesquisa relacionadas a este trabalho. Vê-se, a partir das contribuições e das limitações do estudo,

destacadas, respectivamente, nas seções 5.1 e 5.2, que tais aspectos não foram contemplados nessa dissertação. Por essa razão, são sugeridos para pesquisas futuras.

Primeiramente, sugere-se a realização de uma pesquisa de mesmo tema, mas com corte longitudinal, a fim de acrescentar elementos ao modelo de pesquisa e aumentar o poder explicativo dos elementos e dimensões.

Considera-se interessante, ainda, a realização de uma pesquisa quantitativa por meio de *survey*, a fim de confirmar os achados, realizar generalizações e medir de maneira precisa e confiável a intensidade das relações abordadas.

Outra importante sugestão de pesquisa futura consiste na realização de uma pesquisa semelhante a essa, mas em outro contexto que não o de negócios digitais, a fim de verificar possíveis diferenças nos achados.

Por fim, há que se destacar a necessidade de realização de uma pesquisa semelhante a essa, mas abordando os elementos da qualidade da informação e da qualidade do serviço de informação na relação com as capacidades de TI (ou seja, desmembrando estas dimensões em elementos, como ocorreu com as capacidades de TI).

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 275-302, mar.-abr. 2008.
- ARAÚJO, A. IT Capability and its impact on firm performance through the lens of its intensity and growth rate. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 8, 2002, Dallas. **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems**. Dallas: Association for Information Systems, 2002. p. 2006–2010.
- BAGGIO, R.; DEL CHIAPPA, G. Tourism destinations as digital business ecosystems. In: L. CANTONI & Z. XIANG (EDS.), 2013, Innsbruck. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TOURISM, spring 2013, Innsbruck. **Proceedings of the International Conference of Information and Communication Technologies in Tourism**. Innsbruck: Springer, primavera 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3.reimp. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Looking inside firm competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v.9, n.4, p.49-61, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, p. 656-665, 1986.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- BHARADWAJ, A. S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. **Management Information Systems Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 169-196, 2000.
- BHARADWAJ, A. S. et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **Management Information Systems Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, jun. 2013.
- BHARADWAJ, A. S., SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 20, 1999, Charlotte. **Proceedings of International Conferences on Information Systems**. Charlotte: Association for Information Systems, 1999, p.378-385.
- BHATT, G. D.; GROVER, V. Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 253-277, 2005.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, 1981.

BLAKE, R.; MANGIAMELI, P. The effects and interactions of data quality and problem complexity on classification. **Journal of Data and Information Quality**, v. 2, n. 2, 2011.

BROUSSEAU, E.; PENARD, T. Foreword for the Special Issue 'The Economics of Digital Business Models'. **Review of Network Economics**, v. 6, n. 2, p. 78-80, jun. 2007.

BROWN, B.; SIKES, J. MCKINSEY & COMPANY. Minding your digital business: McKinsey Global Survey results, **McKinsey & Company**, Nova York, 2012. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/minding_your_digital_business_mckinsey_global_survey_results>. Acesso em: 18 nov. 2013.

BRYMAN, A. **Quantity and Quality in Social Research**. London: Routledge, 2004.

BUTLER, T.; MURPHY, C. Integrating dynamic capability and commitment theory for research on IT Capabilities and Resources. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 13, 2005, Regensburg. **Proceedings of the European Conference on Information Systems**. Regensburg: Association for Information Systems, 2005, p. 1-13.

BYRD, T. A.; BYRD, L. W. Contrasting IT Capability and Organizational Types: Implications for Firm performance. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 22, n. 4, p. 1-23, out.-dez. 2010.

CHEN, J-S.; TSOU, H-T. Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, p. 71-94, 2012.

CHOI, S. Developing Firm Capability through IT Resources Deployed in Inter-organizational Relationships. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 17, 2011, Detroit. **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems**. Detroit: Association for Information Systems, 2011, p. 1-11.

COTTER, G. et al. Electronic collection management and electronic information services. **Information Services & Use**, v. 25, p. 23-34, 2005.

COWIE, J.; BURSTEIN, F. Quality of data model for supporting mobile decision making. **Decision Support Systems**, v. 43, 2007.

DEBRECENY, R. S.; GRAY, G. L. IT Governance and Process Maturity: A Multinational Field Study. **Journal of Information Systems**, v. 27, p. 157-188, 2013.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. **Information Systems Research**, v. 3, n. 1, p. 60-95, 1992.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 4, p. 9-30, 2003.

DENZIN, N. K. **The research act**: A theoretical introduction to sociological methods. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2009. 368 p.

DHOLAKIA, N.; MUNDORF, N.; DHOLAKIA, R. R. Novos serviços de informação e comunicação: um quadro de referência estratégico. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, set./dez. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 dez. 2013.

DUNK, A. S. Innovation budget pressure, quality of IS information, and departmental performance. **The British Accounting Review**, v. 29, 2007.

DUTOT, V.; BERGERON, F.; RAYMOND, L. Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. **International Journal of Information Management**, v. 34, p. 672-681, 2014.

ECKERSON, W. W. **Data quality and the bottom line**: Achieving business success through a commitment to high quality data. Chatsworth: The Data Warehousing Institute, 2002.

E-COMMERCE NEWS. Notícias e Artigos sobre E-Commerce. **E-Commerce News**, São Paulo. Disponível em: <<http://ecommerceNews.com.br/ecommerce/noticias/pesquisas-noticias>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

EL SAWY, O. A. The IS Core IX: The 3 Faces of IS Identity: Connection, Immersion, and Fusion. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 12, p. 588-598, 2003.

EVEN, A.; SHANKARANARAYANAN, G.; BERGER, P. D. Evaluating a model for cost-effective data quality management in a real-world CRM setting. **Decision Support Systems**, v. 50, 2010.

FAVARETTO, F. Melhoria da qualidade da informação no controle da produção: Estudo exploratório utilizando Data Warehouse. **Produção**, v. 17, n. 2, mai.-ago. 2007.

FEHRENBACHER, D. D.; HELFERT, M. An empirical research on the evaluation of data quality dimensions. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION QUALITY, 13, 2008, Cambridge. **Proceedings of the International Conference on Information Quality**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2008. p. 230-245.

FERRAZ, K.; CAVALCANTI, V.; STRIPOLI, G. 25% das empresas perderão competitividade por incompetência em negócios digitais. **INFORMATIONWEEK**, São Paulo, 30 set. 2013. Seção Levantamento. Disponível em: <<http://informationweek.itweb.com.br/15715/25-das-empresas-perderao-competitividade-por-incompetencia-em-negocios-digitais/>>. Acesso em: 24 out. 2013.

FICHMAN, R. G. SANTOS, B. L. ZHENG, Z. E. Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. **Management Information Systems Quarterly**, v. 38, n. 2, p. 329-353, jun. 2014.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research: theory, method and applications**. London: Sage, 1998.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, primavera 1983. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftrebucq.u-bordeaux4.fr%2FStock%26stakeholders.pdf&ei=QDaKUsysFoirkAfJloGgBQ&usg=AFQjCNFqCg9JCe2WYT4CfbG7-C1SAhMDww&sig2=jVTtiTbjEW91XSGUiBhwQ&bvm=bv.56643336,d.eW0>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 nov. 2013.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos sociais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2006.

GODOY, A. A. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GORLA, N.; SOMERS, T. M.; WONG, B. Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 19, 2010.

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p.36-44, 1984.

HANDCOCK, Mark; GILE, Krista J. On the concept of snowball sampling. **Sociological Methodology**, v. 41, n. 1, 2011.

HAROLD, L.; THENMOZHI, M. Information quality and banking success: Evidence from the Indian banking industry. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION QUALITY, 13, 2008, Cambridge. **Proceedings of the International Conference on Information Quality**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2008.

HARTLEY, J. F. case Studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (eds). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HARTONO, E. et al. The role of the quality of shared information in interorganizational systems use. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 5, p. 399-407, out. 2010.

HECHT, S.; WITTGES, H; KRCCMAR, H. IT capabilities in ERP maintenance - a review of the ERP post-implementation literature. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 19, 2011, Helsinki. **Proceedings of the European Conference on Information Systems**. Helsinki: Association for Information Systems, 2011, p. 1-13.

HEPWORTH, M. A *Framework* for Understanding User Requirements for an Information Service: Defining the Needs of Informal Carers. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 55, n. 8, p. 695-708, 2004.

HUANG, S.-M. et al. An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: a resource-based perspective. **European Journal of Operational Research**, v. 173, p. 984-999, 2006.

HUSSAIN, O. K. et al. A methodology to quantify failure for risk-based decision support system in digital business ecosystems. **Data & Knowledge Engineering**, v. 63, p. 597-621, 2007.

INFORMATIONWEEK. Os CIOs precisam aderir ao negócio digital. **Information Week**, São Paulo, 26 mar 2013. Disponível em: <<http://informationweek.itweb.com.br/13405/os-cios-precisam-aderir-ao-negocio-digital/>>. Acesso em: 03 abr. 2015

INFORMATIONWEEK. Qualidade da informação é questão de negócios, e não de TI, diz o Gartner. **InformationWeek**, São Paulo, 05 mar 2007. Disponível em: <<http://informationweek.itweb.com.br/07092/os-cios-precisam-aderir-ao-negocio-digital/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

IYER, K. N. S. Demand chain collaboration and operational performance: role of IT analytic capability and environmental uncertainty. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 81-91, 2011.

JEONG, M.; LAMBERT, C. U. Adaptation of an information quality *framework* to measure customers' behavioral intentions to use lodging web *sites*. **Hospitality Management**, n. 20, 2001.

JIANG, J. J. et al. An Analysis of Three SERVQUAL Variations in Measuring Information System Service Quality. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v. 15, n. 2, p. 149-162, 2012.

KATHURIA, A.; KONSZYNSKI, B. Juggling paradoxical strategies: the emergent role of IT Capabilities. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 33, 2012, Orlando. **Proceedings of International Conference on Information Systems**. Orlando: Association for Information Systems, 2012. p. 1-20.

KETTINGER, W. J.; LEE, C. C. Zones of Tolerance: Alternative Scales for Measuring Information Systems Service Quality. **Management Information Systems Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 607-618, 2005.

KIM, J. W.; LIM, J.-H. IT investments disclosure, information quality, and factors influencing managers' choices. **Information & Management**, v. 48, 2011.

KIM, G.; SHIN, B.; KWON, O. Investigating the Value of Sociomaterialism in conceptualizing IT capability of a firm. **Journal of Management Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 327-362, inverno 2012.

KMIECIAK, R.; MICHNA, A.; MECZYNSKA, A. Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 5, p. 707-728, 2012.

KOEHLER, J.; WOODTLY, R.; HOFSTETTER, J. An impact-oriented maturity model for IT-based case management. **Information Systems**, v. 47, p. 278-291, 2015.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica**. Barcelona: Paidós, 1990.

LANDRUM, H.; PRYBUTOK, V. R. A service quality and success model for the information service industry. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 3, p. 628-642, ago. 2004.

LANDRUM, H.; PRYBUTOK, V. R.; ZANG, X. A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF. **Information & Management**, v. 44, n. 1, p. 104-113, jan. 2007.

LANEY, D. **The Importance of 'Big Data': A Definition**. Gartner Group. Disponível em: <<https://www.gartner.com/login/loginInitAction.do?method=initialize&TARGET=http://www.gartner.com/document/2057415>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

LEE, D. M.; TRAUTH, E. M.; FARWELL, D. Critical skills and knowledge requirement of IS professionals: a joint academic and industry investigation, **Management Information Systems Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 313-340, 1995.

LEE, Y. W. et al. AIMQ: A methodology for information quality assessment. **Information & Management**, v. 40, 2002.

LIM, A. H. L.; LEE, C. S. Processing online analytics with classification and association rule mining. **Knowledge-Based Systems Journal**, v. 23, n. 3, p. 430-438, 2010.

LIMA, L. F. R.; MAÇADA, A. C. G. Modelo para qualidade da informação na indústria bancária – o caso dos bancos públicos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007.

LIM, J.-H.; STRATOPOULOS T. C.; WIRJANTO, T. S. Role of IT executives in the firms ability to achieve competitive advantage through IT capability. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 13, issue 2, p. 21-40, 2012.

LIM, S.; MELVILLE N. Building Alliance Capabilities through Information Technology: The Effect of IT Resources on the Market Value Effects of Alliance Announcements. In:

- AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 18, 2012, Seattle.
Proceedings of the Americas Conference on Information Systems. Seattle: Association for Information Systems, 2012, p. 1-9.
- LI, S.; LIN, B. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 42, 2006.
- LIU, H. et al. The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. **Decision Support Systems**; v. 54, p. 1452-1462, 2013.
- LIU, Y.; LU, H.; HU, J. IT Capability as Moderator Between IT Investment and Firm Performance. **Tsinghua Science and Technology**, v. 12, n. 3, p. 329-336, jun. 2008.
- LU, Y.; RAMAMURTHY, K. R. Understanding the link between Information Technology Capability and organizational agility: an empirical examination. **Management Information Systems Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 931-954, dez. 2011.
- MAKADOK, R. Towards a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-402, 2001.
- MARKUS, M. L.; LOEBBECKE, C. Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategy. **Management Information Systems Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 649-653, jun. 2013.
- MAZIDI, A. R. K.; AMINI, A.; LATIFI, M. The impact of information technology capability on firm performance; a focus on employee-customer profit chain. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 7, n. 1, p. 95-120, 2014.
- MEHMOOD, K.; CHERFI, S. S.-S.; COMYN-WATTIAU, I. Data quality through conceptual model quality – reconciling researchers and practitioners through a customizable quality model. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION QUALITY, 14, 2009, Cambridge. **Proceedings of International Conference on Information Quality**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2009.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**: revised and expanded from case study research in education. Estados Unidos: Jossey-Bass, 1998. 275 p.
- MILLER, R. E. et al. Information Systems Service Quality: An Examination of User Expectations. **American Journal of Business**, v. 23, n. 2, p. 37-42, 2008.
- MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How information management capability influences firm performance **Management Information Systems Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 237–256, 2011.
- MOODY, D. L.; SHANKS, G. G. Improving the quality of data models: Empirical validation of a quality management framework. **Information Systems**, v. 28, 2003.

MOREIRA, J. Associação quer estimular qualidade dos dados corporativos no País. **CIO**, São Paulo, 5 fev. 2010. Seção Gestão. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2010/02/05/associacao-quer-estimular-qualidade-dos-dados-corporativos-no-pais/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

MUHANNA, W. A.; STOEL, M. D. How Do Investors Value IT? An Empirical Investigation of the Value Relevance of IT Capability and IT Spending Across Industries. **Journal of Information Systems**: v. 24, n. 1, p. 43-66, primavera 2010.

MURPHY, C. Pare de se preocupar com o futuro do CIO. **Informationweek**, São Paulo, 18 nov 2013. Disponível em: <<http://itforum365.com.br/16626/pare-de-se-preocupar-com-o-futuro-do-cio/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

NAKATA, C.; ZHU, Z.; KRAIMER, M. L. The Complex Contribution of Information Technology Capability to Business Performance. **Journal of Managerial Issues**, v. 20, n. 4, p. 485-506, 2008.

OESTREICHER-SINGER, G.; ZALMANSON, L. Content or community? A digital business strategy for content providers in the social age. **Management Information Systems Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 591-616, jun. 2013.

OLIVEIRA, D. L. **Valor das capacidades de TI: impacto na qualidade da informação e no desempenho das organizações brasileiras**. 2013. 325 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

OLIVEIRA, D. L.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, G. D. Valor da Tecnologia da Informação na Firma: Estudo com Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 170-192, 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

PARSSIAN, A. Managerial decision support with knowledge of accuracy and completeness of the relational aggregate functions. **Decision Support Systems**, v. 42, 2006.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PEREZ, J. C. *Capacity manager é carreira em alta na área de TI*. **COMPUTERWORLD**, São Paulo, 9 jul. 2009. Seção Carreira. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/carreira/2009/07/09/capacity-manager-e-carreira-em-alta-na-area-de-ti/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Un raveling the Resource-Based Tangle. **Managerial & Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PETTER, S.; DELONE, W.; MCLEAN, E. Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. **European Journal of Information Systems**, v. 17, p. 236–263, 2008.

PIMENTEL, F. Sobrevivência dos negócios no digital depende muito dos CIO. **B!T Magazine**, São Paulo, 06 fev 2015. Disponível em: <<http://www.bit.pt/sobrevivencia-dos-negocios-digital-depende-muito-dos-cio/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

PIPINO, L. L.; LEE, Y. W.; WANG, R. Y. Data quality assessment. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 4, 2002.

PITT, L. F.; WATSON, R. T.; KAVAN, C. B. Service Quality: A Measure of Information Systems Effectiveness. **Management Information Systems Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 173-188, 1995.

RAI, A. et al. Interfirm IT Capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. **Management Information Systems Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 233-262, mar. 2012.

ROMERO, F. P. et al. An approach to web-based Personal Health Records filtering using fuzzy prototypes and data quality criteria. **Information Processing and Management**, v. 48, n. 3, p. 451-466, , mai. 2012.

SALAÜN, Y.; FLORES, K. Information quality: Meeting the needs of the consumer. **International Journal of Information Management**, v. 21, 2001.

SANTHANAM, R., HARTONO, E. Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance. **Management Information Systems Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 125-153, 2003.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. At the Heart of Success: Organization-wide Management Competencies, in SAUER, C.; YETTON, P.W. (Eds.). **Steps to the Future: Fresh Thinking on the management of IT-Based Organizational transformation**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997, p. 143-164.

SARKER, S.; SARKER, S.; ZHANG, M. Drivers and Effects of IT Capability in 'Born-Global' Firms: A Cross-National Study. . In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 28, Montreal, 2007. **Proceedings of International Conference on Information Systems**. Montreal: Association for Information Systems, 2007, p. 1-21.

SCHAEFFERLING, A.; WAGNER, H.-T. Do investors recognize information technology as a strategic asset? A longitudinal analysis of changes in ownership structure and IT capability. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 21, Utrecht, 2013. **Proceedings of the European Conference on Information Systems**. Utrecht: Association for Information Systems, 2013, p. 1-12.

SCHAEFFERLING, A.; WAGNER, H.-T.; BECKER, J. IT Capability and Firm Performance: Findings from Periods of Economic Downturn. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 18, Seattle, 2012. **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems**. Seattle: Association for Information Systems, 2012, p. 1-9.

SETIA, P.; VENKATESH, V. JOGLEKAR, S. Leveraging digital technologies: how information quality leads to localized capabilities and customer service performance. **Management Information Systems Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 565-590, jun. 2013.

SHANKARANARAYANAN, G.; CAI, Yu. Supporting data quality management in decisionmaking. **Decision Support Systems**, v. 42, 2006.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**. London: Sage Publications, 2006.

SIMÕES, S. A. Você está gerindo a TI como um negócio? **INFORMATIONWEEK**, São Paulo, 23 ago. 2011. Seção Gestão. Disponível em: <<http://informationweek.itweb.com.br/blogs/voce-esta-gerindo-a-ti-como-um-negocio/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

SOARES, E.; COONEY, M. Diretor digital, sua empresa ainda vai ter um. **CIO**, São Paulo, 2 nov. 2012. Seção Gestão. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2012/11/02/diretor-digital-sua-empresa-ainda-vai-ter-um/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

STOEL, M. D.; MUHANNA, W.A. IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. **Information & Management**, v. 46, p. 181-189, 2009.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THAMBUSAMY, R; PALVIA, P. C. IT-based capabilities, service innovation, and quality healthcare. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 32, Shanghai, 2011. **Proceedings of International Conference on Information Systems**. Shanghai: Association for Information Systems, 2011, p. 1-20.

UNIVERSITY ALLIANCE. VILLANOVA UNIVERSITY. **What is Big Data?** Disponível em: <<http://www.villanovau.com/university-online-programs/what-is-big-data/>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

VAN DYKE, T.P.; KAPPELMAN, L. A.; PRYBUTOK, V.R. Measuring information systems service quality: concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire. **Management Information Systems Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 195-208, 1997.

VARADARAJAN, P. R.; YADAV, M. S. Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 296-312, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VICENTIN, T.; DELUCA, C. Cinco caminhos que as empresas devem trilhar na era digital, segundo a Accenture. **CIO**, São Paulo, 22 fev. 2013. Seção Gestão. Disponível em: <<http://cio.com.br/tecnologia/2013/02/25/cinco-caminhos-que-as-empresas-devem-trilhar-na-era-digital-segundo-a-accenture/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

WANG, Richard Y. A product perspective on total data quality management. **Communications of the ACM**, v. 41, n. 2, 1998.

WANG, R. Y.; REDDY, M. P.; KON, Henry B. Toward quality data: An attribute-based approach. **Decision Support Systems**, v. 13, 1995.

WANG, R. Y.; STRONG, D. M. Beyond accuracy: What does quality means to data consumer. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 4, 1996.

WATSON, R. T.; PITT, L. F.; KAVAN, C. B. Measuring Information Systems Service Quality: Lessons from Two Longitudinal Case Studies. **Management Information Systems Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 61-79, 1998.

WATTS, S.; SHANKARANARAYANAN, G.; EVEN, A. Data quality assessment in context: A cognitive perspective. **Decision Support Systems**, v. 48, 2009.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. Companies with better digital business models have higher financial performance. **CISR Research Briefing**, v. 13, n. 7, jul. 2013.

WERNERFELT, B. A. Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. A. The Resource-based View of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, 171-174, 1995.

WU, J.-N.; ZHONG, W.-J.; MEI, S.-E. Application capability of e-business, e-business success, and organizational performance: Empirical evidence from China. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 78, p. 1412-1425, 2011.

XU, D.; BENBASAT, I.; CENFETELLI, R. T. Integrating Service Quality with System and Information Quality: an empirical test in the e-service context. **Management Information Systems Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 777-794, set. 2013.

YANG, Z. et al. Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting Web portals. **Information & Management**, v. 42, n.4, p. 575-589, maio 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

YOON, C. Y. Measuring enterprise IT capability: A total IT capability perspective. **Knowledge-Based Systems**, v. 24, p. 113-118, 2011.

ZHANG, M.; SARKER, S.; SARKER, S. Drivers and export performance impacts of IT capability in 'born-global' firms: a cross-national study. **Information Systems Journal**, v. 23, p. 419-443, 2013.

ZHANG, M.; SARKER, S.; SARKER, S. Unpacking the effect of IT capability on the performance of export-focused SMEs: a report from China. **Information Systems Journal**, v. 18, n. 1, p. 357-380, 2008.

ZHU, Z.; NAKATA, C. Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 3, p. 187-203, verão 2007.

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
ARAÚJO (2002)	Avaliar o papel que a intensidade de TI e que a taxa de crescimento exercem na alavancagem da CTI, bem como a influência da alavancagem da CTI no desempenho da firma.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Parcerias internas de TI</u> , <u>Parcerias externas de TI</u> , <u>Pensamento estratégico do negócio de TI</u> , <u>Processo de integração de negócio de TI</u> , <u>Gerenciamento de TI</u> e <u>Infraestrutura de TI</u> .
BHARADWAJ, SAMBAMURTHY E ZMUD (1999)	Investigar o que constitui a CTI de uma empresa e como ele pode ser medida.	<u>Parcerias internas de TI</u> : habilidade de promover parcerias entre fornecedores de tecnologia (Profissionais/equipes de TI) e usuários de tecnologia (gerentes de unidades de negócios), encorajando compartilhamento de risco e experimentação. <u>Parcerias externas de TI</u> : ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios (clientes, fornecedores e outros) <u>Pensamento estratégico de negócios de TI</u> : habilidade da gestão para imaginar como ela contribui para o valor de negócios e a habilidade de integrar o planejamento de TI com as estratégias de negócios da firma <u>Integração de processo de negócio de TI</u> : Habilidade de adaptar o negócio existente e os processo de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficácia e eficiência e para aproveitar as capacidades de TI emergentes. Exige a reestruturação das práticas de negócios e dos processos de trabalho de TI existentes <u>Gestão de TI</u> : atividades relacionadas à gestão da função de TI, como o planejamento e projeto/desenho de SI, a entrega de aplicações de SI, a gestão de projetos de TI e o planejamento de normas e controles
BHATT E GROVER (2005)	Investigar as relações entre algumas CTIs (a qualidade da infraestrutura de TI, a experiência em negócios de TI, a infraestrutura de relacionamento e a intensidade de aprendizagem organizacional) e a vantagem competitiva.	<u>CTIs de Valor</u> : qualidade da infraestrutura de TI. <u>CTIs Competitivas (heterogêneas)</u> : capacidade de gestão da TI, experiência de negócio de TI e infraestrutura de relacionamento. <u>Capacidades Dinâmicas de TI (mobilidade imperfeita)</u> : capacidade de investigar, explorar, adquirir, assimilar e aplicar o conhecimento sobre recursos, oportunidades e sobre como os recursos podem ser configurados para aproveitar as oportunidades.
BUTLER E MURPHY (2005)	Abordar a escassez de teoria sobre o papel das CTIs em construir e alavancar recursos específicos da firma e propor uma teoria integrada, modelo e <i>framework</i> de pesquisa baseados na teoria das capacidades dinâmicas da RBV, na economia institucional e na teoria do compromisso na sociologia institucional, a fim de explicar o processo pelo qual CTI e recursos são desenvolvidos e aplicados na organização.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Integração</u> , <u>Aprendizagem</u> , <u>Reconfiguração</u> e <u>Transformação</u> .
BYRD E BYRD (2010)	Desenvolver uma mensuração das CTIs e o desempenho da empresa, por taxa de lucro e de custo.	<u>CTI de dentro para fora</u> : recursos de TI estendidos de dentro da empresa em resposta a requerimentos e oportunidades do mercado <u>Capacidade de TI abrangente</u> : envolve tanto análise interna quanto externa, e é necessária para integrar as competências de TI que vão de dentro para fora e vem de fora para dentro.

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
CHEN E TSOU (2012)	Identificar a influência do serviço ao cliente na relação entre CTIs, inovação e desempenho da firma. Investigar o papel da CTI no processo de inovação de serviços.	<u>Infraestrutura de TI</u> : infraestrutura hard (<i>hardware</i>) e soft (<i>software</i>) <u>Recursos humanos de TI</u> : habilidade de TI e habilidades gerenciais de TI <u>Recursos relacionais de TI</u> : a construção de recursos relacionais pode ser realizada por grupos de TI e envolvimento de unidade de negócio na implementação. <u>Experiência de negócio de TI</u> : habilidade de integrar estratégia de TI e estratégia de negócio; competência da equipe de TI e conhecimento de TI.
CHOI (2011)	Examinar como os recursos físicos e humanos de TI empregados no relacionamento interorganizacional afetam as capacidades permitidas pela TI de uma firma. Explorar o relacionamento da capacidade de gerenciamento do conhecimento relacional e capacidade absorptiva.	<u>Recursos de TI</u> : <u>Físicos e Humanos</u> Capacidades <u>permitidas</u> pela TI: <u>Capacidade de gerenciamento do conhecimento relacional (RKM)</u> : habilidade de uma firma construir e gerenciar um repositório de conhecimento de relacionamento eletrônico que adquire e acumula informação e conhecimento dos relacionamentos interorganizacionais, cria um conhecimento comum ao integrar e/ou analisar a informação e o conhecimento estocado e dá suporte ao compartilhamento do conhecimento comum criado. <u>Capacidade absorptiva</u> : a habilidade de uma firma reconhecer o valor do novo, informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais Tem 4 sub-dimensões: aquisição, assimilação, transformação e capacidades de exploração
DUTOT, BERGERON E RAYMOND (2014)	Verificar se as capacidades de TI e os requisitos de informação das PMEs contribuem para o desempenho de internacionalização.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Parcerias internas de TI, Parcerias externas de TI, Pensamento estratégico do negócio de TI, Processo de integração de negócio de TI, Gerenciamento de TI e Infraestrutura de TI</u>
HECHT, WITTGES E KRCMAR (2011)	Examinar a ligação entre as capacidades de manutenção de ERP e as CTIs da firma.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Parcerias internas de TI, Parcerias externas de TI, Pensamento estratégico do negócio de TI, Processo de integração de negócio de TI, Gerenciamento de TI e Infraestrutura de TI</u>
HUANG et al., 2006	Examinar a influência dos investimentos de TI sobre a CTI. Examinar a influência da infraestrutura de TI e dos recursos humanos de TI sobre os intangíveis de TI. Examinar a influência da CTI sobre o desempenho da firma.	<u>Infraestrutura de TI</u> : plataformas técnicas compartilháveis e bancos de dados <u>Recursos humanos de TI</u> : 1) Conhecimentos <u>técnicos</u> de TI (análise de sistemas e design) e 2) Habilidades <u>gerenciais</u> de TI (habilidades como a gestão eficaz de funções) <u>Recursos Intangíveis possibilitados pela TI</u> : know-how, cultura corporativa, reputação corporativa e orientação ambiental
IYER (2011)	Testar a robustez das relações entre Capacidade analítica de TI, colaboração da cadeia de demanda e desempenho operacional.	<u>Capacidade analítica de TI</u> : implantação de aplicações de TI sofisticados que proporcionam aos gerentes informação e habilidade de planejar e executar decisões (mobiliza ferramentas de tomada de decisão de TI em um único atributo da firma).
KATHURIA E KONSYNSKI (2012)	Investigar a relação entre CTI e ambidestria organizacional.	<u>Capacidade de Informação da TI, Capacidade de Automação da TI e Capacidade de Transformação da TI</u> . Consistem na capacidade da empresa de mobilizar e implementar os recursos de TI em combinação com outras capacidades ou recursos, a fim de, respectivamente: possibilitar maior <u>acesso de informações</u> em toda a organização, facilitar a <u>automação dos processos</u> de negócios, e incutir <u>mudanças radicais</u> de processos, rotinas e de modelo de negócio da empresa.

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
KIM, SHIN E KWON (2012)	Explorar o valor de conduzir a pesquisa de CTI através das lentes teóricas do sociomaterialismo.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Capacidade de infraestrutura de TI</u> , <u>Capacidade do pessoal de TI</u> e <u>Capacidade de gerenciamento de TI</u>
KMIECIAK, MICHNA E MECZYNSKA (2012)	Identificar os efeitos da CTI e da capacitação dos funcionários sobre a inovatividade PMEs. Identificar os efeitos da inovatividade e da CTI no desempenho das PMEs.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Conhecimento de TI e Comunicação interna através da TI</u>
LIU, LU E HU (2008)	Investigar a relação entre investimentos em TI e desempenho da empresa por meio de um modelo de análise teórica. Investigar possíveis papéis mediador e moderador da CTI.	Não traz dimensões da CTI. Traz apenas o que chama de recursos relacionados a TI, os quais são: <u>Infraestrutura de TI</u> : infraestrutura física de TI <u>Recursos humanos de TI</u> : habilidades técnicas e gerenciais <u>Recursos Intangíveis possibilitados pela TI</u> : ativos de conhecimento, orientação para o cliente e sinergia.
LIU et al. (2013)	Propõe um modelo para examinar como a CTI afeta o desempenho da empresa através de capacidade absorviva e de agilidade da cadeia de suprimentos.	<u>Infraestrutura de TI flexível</u> : base tecnológica cuidadosamente planejada e desenvolvida e na qual presentes e futuras aplicações de TI são construídas. <u>Assimilação de TI</u> : habilidade de difundir e rotinizar as aplicações de TI nos processos de negócio.
LU E RAMAMURTHY (2011)	Investigar a relação entre CTI superior, sucesso na gestão dos recursos de TI e agilidade.	<u>Capacidade de infraestrutura de TI</u> : habilidade de uma empresa para implantar um conjunto de plataformas compartilháveis. <u>Capacidade de medir o negócio de TI</u> : habilidade de gestão em visualizar e explorar recursos de TI para apoiar e reforçar os objetivos de negócios. <u>Postura pró-ativa de TI</u> : habilidade de uma empresa em procurar proativamente maneiras de abraçar novas inovações de TI ou explorar os recursos de TI existentes para enfrentar e criar oportunidades de negócios.
MAZIDI, AMINI, LATIFI (2014)	Modelar o efeito da capacidade de TI na cadeia lucro-cliente-empresa usando modelagem de equações estruturais	<u>Infraestrutura de TI</u> , <u>Recursos Humanos de TI</u> , <u>Recursos Relacionados à TI</u> e <u>Experiência de Negócio de TI</u> .
MISHRA, MODI E ANIMESH (2013)	Entender a relação entre Capacidades de TI, eficiência de inventário e riqueza dos acionistas da empresa (ou desempenho financeiro da firma).	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Infraestrutura de TI</u> , <u>Capital Humano de TI</u> e <u>Intangíveis relacionados à TI</u> .
SARKER, SARKER E ZHANG (2007)	Desenvolver um modelo de CTI para empresas nascidas globais: foca os efeitos dos fatores no nível da firma e ambientais na Capacidade de TI, e o efeito da Capacidade de TI no desempenho de empresas globais.	Idem ao artigo de BHARADWAJ, SAMBAMURTHY E ZMUD (1999)

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
STOEL E MUHANNA (2009)	Verificar se o impacto das CTIs sobre os recursos da empresa é condicionado à adaptação entre o tipo de CTI que uma empresa possui e as demandas da indústria em que ela compete.	<u>CTI focada externamente</u> : é como feixes de recursos relacionados a TI, habilidades e conhecimentos que ajudam a sentir firmeza e a responder de forma oportuna às mudanças em seus mercados e nas necessidades dos clientes e fornecedores. <u>CTI focada internamente</u> : é como feixes de recursos relacionados à TI, habilidades e conhecimento acumulado, que ajudam a empresa a oferecer produtos e serviços confiáveis e minimizar a sobrecarga de custos.
THAMBUSAMY E PALVIA (2011)	Identificar o papel das capacidades baseadas em TI no desempenho de unidades de saúde. Identificar os papéis que a inovação de serviços e a qualidade têm na mediação da relação entre as capacidades baseadas em TI e o desempenho de unidades de saúde.	<u>Capacidades de Gestão da TI</u> : capacidades em áreas relacionadas com instalações de computação, desenvolvimento de software, gestão da qualidade e integração do conhecimento. Incluem hardware, software, infraestrutura, conhecimento e processo de desenvolvimento de SI. <u>Capacidade de inovação do serviço</u> : capacidade de reconfigurar produtos, serviços, canais de vendas, cadeia de suprimentos, etc., em tempo hábil <u>Capacidade de aprendizagem organizacional</u> : a capacidade de investigar, explorar, adquirir, assimilar e aplicar o conhecimento sobre os recursos, configurando-os para aproveitar as oportunidades. <u>Capacidade de gestão de relacionamento</u> : capacidade de uma empresa para desenvolver e nutrir um relacionamento com o cliente
WU, ZHONG E MEI (2011)	Investigar as ligações entre aplicação de capacidade de e-business, capacidade de serviço de e-business, vantagem colaborativa da TI e desempenho organizacional.	Capacidades relacionadas a TI: <u>Capacidade de aplicação de e-business</u> : desenvolvida e utilizada para gerar impacto de TI <u>Capacidade de serviço de e-business</u> : é um reflexo do impacto de TI (em termos de informação, transação, customização, integração, acesso, assimetria e incerteza).
YOON (2011)	Apresentar uma escala para medir de forma eficiente as CTIs da empresa, e verificar sua validade e confiabilidade.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>Estratégia de TI</u> , <u>Conhecimento de TI</u> , <u>Operação de TI</u> e <u>Infraestrutura de TI</u> .
ZHANG, SARKER E SARKER (2008)	Examina o papel da CTI e suas diferentes dimensões na determinação do desempenho das PME's da China com foco na exportação.	Não traz a conceituação de cada uma. São elas: <u>CTI no geral</u> , <u>Parcerias internas de TI</u> , <u>Parcerias externas de TI</u> , <u>Pensamento estratégico do negócios de TI</u> , <u>Integração dos processos de negócios de TI</u> , <u>Gestão de TI</u> e <u>Infraestrutura de TI integrativa</u>
ZHANG, SARKER E SARKER (2013)	Verificar o efeito de fatores ambientais e ao nível da empresa e sobre a CTI, bem como o efeito da CTI sobre o desempenho de exportação um tipo especial de PME centrada na exportação.	Idem ao artigo de BHARADWAJ, SAMBAMURTHY E ZMUD (1999)

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
BLAKE E MANGIAMELI (2011)	Desenvolver métricas de avaliação para cada dimensão e avaliar se afetam os resultados de data <i>mining</i> .	Acurácia, Completude, Consistência, Volatilidade.
COWIE E BURSTEIN (2007)	Propor um modelo de qualidade de dados que considere as propriedades estáticas e dinâmicas da tomada de decisão móvel.	Energia, Segurança, Conectividade, Estabilidade de pontos e de pesos (relativo ao modelo de decisão do usuário), Completude, Valor e Acurácia.
DELONE E MCLEAN (1992)	Apresentar uma visão mais integrada do conceito de sucesso de SI.	Não menciona.
DUNK (2007)	Examinar se a pressão orçamentária na inovação influencia o impacto da QI de SI no desempenho departamental.	Confiança, Relevância, Acurácia, Precisão, Completude.
ECKERSON (2002)	Mostrar os resultados de uma pesquisa realizada sobre QI e um método para gerenciá-la.	Acurácia, Integridade, Consistência, Completude, Validade, Volatilidade, Acessibilidade.
EVEN, SHANKARANARAYANAN E BERGER (2010)	Descrever uma rigorosa e compreensiva avaliação empírica, que examina a aplicabilidade e utilidade do modelo em um conjunto do mundo real.	Completude.
FAVARETTO (2007)	Investigar se a utilização do Data Warehouse pode melhorar a qualidade da informação no processo de controle da produção.	Acurácia, Temporalidade, Integridade.
FEHRENBACHER E HELFERT (2008)	Busca classificar diferentes percepções de QI/QD, identificar fatores influentes e comparar o efeito na importância das dimensões de QD.	Acurácia, Acessibilidade, Completude, Acreditável, Segurança, Volatilidade, Consistência, Concisão
GORLA, SOMERS E WONG (2010)	Propor um modelo de relacionamento entre sistemas de informação, qualidade da informação e o impacto organizacional.	Conteúdo (Acurácia, Completude, Concisão, Utilidade no dia de trabalho, Relevância, Boa) e formato (Boa aparência e formato, Consistência, Facilidade de entendimento).
HAROLD E THENMOZHI (2008)	No contexto indiano, como a economia bancária tem se beneficiado da qualidade da informação.	Acurácia, Completude, Acessibilidade, Volatilidade, Formato.
HARTONO et al. (2010)	Examinar o papel da qualidade da informação compartilhada quando do uso de sistemas interorganizacionais	Satisfação, Utilidade, Precisão, Comunicação com parceiros e Acesso às informações de parceiros.
JEONG E LAMBERT (2001)	Propor um modelo, combinando conceitos de qualidade da informação e comportamento de decisão do consumidor, para avaliar a qualidade da informação em um simulado de alojamento de <i>sites</i> .	Utilidade, Facilidade de uso, Acessibilidade, Atitude.
KIM E LIM (2011)	Explorar como disclosures de TI afetam a QI no mercado e identificar fatores que influenciam a escolha do gestor na qualidade dos relatórios de TI.	Não se aplica, realizou um questionário com fatos reais.
LANDRUM E PRYBUTOK (2004)	Entender como a QSI se relaciona com outras variáveis associadas ao sucesso. Determinar como mensurar efetivamente a QS na indústria de serviços de informação.	Integralidade, Facilidade de compreensão, Personalização, Relevância e Segurança.

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
LANDRUM, PRYBUTOK E ZHANG (2007)	Buscar uma alternativa à SERVQUAL em termos de mensuração da qualidade do serviço de informação.	Acurácia, Completeza, Relevância e Atualidade.
LANDRUM, PRYBUTOK E ZHANG (2010)	Propor uma modificação no modelo de sucesso de SI que inclui QS como um dos fatores de sucesso.	Acurácia, Confiança, Relevância, Completude, Precisão e Valor.
LEE <i>et al.</i> (2002)	Desenvolver um método que fornece uma rigorosa e pragmática base para avaliações e benchmarks de QI.	Livre de erros, Concisão, Completude, Consistência, Quantidade, Relevância, Entendimento, Interpretabilidade, Objetividade, Volatilidade, Segurança, Credibilidade, Acessibilidade, Facilidade de uso, Reputação.
LI E LIN (2006)	Examinar o impacto da incerteza ambiental, facilitadores intraorganizacionais e relacionamentos interorganizacionais em compartilhamento da informação e QI na gestão da cadeia de suprimentos.	Volatilidade, Acurácia, Completude, Adequação, Confiança.
LIMA E MAÇADA (2007)	Desenvolver e validar um modelo de QI para a indústria bancária, especificamente em bancos públicos de âmbito federal e estadual.	Acessibilidade, Contextualidade, Confiabilidade e Compreensão.
MEHMMOOD, CHERFI E COMYNWATTIAU (2009)	Propor um modelo consensual para a gestão de modelagem conceitual de qualidade.	Simplicidade, Complexidade estrutural, Modularidade, Modificabilidade, Entendimento, Utilização de notações padrões, Extensibilidade.
MOODY E SHANKS (2003)	Propor um modelo para avaliar e melhorar a qualidade dos modelos de dados.	Completude, Simplicidade, Flexibilidade, Integração, Entendimento, Implementabilidade.
PARSSIAN (2006)	Método para estimar os efeitos da acurácia e completude dos dados em funções agregadas relacionais.	Acurácia e Completude.
PIPINO, LEE E WANG (2002)	Descrever princípios para auxiliar o desenvolvimento de métricas para a qualidade dos dados.	Acessibilidade, Quantidade, Credibilidade, Completude, Concisão, Consistência, Facilidade de uso, Livre de erros, Interpretabilidade, Objetividade, Relevância, Reputação, Segurança, Volatilidade, Entendimento, Valor agregado.
ROMERO <i>et al.</i> (2011)	Propor um novo modelo de filtragem de documentos em PHR) utilizando protótipos fuzzy, com critérios de QI.	Completude, Reputação, Volatilidade, Relevância para o usuário e no Contexto.
SALAÜN E FLORES (2001)	Definir o tipo de estratégia que os fornecedores devem adotar, com respeito às necessidades de informação dos consumidores, considerando as características intrínsecas da informação e as expectativas do consumidor.	Trocas contínuas e repetidas de informações, confiabilidade nas trocas de informações, Relevância, Personalização das trocas, Acessibilidade, Entendimento do conteúdo da informação.
SHANKARANARAYANAN E CAI (2006)	Propor um modelo de suporte de decisão que permita a tomadores de decisão julgar qualidade em contextos independentes e dependentes.	Volatilidade, Acurácia, Completude.

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
WANG (1998)	Apresentar o método de Total Data Quality Management para gestão da qualidade da informação.	Acurácia, Objetividade, Credibilidade, Reputação, Acessibilidade, Segurança, Relevância, Valor agregado, Volatilidade, Completude, Quantidade, Interpretabilidade, Facilidade de entender, Concisão, Consistência.
WANG E STRONG (1996)	Desenvolver um modelo que capture os aspectos de qualidade dos dados que são importantes para o consumidor de dados.	Credibilidade, Acurácia, Objetividade, Reputação, Valor agregado, Relevância, Volatilidade, Completude, Quantidade, Interpretabilidade, Facilidade de entender, Consistência, Concisão, Acessibilidade, Segurança.
WANG, REDDY E KON (1995)	Investigar como indicadores de qualidade podem ser especificados, armazenados, acessados e processados.	Acurácia, Volatilidade, Completude, Consistência, Valor, Acessibilidade, Interpretabilidade, Utilidade, Credibilidade.
WATTS, SHANKARANARAYANAN E EVEN (2009)	Propor e realizar um experimento exploratório de um modelo teórico para o entendimento da avaliação da QI contextual em usuários.	Acurácia, Completude, Valor, Consistência e Relevância.
XU, BENBASAT E CENFETELLI (2013)	Investigar o papel da QS, além da qualidade do sistema e da QI, na adoção de <i>websites</i> .	Completeza, Acurácia, Formato e Atualidade.
YANG <i>et al.</i> (2005)	Desenvolver e validar um instrumento para medir percepção na QS de <i>sites</i> para o usuário.	Usabilidade, Utilidade, Adequação, Acessibilidade e Interação.

AUTORES	OBJETIVO	ELEMENTOS
DELONE E MCLEAN (2003)	Propor melhorias ao anterior, elaborado 10 anos antes.	Qualidade do Serviço: SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis.
JIANG <i>et al.</i> (2012)	Examinar as implicações para os modelos de pesquisa e teoria, devido à escolha do uso da SERVQUAL e variações.	Qualidade do Serviço: IS-Adapted SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia e Garantia.
KETTINGER E LEE (2005)	Testar um novo conjunto de escalas que postula que as expectativas dos clientes de SI com relação ao serviço são caracterizadas por uma gama de níveis, ao invés de por um único ponto de expectativa.	Qualidade do Serviço: IS ZOT SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Evidências tangíveis e Relacionamento.
LANDRUM E PRYBUTOK (2004)	Entender como a qualidade do serviço de informação se relaciona com outras variáveis associadas ao sucesso. Determinar como mensurar efetivamente a qualidade do serviço na indústria de serviços de informação.	Qualidade do Serviço: Garantia, Empatia e Responsividade.
LANDRUM, PRYBUTOK E ZHANG (2007)	Buscar uma alternativa à SERVQUAL em termos de mensuração da qualidade do serviço de informação.	Instrumento de Magal: Qualidade do Serviço do Staff: Relacionamento, Comunicação, Competência técnica, Cooperação, Tempo de resposta, Acesso e Apoio às necessidades. SERVPERF: Qualidade do Serviço: Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis.
MILLER <i>et al.</i> (2008)	Examinar as expectativas dos usuários e como elas se relacionam com a qualidade do serviço oferecido pelos sistemas de informação (SI) dentro das organizações.	Qualidade do Serviço: SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis.
NAKATA, ZHU E KRAIMER (2008)	Analisar o impacto da CTI na orientação ao cliente (direto) e no desempenho financeiro e de mercado (indireto), moderado pela qualidade do serviço de SI e pela confiança intraorganizacional.	Qualidade do Serviço: IS-Adapted SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia e Garantia.
PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY (1985)	Investigar de maneira exploratória a qualidade em quatro negócios de serviços. Desenvolver um modelo (<i>framework</i>) de qualidade do serviço.	Qualidade do Serviço: Confiabilidade, Responsividade, Competência, Acesso, Cortesia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Conhecimento do consumidor e Evidências tangíveis.
PITT, WATSON E KAVAN (1995)	Avaliar a SERVQUAL em três diferentes tipos de organizações em três países.	Qualidade do Serviço: SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis.
VAN DYKE, KAPPELMAN E PRYBUTOK (1997)	Sugerir e a utilização de uma versão modificada da SERVQUAL no contexto de SI para avaliar a qualidade dos serviços prestados por um provedor de serviços de informação.	Não menciona.
WATSON, PITT E KAVAN (1998)	Realizar 3 vezes a mensuração da Qualidade do Serviço de SI em dois casos: em uma firma de consultoria de gestão da informação e em um negócio de serviços de informação.	Qualidade do Serviço: SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis.
ZHU E NAKATA (2007)	Responder se a orientação ao cliente está ligada ao desempenho do negócio e, se sim, se as CTI e os serviços de informação moderam essa relação.	Qualidade do Serviço: SERVQUAL Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis.

AUTORES	PERSPECTIVA	CONCEITOS
BAGGIO E CHIAPPA (2013)	Ecosistema de Negócios Digitais	Ecosistema digital: ambiente virtual transparente no qual são estabelecidas relações abertas entre entidades empenhadas e cooperativas, determinando, assim, a interação e o compartilhamento de conhecimentos.
HEISTRACHER et al. (2004)	Ecosistema de Negócios Digitais	Não traz conceitos. É muito técnico (computação).
HUSSAIN et al. (2007)	Ecosistema de Negócios Digitais	Ecosistema de Negócios Digitais: infraestrutura digital auto-organizada que visa à criação de um ambiente digital para organizações em rede que suporte a cooperação, a partilha de conhecimentos, o desenvolvimento de tecnologias abertas e adaptativas e os modelos de negócios evolutivos. É flexível, baseado em ambiente colaborativo, no qual cada espécie é pró-ativa, receptiva e age para seu próprio benefício ou lucro.
LU, NIU E ZHANG (2013)	Ecosistema de Negócios Digitais	Não traz conceitos. Ecosistema de negócios digitais: basear a tomada de decisão cognitiva em BI.
STANLEY E BRISCOE (2010)	Ecosistema de Negócios Digitais	Ecosistema de negócios digitais: plataforma para uma economia baseada em rede de ecossistemas de negócios, que fornece a infraestrutura técnica necessária e os mecanismos legais para a criação de economias de rede.
BENNIS (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
BHARADWAJ et al. (2013a)	Estratégia de Negócios Digitais	Estratégia de negócios digitais: passar de um alinhamento subordinado da estratégia de TI à estratégia de negócio, para uma fusão entre as duas. Estratégia formulada e executada para aproveitar os recursos digitais e criar valor diferencial.
BHARADWAJ et al. (2013b)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
GRANADOS E GUPTA (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
GROVER E KOHLI (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
KEEN E WILLIAM (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
MARKUS E LOEBBECKE (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
MITHAS, TAFTI E MITCHELL (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
OESTREICHER-SINGER E ZALMANSON (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
PAGANI (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).
SETIA, VENKATESH E JOGLEKAR (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ et al. (2013a).

AUTORES	PERSPECTIVA	CONCEITOS
WOODARD <i>et al.</i> (2013)	Estratégia de Negócios Digitais	Segue a perspectiva de BHARADWAJ <i>et al.</i> (2013a).
EL SAWY (2013)	Fusão de Negócios e TI	Fusão de Negócios e TI: a TI não só está imersa, mas está em fusão com o ambiente de negócios de tal forma que eles são indistinguíveis à percepção humana e formam uma estrutura unificada. Assim, não se pode separá-los suficientemente para estudar sua interação no domínio espaço-tempo tradicional. É um ambiente no qual a interface e conectividade entre os processos físicos e eletrônicos torna-se cada vez mais transparente. Esta visão está apenas começando a aparecer, mas devido à complexidade sistêmica e à busca de gerenciamento em tempo real e monitoramento do processo de trabalho, ela será sentida mais intensamente e de forma mais clara nos próximos anos.
BROUSSEAU E PENARD (2007a)	Modelos de Negócios Digitais	Modelos de negócios digitais: podem ser definidos por suas diferentes capacidades de criar e de acumular de forma eficiente o conhecimento. Diferenças entre os modelos resultam de incentivos individuais para compartilhar informações com outras pessoas, e da capacidade de cada indivíduo inovador para acessar e recuperar informações e conhecimentos relevantes.
BROUSSEAU E PENARD (2007b)	Modelos de Negócios Digitais	Sugerem três "dimensões" para comparar a maioria dos modelos de negócios digitais. A primeira refere-se à economia de intermediação e se concentra em custo de operação. A segunda se refere à economia de montagem por si só, e centra-se na chamada "montagem de custos". A terceira refere-se à economia de gestão do conhecimento, e centra-se na eficiência com que as informações geradas pelos bons usuários digitais são usadas para melhorar os serviços e inovar. Deste ponto de vista, as redes digitais são ferramentas que permitem a partilha de informação e conhecimento.
KRISHNAN <i>et al.</i> (2007)	Modelos de Negócios Digitais	Não traz conceitos. É muito técnico (computação).
WEILL E WOERNER (2013)	Modelos de Negócios Digitais	Modelos de negócios digitais: devem perseguir eficiência de conteúdo (o que é consumido), de experiência do consumidor (como é embrulhado/ empacotado) e de plataformas digitais (como é entregue). Exemplos de empresas de sucesso: Amazon, Apple, Bloomberg, Banco do Brasil, Commonwealth, Bank of Australia, DirecTV, ING Direct, Google e Netflix.

1.5 Fontes de Informação

Entrevistas semiestruturadas, *site* das empresas e documentos diversos.

1.6 Técnica para Análise dos dados

Análise de conteúdo.

1.7 Procedimentos

- 1.7.1 Definir critérios para seleção das empresas;
- 1.7.2 Selecionar as organizações candidatas à investigação;
- 1.7.3 Enviar carta (possível email) de apresentação para as organizações;
- 1.7.4 Realizar um levantamento das informações gerais das empresas;
- 1.7.5 Marcar as entrevistas com os contatos dos casos;
- 1.7.6 Visitar as empresas;
- 1.7.7 Identificar os respondentes;
- 1.7.8 Realizar as entrevistas com gravação em áudio;
- 1.7.9 Realizar anotações rápidas e pertinentes durante as entrevistas;
- 1.7.10 Solicitar documentos adicionais ao entrevistado;
- 1.7.11 Transcrever as entrevistas;
- 1.7.12 Analisar o material disponível: entrevistas, documentos e anotações em conjunto com a teoria e os conceitos existentes;
- 1.7.13 Redigir o relatório do estudo de caso;
- 1.7.14 Redigir e enviar às organizações um relatório executivo.

2. ROTEIRO DE ENTREVISTA:

1. A empresa:
 - a. Nome:
 - b. Setor:
 - c. Endereço:
 - d. Ano de fundação:
 - e. Número de funcionários:
 - f. Participação no mercado (se possível)

2. O entrevistado:
 - g. Nome:
 - h. Tempo de empresa:
 - i. Cargo:
 - j. Tempo no cargo:
 - k. Formação:

3. O contexto da TI
 - l. Qual a importância da TI para a empresa na qual trabalha?
 - m. Como está estruturada a área de TI na sua organização (departamentos, pulverizada nas áreas de negócios, funções de TI)?

- n. A equipe de TI participa de quais atividades (planejamento estratégico, orçamento, decisões estratégicas de negócio)?
 - o. Sua organização utiliza capacidades de TI externas (terceirizadas)?
4. Na sua opinião, as capacidades de TI têm relação com a qualidade da informação utilizada internamente nas áreas de negócios da organização?
 5. Na sua opinião, as capacidades de TI têm relação com a qualidade da informação fornecida aos parceiros/*stakeholders*?
 6. Na sua opinião, as capacidades de TI têm relação com a qualidade do serviço de informação prestado aos clientes?
 7. Na sua opinião, a qualidade da informação têm relação com a qualidade do serviço de informação prestado aos clientes?
 8. Existem outras capacidades e recursos que, juntamente com as capacidades de TI, proporcionam melhora da qualidade da informação da empresa na qual você trabalha?
 9. Existem outras capacidades e recursos que, juntamente com as capacidades de TI, proporcionam melhora da qualidade do serviço de informação da empresa na qual você trabalha?

3. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

Capacidade de TI: consiste na habilidade de uma empresa em adquirir, mobilizar e implementar recursos relacionados a TI (também chamados de funcionalidades de TI) em combinação com outras capacidades e recursos, a fim de alcançar seus objetivos de negócios (BHARADWAJ, 2000; RAI *et al.*, 2012; ZHANG, SARKER e SARKER, 2008). Pode ser subdividida em:

- Parcerias internas de TI: consistem na habilidade de promover parcerias entre fornecedores de tecnologia (profissionais das equipes de TI) e usuários de tecnologia (gerentes de unidades de negócios), encorajando compartilhamento de risco e experimentação.
- Parcerias externas de TI: referem-se a ligações de base tecnológica entre a empresa e seus parceiros de negócios (clientes, fornecedores e outros).
- Pensamento estratégico de negócios de TI: compreende a habilidade da gestão para imaginar como ela contribui para o valor de negócios, bem como a habilidade de integrar o planejamento de TI com as estratégias do negócio.
- Integração de processo de negócio de TI: consiste na habilidade de adequar o negócio existente e os processos de trabalho de TI para melhorar continuamente a sua eficiência e efetividade, bem como influenciar as capacidades das TIs emergentes.
- Gestão de TI: compreende as atividades relacionadas à gestão da função de TI, como o planejamento e design de SI, a entrega de aplicações de SI, a gestão de projetos de TI e o planejamento de normas e controles.

Qualidade da Informação: abrange as características desejadas no que tange à informação sobre o produto e sobre o serviço (DELONE e MCLEAN, 2003; LANDRUM e PRYBUTOK, 2004) em termos de Acessibilidade, Acurácia, Atualidade, Completude, Concisão, Facilidade de uso, Relevância e Volatilidade (WANG, 1998; JEONG e LAMBERT, 2001; YANG *et al.*, 2005).

Qualidade do Serviço de Informação: comparação entre o que o cliente sente que deve ser fornecido e o que de fato é fornecido (GRONROOS, 1984; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) em termos Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Garantia e Evidências tangíveis (DELONE e MCLEAN, 2003; ZHU e NAKATA, 2007; MILLER *et al.*, 2008).

APÊNDICE F – CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categorias Finais	Categorias Iniciais
Capacidades de TI e Qualidade da Informação	Parcerias internas de TI
	Parcerias externas de TI
	Pensamento estratégico de negócios de TI
	Integração de processo de negócio de TI
	Gestão de TI
Capacidades de TI e Qualidade do Serviço de Informação	Parcerias internas de TI
	Parcerias externas de TI
	Pensamento estratégico de negócios de TI
	Integração de processo de negócio de TI
	Gestão de TI
Outros recursos e capacidades e qualidade da Informação	Comercial
	Comunicação
	Cultura
	Marketing
	Negócio
	Relação com o cliente
	Recursos Humanos
Outros recursos e capacidades e qualidade do Serviço de Informação	<i>Analytics</i>
	Comercial
	Comunicação
	Cultura
	Relação com o cliente
	Recursos Humanos