



Ministério da Educação – Brasil
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM
Minas Gerais – Brasil
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas
Reg.: 120.2.095 – 2011 – UFVJM
ISSN: 2238-6424
QUALIS/CAPES – LATINDEX
Nº. 07 – Ano IV – 05/2015
<http://www.ufvjm.edu.br/vozes>

Cocriação de valor do cliente associada ao alinhamento estratégico entre negócio e projetos de Tecnologia da Informação

Cássio Chagas Montenegro Duarte

Doutorado em Andamento no Programa de Tecnologias da Inteligência e Design Digital da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP – Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3128700105346459>

E-mail: mtnegro87@hotmail.com

Resumo: O objetivo principal deste trabalho é estabelecer uma associação entre a cocriação de valor e o gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação (TI). Além de colaborar para o aprofundamento do conhecimento relacionado ao universo das técnicas de gerenciamento de projetos. O estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, com a realização de uma revisão bibliográfica, complementada pela realização de pesquisa empírica, cujo objetivo foi observar o fenômeno, a fim de descobrir aspectos importantes relacionados à questão principal. O artigo propõe a utilização da cocriação como uma ferramenta que permita aos clientes expandirem as possibilidades de utilização dos requisitos de projetos, ao integrá-los aos seus próprios recursos, habilidades e competências, a fim de fomentar outros bens, ou serviços, complementares, gerados a partir de projetos derivativos.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos, Cocriação.

Introdução

O objetivo principal deste trabalho é estabelecer uma associação entre a cocriação de valor e o gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação (TI). De forma a direcionar a realização da pesquisa foi colocada a questão principal: – Como estabelecer a aproximação entre a cocriação de valor e o gerenciamento de projetos de TI?

A busca pela convergência entre o gerenciamento de projetos de TI a cocriação de valor, que aplicaria os conhecimentos e habilidades dos clientes e fornecedores em benefício do projeto, representa uma possibilidade de aprofundamento do conhecimento relacionado ao universo das técnicas de gerenciamento de projetos.

Referencial Teórico

A questão principal da pesquisa está inserida num ambiente constituído por diversos conceitos fundamentais que embasam teoricamente a criação de *software*. A união dos fundamentos conceituais, concentrados em três vertentes teóricas, orienta a busca pela resposta à questão principal da pesquisa. As premissas associadas à questão principal da pesquisa estão relacionadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Premissas do modelo padrão de projeto de TI pertencentes as três vertentes teóricas que fundamentam a questão principal de pesquisa

PRE01	Avaliar o sucesso em projeto
PRE02	Gerenciar o poder de influência dos <i>stakeholders</i> para garantir o sucesso nos projetos de TI
PRE03	Gerenciar as lições aprendidas para evitar a sua perda após o término do projeto
PRE04	Clara atribuição e auto avaliação de responsabilidades na gestão de projetos
PRE05	A influência do gerente de projeto no sucesso e/ou fracasso do projeto
PRE06	Aplicação da replicação a partir do modelo <i>Arrow Core</i>
PRE07	Evitar a subestimação das dificuldades de transferência do conhecimento dos processos envolvidos na replicação
PRE08	Existência de recursos corporativos disponíveis à estratégia de replicação
PRE09	Crítérios para medir o alinhamento entre estratégias

As hipóteses servem como base à análise dos estudos de caso e auxiliam na composição do roteiro da entrevista, e do protocolo de pesquisa. Foram baseadas em três vertentes teóricas e foram aprofundadas a partir da revisão bibliográfica. Seguem, as hipóteses relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Hipóteses do modelo padrão de projeto de TI pertencentes as três vertentes teóricas que fundamentam a questão principal de pesquisa

Hipótese	Autor
Avaliar o sucesso em projeto	Atkinson (1999); Cooke-Davies (2002)
Gerenciar o poder de influência dos <i>stakeholders</i> para garantir o sucesso nos projetos de TI	Jugdev e Müller (2005); Pinto e Kharbanda (1996); Karlsen (2002); Cleland (1988)
Gerenciar as lições aprendidas para evitar a sua perda após o término do projeto	Pinto e Kharbanda (1996); Prencipe e Tell (2001)
Clara atribuição e auto avaliação de responsabilidades na gestão de projetos	Standing et al. (2006)
A influência do gerente de projeto no sucesso e/ou fracasso do projeto	Pinto e Kharbanda (1996)
Aplicação da replicação a partir do modelo <i>Arrow Core</i>	Winter e Szulanski (2001)
Evitar a subestimação das dificuldades de transferência do conhecimento dos processos envolvidos na replicação	Pinto e Kharbanda (1996); Prencipe e Tell (2001); Ruuska e Brady (2011)
Existência de recursos corporativos disponíveis à estratégia de replicação	Miller (1998); Porter (1992); Laurindo et al. (2001)
Critérios para medir o alinhamento entre estratégias	Munns e Bjeirmi (1996); Kaplan e Norton (1996)

Segundo Henderson e Venkatraman (1989), apesar da ampla abordagem, de que as estratégias de negócio devam estar alinhadas à TI, ainda é pouco explorada pela literatura uma forma prática pela qual esse alinhamento possa ser atingido: “O conceito de alinhamento tem sido invocado, historicamente, como metáfora para defender a integração entre as estratégias de Tecnologia da Informação, e de negócios, sem adequada articulação, ou esclarecimento, de suas características”.

A aplicação de conceitos como ajuste estratégico dos recursos às oportunidades, ou estratégias genéricas de baixo custo *versus* a diferenciação em relação ao foco, além da hierarquia de metas estratégicas, podem tornar o processo de planejamento estratégico rígido e tal rigidez pode causar um impacto negativo sobre a organização (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Para o contexto de TI, as estratégias de negócios da empresa devem refletir as decisões que, alinhadas aos recursos corporativos, ajudam a conectar as organizações ao seu ambiente (MILLER, 1998; PORTER, 1992). Dessa forma, os projetos relacionados a TI podem ser considerados como recursos da empresa, pois possuem a capacidade de fomentar a implementação de estratégias, no âmbito operacional, e direcioná-las a um patamar mais elevado, apoiando a empresa na obtenção de vantagem competitiva (LUFTMAN, 1993; SABHERWAL e CHAN, 2001).

Segundo Laurindo et al. (2001, p.175), é fundamental que haja uma visão estratégica incomum, tanto para o negócio, quanto para a área de TI da empresa.

Entretanto, o desafio do alinhamento entre as estratégias de negócio, com as estruturas internas de TI da empresa, não é um evento trivial nem isolado. Tão pouco simples de ser obtido. Pois, configura-se num processo dinâmico e contínuo. Conforme descrito por Laurindo et al. (2001, p. 161).

Conforme Avison et al. (2004, p.241), o desafio do alinhamento estratégico consiste na identificação, e desenvolvimento, de uma ferramenta prática aos gestores das empresas, para auxiliá-los na avaliação do nível atual de alinhamento entre negócio e TI, além de controlar o alinhamento futuro.

A identificação das áreas que ajudam, ou dificultam, o alinhamento estratégico entre TI e negócios, baseado nas atividades da alta gestão para atingir as metas corporativas, foi objeto de análise em Luftman et al. (1999), que pesquisou os mais importantes facilitadores e inibidores do alinhamento estratégico. A pesquisa desses autores apresentou dados obtidos a partir de informações comerciais de executivos de tecnologia, de mais de 500 empresas, que representavam mais de 15 indústrias. Os executivos foram solicitados a descrever as atividades que auxiliavam a realização do alinhamento estratégico na organização e também aquelas atividades que pareciam inibi-lo.

Em seguida, os autores denominaram as atividades que auxiliavam o alinhamento estratégico como: facilitadores. E aquelas que o dificultavam como: os inibidores do alinhamento estratégico. Os resultados indicam que certas atividades podem ajudar na realização do alinhamento, enquanto outras representam verdadeiras barreiras. Para Luftman et al. (1999), o alinhamento estratégico dentro da empresa é evolutivo e dinâmico, além de exigir um forte patrocínio da alta gestão.

Conforme Carr (2003, p. 3), a TI ocupa gradativamente um papel de destaque no delineamento da estratégia corporativa das empresas: “Presidentes de empresas agora falam rotineiramente sobre o valor estratégico da tecnologia da informação, sobre as diferentes maneiras de como utilizar a área de TI para ganhar vantagens competitivas”. Ainda, segundo Carr (2003, p.9), o desafio estratégico de TI, no longo prazo, é gastar menos, mediante a utilização de soluções criativas.

Segundo Avison et al. (2004, p.225), o alinhamento estratégico entre negócio e TI pode auxiliar a empresa de três formas: (a) maximizando o retorno sobre investimento em TI; (b) ampliando a vantagem competitiva, por meio de sistemas de informação; (c) fornecendo orientação e flexibilidade para reagir às novas oportunidades.

Na visão tradicional, a criação de valor, ou a maximização do retorno sobre investimento, é obtida por meio da fabricação, e troca, de um bem, ou serviço, por: dinheiro, outros bens ou outros serviços. Portanto, nessa situação, há uma clara distinção entre os papéis de produtores e consumidores. Porter (1980) propôs a criação de valor do produto conforme: sua diferenciação; seu baixo custo ou sua abrangência no mercado, que poderia ser concentrada em nichos, ou atingir todo esse mercado.

Conforme Vargo et al. (2008, p.146), na cocriação de valor, os papéis de produtores e consumidores são indistintos. Assim, o valor do bem, ou serviço, é resultado de uma ação complementar entre prestadores e beneficiários dos serviços, ao longo de diversas interações. Ainda, segundo os autores, a cocriação ocorre mediante a integração de recursos, e aplicação de competências. Dessa forma, o bem, ou serviço, representa uma entrada para o processo de criação de valor, cuja efetivação ocorre quando o cliente passa a utilizá-lo, adaptado conforme a sua necessidade. Portanto, ambas as partes, clientes e fornecedores, são cocriadores desse valor. Assim, os clientes expandem as possibilidades de utilização dos bens e serviços. Pois, o seu valor é obtido mediante um inter-relacionamento mutuamente benéfico, que recombina produtos e serviços, a fim de atender às necessidades específicas de cada cliente.

Para Holbrook (1987), os papéis da empresa, na valorização e prestação de serviço, são intermediários ao processo de cocriação de valor. Sua proposta de valor

estabelece relações entre os sistemas de serviços. Assim, a criação de valor seria obtida a partir da participação do beneficiário, representado pelo cliente, por meio de processos de aquisição, uso e descarte do bem ou serviço.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a cocriação de valor ocorre quando o cliente, e a empresa, estão envolvidos a fim de criar valor ao consumidor individual, e à organização. Dessa forma, o valor migra do produto à rede de sistemas de informações, ou à rede social que engloba os vários interessados nesse bem ou serviço, como produtores, fornecedores e clientes.

Para Vargo e Lusch (2004), a criação, e a cocriação de valor, são variações derivadas da teoria do *marketing*. Tais variações originam-se a partir da “lógica do serviço dominante”, na qual se define o valor mediante a participação do cliente. Entretanto, esse valor cocriado não é incorporado à produção. Assim, a empresa personaliza as ofertas de bens ou serviços, e também, esforçar-se para aumentar a participação do cliente nessa personalização.

Os projetos de TI, assim como as soluções integradas, representam sistemas produtivos com alta variabilidade, baixa escala de produção e que atendem às necessidades específicas dos seus patrocinadores (BRADY et al., 2005).

Segundo Hax e Wilde II (1999), as soluções integradas são mais que uma simples montagem, pois são adaptadas e precificadas de acordo com as necessidades específicas do cliente. A arquitetura das soluções integradas deve ser suficientemente robusta e flexível a fim de permitir sua adaptação à evolução dos requisitos de novos clientes, visando à economicidade do esforço organizacional necessário a cada novo projeto. Nesse contexto, tanto os fornecedores, quanto os consumidores, aplicam seus conhecimentos, e habilidades, na produção dos bens e os clientes passam a utilizá-los em benefício próprio.

O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores e clientes, ou *stakeholders* do projeto, e adiciona valor ao produto de *hardware/software*. Assim, também passa a oferecer serviços (BRADY et al., 2005).

Segundo Pinto e Kharbanda (1996), é muito difícil determinar com exatidão quais são as verdadeiras causas do sucesso de um projeto. Mas, para garantir o seu fracasso, basta gerenciá-lo sem levar em consideração o poder exercido pelos

stakeholders do projeto. O termo *stakeholders* refere-se ao grupo, interno ou externo à empresa, que tem participação ativa no desenvolvimento do projeto. Incluem-se nesse grupo: os clientes, o mercado global, os departamentos funcionais internos da empresa, a alta gestão, a equipe do projeto e os grupos externos, chamados de “interventores” por Cleland (1988).

Os interventores congregam qualquer grupo de consumidores, entidade ambiental, social, ou ativista política da comunidade, que podem causar impacto positivo ou negativo sobre o desenvolvimento e a implantação do projeto. Ignorar o poder desses grupos de interessados no projeto é temerário, pois significa riscos à organização que desenvolve o projeto.

Conforme Jugdev e Müller (2005, p.20), a gestão de projetos tornou-se mais inclusiva e passou a enfatizar a importância dos *stakeholders* como fator crítico de sucesso na gestão de projetos.

De acordo com Karlsen (2002, p.19), que apresentou um modelo para gerenciar a influência dos *stakeholders* sobre o projeto, o controle das informações, e dos recursos do projeto, representa uma das fontes de poder dos *stakeholder*.

Metodologia

A pesquisa formulada neste estudo classifica-se como exploratória, qualitativa, indutiva e foi abordada por meio do método de estudo de caso. Para Yin (2010, p.36), “O estudo de caso, como experimento, não representa uma ‘amostragem’ e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.62), o método de pesquisa do estudo de caso pede uma avaliação qualitativa.

O estudo foi conduzido mediante uma abordagem qualitativa, na qual está contemplada a revisão bibliográfica relacionada às vertentes teóricas, complementado pela realização da pesquisa empírica, com objetivo de observar o fenômeno estudado de maneira abrangente para descobrir aspectos importantes relacionadas ao problema de pesquisa e gerar novas hipóteses derivadas da análise aprofundada dos temas relacionados ao estudo. Foi formulada uma ligação lógica

entre a questão principal da pesquisa e as proposições desenvolvidas no estudo, mediante a identificação das premissas orientadoras do estudo de caso exploratório e das suas respectivas questões iniciais. Posteriormente, foi realizada a coleta das evidências em campo e sua validação, que serviram de subsídio à formulação das conclusões. A partir das conclusões, foi possível realizar inferências e finalmente elaborar o relatório final.

O planejamento de um projeto de estudo de caso deve tratar de todo o processo da pesquisa: desde a questão principal, passando pelas premissas e proposições associadas ao estudo, construção do protocolo de pesquisa, coleta dos dados e evidências empíricas até finalmente as conclusões e sugestões a respeito do caso estudado. Assim, o pesquisador necessita traduzir o conceito genérico teórico numa relação com mundo real. Transpor a teoria à prática, a fim de explorar empiricamente esse conceito teórico. Essa transposição ocorre baseada em variáveis e fenômenos observáveis e denomina-se construto da pesquisa.

Dessa forma, a partir da formulação da questão principal da pesquisa e da revisão bibliográfica associada, o construto teórico está evidenciado no Quadro 3. As respostas para a questão principal de pesquisa encontradas na literatura foram evidenciadas na forma de proposições (PRO), constituintes do instrumento de pesquisa.

Quadro 3 - Proposições de estudo e questões de pesquisa associadas

PRO01. É necessário que a estratégia de negócios da empresa esteja alinhada com a estratégia de TI (MILLER, 1998; PORTER, 1992; LAURINDO et al., 2001);

Q1. A estratégia de negócios da empresa está alinhada à estratégia de TI?

PRO02. A cocriação ocorre mediante a integração de recursos, e aplicação de competências (VARGO et al., 2008);

Q2. Há integração de recursos, e a aplicação de competências, nos projetos da empresa?

PRO03. O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores, ou *stakeholders* dos projetos, e adiciona valor ao produto de hardware/software (BRADY et al., 2005);

Q3. O provedor de projetos de TI responsabiliza-se pela negociação com os múltiplos fornecedores?

Q4. O provedor de projetos de TI adiciona valor ao produto de hardware/software e assim, também passa a oferecer serviços?

PRO04. Existem categorias de *stakeholders*, conforme o seu grau potencial de influência sobre o projeto (KARLSEN, 2002);

Q5. Existem categorias identificadas de *stakeholders* em relação ao grau de influência que exercem sobre o projeto? Quais?

PRO05. Há diferentes formas de gerenciar o poder de influência dos *stakeholders* sobre o projeto, conforme a categoria a que pertencem (KARLSEN, 2002);

Q6. Caso existam categorias identificadas de *stakeholders*, como é feita a gestão de cada uma delas?

PRO06. Na cocriação, o valor é obtido mediante um inter-relacionamento, mutuamente benéfico, entre cliente e fornecedor (VARGO et al., 2008);

Q7. Ambas as partes, clientes e fornecedores, são cocriadores desse valor?

A data e horário da entrevista realizada junto à empresa participante do estudo de caso está descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Agendamento das entrevistas presenciais

Data	Local	Hora
06/12/2013	São Paulo – SP	10:30h

A contextualização da empresa participante do estudo de caso está evidenciada no Quadro 5.

Quadro 5 - Contextualização da empresa participante da pesquisa

Empresa

Atividade Econômica da Empresa: Prestadora de Serviços de Tecnologia da Informação

Tempo de Experiência no Mercado: 44 anos

Número de Funcionários: 1.800

Tempo de Utilização das Técnicas de Gerenciamento de Projetos: 11 anos

Número de Projetos Implementados: mais de 50

O perfil do profissional entrevistado, além do método da coleta de dados realizada na Empresa 1, utilizada como unidade de análise do estudo de caso, está representado no Quadro 6.

Quadro 6 - Detalhamento do perfil profissional do estudo de caso

Caso e Referência	Entrevistado	Coleta de Dados
Empresa 1	Gerente de Projetos – E1	Entrevista não estruturada, mediante observação direta, focada, com perguntas abertas, gravada em meio digital, tendo como base o protocolo de pesquisa.

A entrevista presencial realizada na Empresa 1 foi elaborada no formato espontâneo, focado, com duração média de uma hora. A entrevista ocorreu mediante formulação de questões de pesquisa abertas e semiestruturadas.

Análise dos Resultados

Eu acredito que sim. Porque, já que o negócio da empresa é prover soluções de tecnologia, então, dentro de um projeto que nós estamos conduzindo, ele tem como missão desenvolver uma solução para fazer a gestão dos serviços de tecnologia. De prover *links* para os órgãos do Estado. Então, eu acredito que esteja totalmente alinhada. O negócio da empresa *versus* a estratégia de TI. (E1)

Segundo a resposta do gerente de projetos (E1), a estratégia de negócios da empresa está alinhada à sua estratégia de TI. Embora, o desafio desse alinhamento não seja algo trivial, pois se configura num processo dinâmico e contínuo. Tal alinhamento tornou-se possível devido ao tempo de aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos tradicional, e ao seu grau de amadurecimento. Pois, a existência do Escritório de Projetos já completou doze anos. E, como a atividade fim da empresa é o desenvolvimento de sistemas de informação aos órgãos públicos do Estado de São Paulo, entende-se que a partir do alinhamento estratégico entre negócios e TI, por meio da implementação de projetos, surja a capacidade de induzir as estratégias da organização até o âmbito de sua execução operacional, a fim de obter-se vantagem competitiva.

Eu acredito que sim. Até porque, se nós não tivermos a integração desses recursos, não conseguimos dar continuidade aos projetos. Eu acredito que, dentro das nove competências de gestão de projetos, não conseguimos aplicar todas elas. Mas as principais, com relação a iniciação e ao planejamento. Poderíamos desenvolver mais a parte de gestão de custos. E dependendo do projeto, até a parte de *stakeholders*. Mas, nos projetos que o Escritório Corporativo conduz, eu acho que existe essa integração. (E1)

A empresa atingiu um patamar de amadurecimento, no qual há efetivamente uma integração entre recursos e competências. Entretanto, mesmo depois de transcorrido o período de doze anos, desde a criação do Escritório de Projetos, ainda é necessário aprimorar o gerenciamento dos custos, e a gestão dos *stakeholders*. Ressalva-se, que segundo o entrevistado, em projetos corporativos,

nos quais atua diretamente, também existe a integração entre recursos e competências. Note-se, que embora a empresa apresente características de uma estrutura organizacional de matriz forte, há indícios, que apontam para uma tendência em direção à consolidação de uma estrutura organizacional mais projetizada. No âmbito da cocriação, segundo Vargo et al. (2008, p.146), os papéis de produtores e consumidores são indistintos. Assim, o valor do bem, ou serviço, é resultado de uma ação complementar que ocorre mediante a integração de recursos, e aplicação de competências. Dessa forma, o bem, ou serviço, representa uma entrada para o processo de criação de valor, cuja efetivação ocorre quando o cliente passa a utilizá-lo, adaptado conforme a sua necessidade. Portanto, ambas as partes, clientes e fornecedores, são cocriadores desse valor na Empresa 1, segundo a resposta de E1.

Eu acredito que sim. Até porque, dentro das disciplinas de gestão de projetos, o gerente de projetos precisa gerenciar todos os participantes. Então, se há projetos onde não exista esse relacionamento com o fornecedor, eu não consigo dar andamento em determinadas atividades. Como exemplo, cito o projeto [...] de coleta de biometria. Havia um fornecedor, que deveria fazer ajustes no sistema, para que pudesse melhorar o serviço. Então, o próprio gerente de projetos, em conjunto com a área responsável de contratação, deu apoio no sentido de agilizar e fazer com que esse fornecedor fosse contratado o mais rápido possível. Então, por conta disso, eu acredito sim, que o provedor de TI, também participa dessa negociação. (E1)

Observa-se que a resposta corrobora com a questão anterior. Pois, ambas complementam-se e apresentam forte interdependência. Portanto, não houve contradição aparente entre as respostas. Entretanto, houve o acréscimo de outro ator, o fornecedor, que segundo o entrevistado, foi envolvido na negociação de contratação pelo próprio provedor do serviço ao cliente. Trata-se claramente de uma parceria de cocriação de valor, na qual ambas as partes são beneficiadas.

Eu acho que adiciona valor sim. Até porque nem todas as soluções da empresa, nós temos soluções só de ITO, que no caso, é toda a parte de infraestrutura. Nós temos soluções que podem ser só de APIS, que são aplicações. E podemos ter soluções que são as duas combinadas. Então, o *hardware* e *software*, e as duas não andam sozinhas. Até porque um dos negócios da empresa é desenvolver sistemas e hospedá-los aqui internamente. Então, está totalmente alinhado com infraestrutura [...] por exemplo, nós somos responsáveis por desenvolver [...] o sistema [...] que é utilizado pelos provedores de emissão da Carteira de Habilitação. Então, é

uma solução que foi desenvolvida internamente por APIS, ela está hospedada aqui internamente, onde nós somos responsáveis pela infraestrutura. Então, essa parte de *hardware*. Onde nós agregamos mais? O produto desse sistema, por exemplo, é a pontuação na carteira, que nós a divulgamos atualmente por meio de aplicativos da Internet e *Ipad*. Então, nós fomos além do produto só *hardware* e só *software*. Nós agregamos, também, serviços, que de alguma forma, não está totalmente mensurado. Mas, gera uma satisfação no cliente [...] em contra partida, estimula e incentiva o próprio cliente a contratar outros serviços. (E1)

Os projetos de TI da empresa, atendem às necessidades específicas dos seus patrocinadores. Portanto, são mais que uma simples montagem de *software* e *hardware*. Eles são adequados às necessidades específicas do cliente. Dessa forma, fornecedores e consumidores, aplicam seus conhecimentos, e habilidades, na produção dos bens, e os clientes passam a utilizá-los em benefício próprio. Tal procedimento é uma característica fundamental da cocriação. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a cocriação de valor ocorre quando o cliente, e a empresa, estão envolvidos a fim de criar valor ao consumidor individual, e à empresa. Assim, o valor migra do produto à rede de sistemas de informações, ou à rede social que engloba os vários interessados nesse bem ou serviço, exatamente como ocorre na Empresa 1.

Eu acredito que sim. Nos projetos nos quais estou trabalhando, não tenho muito claramente esses *stakeholders*. Porque trabalho com projetos corporativos. Mas, acredito que na área de gerência de projetos dos clientes, exista sim, influência, dependendo do tipo de projeto [...] por exemplo, quando eu falo de emissão de RG, um serviço que ofereço ao [...] mas, na verdade, o órgão responsável é o [...] então, ele passa a ser um *stakeholder*, dentro do projeto. E, tenho que administrar a contribuição desse *stakeholder*. (E1)

Conforme Jugdev e Müller (2005, p.20), a gestão de projetos tornou-se mais inclusiva e passou a enfatizar a importância dos *stakeholders* como fator crítico de sucesso na gestão de projetos. Para Pinto e Kharbanda (1996), a fim de garantir o fracasso do projeto, basta gerenciá-lo sem levar em consideração o poder dos *stakeholders*. Segundo a resposta do gerente de projetos (E1), sua maior preocupação é com a administração do grau de influência exercida pelos grupos de interessados externos ao projeto, chamados de “interventores” por Cleland (1988).

Não foi possível identificar formas distintas de gerenciar o poder de influência dos *stakeholders*, de acordo com a resposta do gerente de projetos (E1): “Acho que,

conforme comentei, a gente não tem isso tão claro”. Tal afirmação complementa a resposta anterior, na qual declara não ter uma visão clara das diferentes categorias de *stakeholders*. Possivelmente, essa percepção decorre do fato dele trabalhar em projetos corporativos, sem envolvimento direto dos clientes externos. Portanto, sua visão sobre o poder de influência dos *stakeholders* é limitada aos clientes internos, que neste caso, exercem menor influência sobre os projetos. Pois, os projetos corporativos, na Empresa 1, são definidos diretamente pela alta gestão. Para Karlsen (2002), o controle das informações, e dos recursos do projeto, representa uma das fontes de poder dos *stakeholders*.

No [...] onde o cliente final é o cidadão, nós agregamos muito valor. Porque quando o cidadão vai até lá, para emitir um documento [...] nós proporcionamos esse valor, no sentido de resgatar a cidadania dele. Se pegarmos o sistema [...] de Boletim de Ocorrência, isso passa uma segurança ao cidadão. No sentido de estar sendo resguardado pelo Estado. Acho que, pela característica dos serviços da empresa, a área de projetos na qual atuamos, acaba conduzindo temas de projetos que vão além da necessidade do produto final, mas que realmente agregam valor para o cidadão. (E1)

Conforme o entrevistado (E1), o serviço prestado pela Empresa 1, juntamente com o valor percebido pelo cliente, consolida-se no resultado do projeto. Conforme Holbrook (1987), os papéis da empresa, na valorização e prestação de serviço, são intermediários ao processo de cocriação de valor. Assim, a criação de valor é obtida com a participação do beneficiário, representado pelo cliente. Para Vargo e Lusch (2004), a criação, e a cocriação, também se originam da participação do cliente. Dessa forma, a empresa personaliza suas ofertas de bens ou serviços, e também, esforçar-se para aumentar a participação do cliente na personalização de seus serviços.

Conclusões

Considerando os resultados da pesquisa acima descritos frente à literatura correlata, chega-se a algumas conclusões. Em primeiro lugar, conclui-se que há características da cocriação de valor do cliente associada ao alinhamento estratégico entre negócio e projetos de TI, na empresa participante da pesquisa. Principalmente, no que diz respeito ao seu atual estágio de maturidade. Entretanto,

ainda não se iniciou claramente a agregação das informações financeiras, nem a gestão do poder de influência dos *stakeholders*, relacionadas aos projetos. Mesmo considerando o prazo prolongado de utilização das técnicas de gerenciamento tradicional de projetos, e principalmente por este motivo, conclui-se que há uma falta de autonomia do Escritório de Projetos, particularmente na gestão dos custos, o que pode comprometer a análise do sucesso dos projetos.

Conclui-se o objetivo principal da pesquisa em estabelecer uma associação entre a cocriação de valor e o gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação (TI) foi atingido, pois os projetos de TI da empresa participante do estudo de caso, são mais que uma simples montagem de *software* e *hardware*. Neles são aplicados os conhecimentos, e habilidades, tanto dos clientes, quanto dos fornecedores, em benefício próprio, que é uma característica fundamental da cocriação de valor. Assim, o valor migra do produto aos sistemas.

A limitação desta pesquisa configura-se na formulação de uma questão principal por demais abrangente e complexa para que pudesse ser respondida somente por um estudo de caso, realizado numa única empresa. Assim, a questão principal, embora seja ambiciosa, tendo em vista o grau de profundidade da análise realizada pelo estudo, merece ser mais bem estudada. Finalmente, recomenda-se aos eventuais futuros estudos, advindos desta pesquisa, uma reflexão mais aprofundada sobre o alinhamento dos resultados alcançados, com os objetivos do estudo, para que sejam feitas as devidas adequações a fim de apresentar um maior nível de clareza entre a cocriação de valor do cliente, associada ao alinhamento estratégico entre negócio e projetos de TI. A contribuição desta pesquisa foi abordar um tema recente, e assumir um desafio relevante, que sem dúvida, merece um maior aprofundamento. A partir da análise dos conceitos teóricos desenvolvidos nesta pesquisa, é possível sugerir estudos complementares relativos a:

- Estudo aprofundado dos fatores críticos de sucesso associados à gestão de projetos;
- Estudo aprofundado da aplicabilidade da categorização dos stakeholders referente aos diferentes graus de influência que exercem sobre o destino dos projetos;

- Estudo aprofundado da reatividade das organizações em seguir um modelo padronizado e formalizado de replicação de projetos e o papel da alta gestão nesse cenário;
- Estudo aprofundado entre os benefícios advindos em curto, médio e longo prazo da adoção da estratégia de replicação de projetos nas empresas de TI, baseadas em projetos.

Referências

ATKINSON, Roger. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, [S.l.: s.n.], v.17, n.6, p. 337-342, 1999.

AVISON, D. et al. Using and validating the strategic alignment model. *Journal of Strategic Information Systems*, [S.l.: s.n.], v.13, p. 223-246, 2004.

BRADY, T.; DAVIES, A.; GANN, D. M. Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, [S.l.: s.n.], v. 23, n.5, p. 360-365, 2005.

CARR, Nicholas. G. TI já não importa. *Harvard Business Review*. [S.l.]: Edição Brasileira, 2003.

CLELAND, D.I. Project Stakeholder Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. (Ed.). *Project Management Handbook*, 2. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, p. 275-301, 1988.

COOKE-DAVIES, Terry. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, [S.l.: s.n.], v. 20, p. 185-190, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation, Reprint 90311. *Harvard Business Review*, [S.l.: s.n.], p. 3-15, 1990.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The delta model: adaptive management for a changing world. *MIT Sloan Management Review*, [S.l.: s.n.], v. 40, n. 2, p. 11-28, 1999.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: A Model for Organisational Transformation. In: KOCHAN, T.; UNSEEM, M. (Ed.). *Transforming Organizations*. OUP, New York, 1989.

HOLBROOK, M. B. What is consumer research? The Journal of Consumer Research, [S.l.: s.n.], v. 14, n.1, p. 128–132, 1987.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. Project Management Journal, [S.l.: s.n.], v. 36, n.4, p. 19-31, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Massachusetts: Harvard Business Review, p. 75-85, 1996.

KARLSEN, J. T. Project Stakeholder Management. Engineering Management Journal, [S.l.: s.n.], v. 14, n. 4, p. 19-24, 2002.

LAURINDO, Fernando José Barbin. et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações: Gestão & Produção, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.

LUFTMAN, Jerry. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. IBM Systems Journal, New York, v. 32, n. 1, p. 198-221, 1993.

LUFTMAN, Jerry. et al. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment, Communications of AIS, [S.l.: s.n.], v. 1, n.11, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, Danny. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. Academy of Management Journal, Ohio: [s.n.], v. 31, n. 2, p. 280-308, 1998.

MUNNS, A.K.; BJEIRMI, B.F. The role of project management in achieving project success. International Journal of Project Management, [S.l.: s.n.], v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.

PINTO, J. K.; KHARBANDA, O. P. How to fail in project management: without really trying, United Kingdom: Elsevier Science Ltd, 1996.

PORTER, Michael E. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. O Futuro da Competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRENCIPE, A.; TELL, F. Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms, *Research Policy*, [S.l.: s.n.], v. 30, p. 1373-1394, 2001.

RUUSKA, I.; BRADY, T. Implementing the replication strategy in uncertain and complex investment projects, *International Journal of Project Management*, [S.l.: s.n.], v. 29, p. 422-431, 2011.

SABHERWAL, Rajiv.; CHAN, Yolande. E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research*, Linthicum: [s.n.], v. 12, n. 1, p. 11-33, 2001.

STANDING, C. et al. The attribution of success and failure in IT projects. *Industrial Management & Data Systems*, [S.l.: s.n.], v. 106, n. 8, p. 1148-1165, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, [S.l.: s.n.], v. 68, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. [S.l.: s.n.], v. 26, p. 145– 152, 2008.

WINTER, S.G.; SZULANSKI, G. Replication as Strategy. *Organization Science*, [S.l.: s.n.], v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001.

YIN, Robert. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Texto científico recebido em: 18/11/2014

Processo de Avaliação por Pares: (*Blind Review* - Análise do Texto Anônimo)

Publicado na Revista Vozes dos Vales - www.ufvjm.edu.br/vozes em: 05/05/2015

Revista Científica Vozes dos Vales - Ufvjm - Minas Gerais - Brasil

www.ufvjm.edu.br/vozes

www.facebook.com/revistavozesdosvales

Ufvjm: 120.2.095-2011 - QUALIS/CAPES - LATINDEX: 22524 - ISSN: 2238-6424

Periódico Científico Eletrônico divulgado nos programas brasileiros *Stricto Sensu*

(Mestrados e Doutorados) e em universidades de 38 países,

em diversas áreas do conhecimento.