

TÍTULO: Instrumentos de Mensuração dos Tipos Estratégicos: Uma Análise Comparativa no Contexto do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação

Autoria: Eduardo Henrique Rigoni, Norberto Hoppen

RESUMO:

O desenvolvimento de instrumentos de medida e de coleta de informações adequados é um dos desafios das Ciências Sociais. Analisando as pesquisas no contexto do Alinhamento Estratégico entre negócios e Tecnologia da Informação nas organizações, verifica-se a utilização de instrumentos qualitativos e quantitativos para a mensuração de tipos ou orientações estratégicas adotadas (Miles & Snow, 1978; Sabherwal & Chan, 2001), fundamentais para a consecução destas estratégias. Assim, o que motivou esse trabalho foi a seguinte questão de pesquisa: *será que as duas operacionalizações do construto de tipos estratégicos, um de natureza qualitativa e outro de natureza quantitativa, geram resultados convergentes?* A fim de responder essa questão três instrumentos foram empregados. Dois deles foram adaptados da literatura de tipos estratégicos: o do parágrafo descritivo (qualitativo e clássico) e o *STROBE* (quantitativo e mais recente). O terceiro instrumento criado foi desenvolvido especificamente para mensurar a importância da maturidade do Alinhamento Estratégico e teve seus elementos mapeados teoricamente para os tipos estratégicos da tipologia de Miles e Snow. Os três instrumentos foram aplicados no setor financeiro resultando em uma amostra de 172 unidades de negócios. Fazendo uso do instrumento de importância de AE como critério externo e empregando correlações de Pearson, identificou-se que o instrumento de parágrafo descritivo mostrou-se mais adequado para a mensuração de orientações estratégicas do que o instrumento *STROBE*. Uma possível explicação para esse resultado pode ser atribuída ao fato de que o método de parágrafo descritivo é mais adequado para identificação de estratégias realizadas enquanto que o método *STROBE* é mais indicado para estratégias intencionadas. Outro aspecto a ser levado em conta é o fato de que a tipologia de Miles & Snow (1978) tem como principal dimensão a taxa pela qual organizações alteram seus produtos ou mercados. Essa dimensão, embora contemplada no instrumento *STROBE*, não é considerada a principal dimensão e sim apenas mais uma (Proatividade) entre outras cinco (Defensividade, Aversão ao risco, Agressividade, Análise e Perspectiva futura). Este fato faz com que o principal aspecto da tipologia de Miles e Snow tenha seu peso diluído na caracterização da estratégia. Por esses motivos e pelo fato do parágrafo descritivo já ter sido empregado em uma quantidade de estudos muito maior do que o método *STROBE*, pode-se considerar que esse método seja mais adequado à classificação de orientações estratégicas do que o método *STROBE*. Pelo fato da abordagem *STROBE* ser a abordagem mais recente dentre todas as abordagens de classificação de tipos estratégicos da tipologia de Miles e Snow, sugere-se que sejam realizados outros estudos levando em consideração essa abordagem.

INTRODUÇÃO

A definição dos tipos estratégicos das unidades de negócio é muito importante para estudos na área da estratégia das empresas, em especial, para os estudos em Alinhamento entre Tecnologia da Informação (TI) e negócios (Chan, Sabherwal, & Thatcher, 2006).

Um dos debates acadêmicos em curso diz respeito ao rigor dos trabalhos científicos. Na literatura de metodologia da pesquisa quantitativa, mais especificamente, o rigor é caracterizado pela validade e confiabilidade do estudo, tendo por objetivo reduzir o erro dos valores observados frente aos valores ditos “verdadeiros”. Na área de Sistemas de Informação (SI), essa preocupação já havia sido levantada por pesquisadores no final da década de 1980, com o intuito de verificar se os trabalhos desenvolvidos e publicados na área, até então, estavam validando seus instrumentos quantitativos de forma adequada (Straub, 1989). Este estudo levantou fragilidades e ofereceu um paradigma operacional para inclusão de dimensões previamente não abordadas. A idéia básica é que os achados empíricos confirmatórios serão reforçados quando a validação dos instrumentos (validação de construto) preceder a validade nomológica (do modelo estudado). Por outro lado, mais recentemente, métodos de pesquisa qualitativos passaram a ser utilizados para observar e entender melhor o comportamento social, também demandando rigor na forma como os dados são coletados e analisados, visando garantir sua validade e, na medida do possível, sua fidedignidade (Denzin & Lincoln, 2000).

Dada a importância do desenvolvimento de instrumentos bem como a importância do tema de alinhamento entre negócios e TI e orientação estratégica, o presente estudo tem como preocupação o estudo da tipologia de orientação estratégica de Miles e Snow (1978), na medida em que conhecer a orientação estratégica da empresa é fundamental quando busca-se estudar o Alinhamento Estratégico entre negócio e Tecnologia da Informação.

Tal necessidade de se conhecer a orientação estratégica da unidade de negócios está calcada no fato de que orientações estratégicas diferentes apresentam necessidades diferentes de elementos de gerenciamento e de sistemas de informação. Portanto, identificar a orientação estratégica de uma unidade de negócios constitui no primeiro passo na implantação do AE. Uma vez identificada a orientação estratégica, passa-se ao segundo passo que é selecionar que elementos de alinhamento são mais adequados à orientação atual e dentre esses, quais apresentam o melhor custo/benefício (Chan et al., 2006).

Desde a sua elaboração por Miles e Snow (1978) o método de parágrafo descritivo para classificar tipos estratégicos é o mais clássico, sendo de natureza qualitativa. Contudo, na literatura de sistemas de informação consegue-se encontrar trabalhos mais recentes que utilizam a abordagem *Strategic Orientation of Business Enterprises (STROBE)*, de natureza mais quantitativa (Dorociak, 2007; Chan et al., 2006; Fernandes Filho, 2003; Sabherwal & Chan, 2001).

Considerando estas duas abordagens adotadas pelos pesquisadores da área, a questão de pesquisa que motivou este trabalho é, *será que as duas operacionalizações do construto de tipos estratégicos, uma de natureza qualitativa e outra de natureza quantitativa (positivista), geram resultados convergentes?*

Pesquisando-se a literatura não foram encontrados trabalhos que tenham realizado essa comparação até o momento. Os objetivos decorrentes da questão de pesquisa consistem em (1) analisar comparativamente as vantagens de uso de três instrumentos: o primeiro, de natureza quantitativa, com a finalidade de mensurar a importância dos elementos de Alinhamento Estratégico entre negócios e TI, e dois instrumentos para a mensuração da orientação estratégica de unidades de negócio, sendo o primeiro de natureza qualitativa e o segundo de natureza quantitativa; e (2) comparar os instrumentos de tipos estratégicos tendo como referência o instrumento de AE.

2 O MODELO DE MATURIDADE DE ALINHAMENTO ENTRE NEGÓCIOS E TI E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Modelos de Alinhamento Estratégico (AE) entre áreas de negócios e TI vêm sendo estudados e documentados desde os anos 70 (Luftman, Papp, & Brier; 1999). Contudo, mais recentemente modelos envolvendo a maturidade do AE têm ganhado espaço na literatura.

O modelo mais clássico de AE é o de Henderson e Venkatraman (1993). Desde o seu surgimento muitos outros estudos ocorreram em paralelo como, por exemplo, os estudos de Reich e Benbasat (1996, 2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Palmer e Markus (2000), Papp (1999), Tallon e Kraemer (1998), Simonsen (1999), Hsiao e Ormerod (1998), Chan, Huff, Barclay e Copeland (1997), Ciborra (1997), Teo e King (1996, 1997), Luftman (2000), Luftman, Lewis e Oldach (1993), entre outros.

Dentre esses modelos, o modelo de Maturidade de AE entre negócios e TI (*SAM – Strategic Alignment Maturity*), proposto por Luftman (2000), tem sido empregado em variados setores como indústria, bancos, seguradoras, corretoras, universidades, laboratórios farmacêuticos, software *houses*, etc. O modelo *SAM* é composto por seis componentes (Comunicação, Medidas de Valor e Desempenho, Governança de TI, Parcerias entre TI e Negócios, Escopo e Arquitetura de TI, Habilidades/Políticas de RH), sendo cada um composto por um grupo de elementos. Cada elemento é mensurado através de cinco níveis de maturidade - desde o inicial até o otimizado (ver *Figura 1*).

O fato do modelo *SAM* estar baseado na metodologia *Capability Maturity Model*, da Universidade de Carnegie Mellow, faz com que o mesmo mensure processos de forma incremental, possibilitando a melhoria do AE por meio do aperfeiçoamento constante dos elementos menos maduros. Poucas são as metodologias anteriores ou paralelas (Marchand et al., 2000) que têm essa característica.

É interessante notar que a orientação estratégica adotada pela empresa ou, em um escopo menor, pela unidade de negócios, tem influência na importância dada aos elementos de AE (Chan et al., 2006). Sendo assim, não é de se estranhar que orientações estratégicas diferentes possam apresentar combinações de elementos de AE diferentes, sendo cada uma dessas combinações mais adequada ao perfil da unidade de negócios/empresa em questão.

Posto de uma maneira mais direta: o AE é dependente da orientação estratégica da empresa/unidade de negócios.

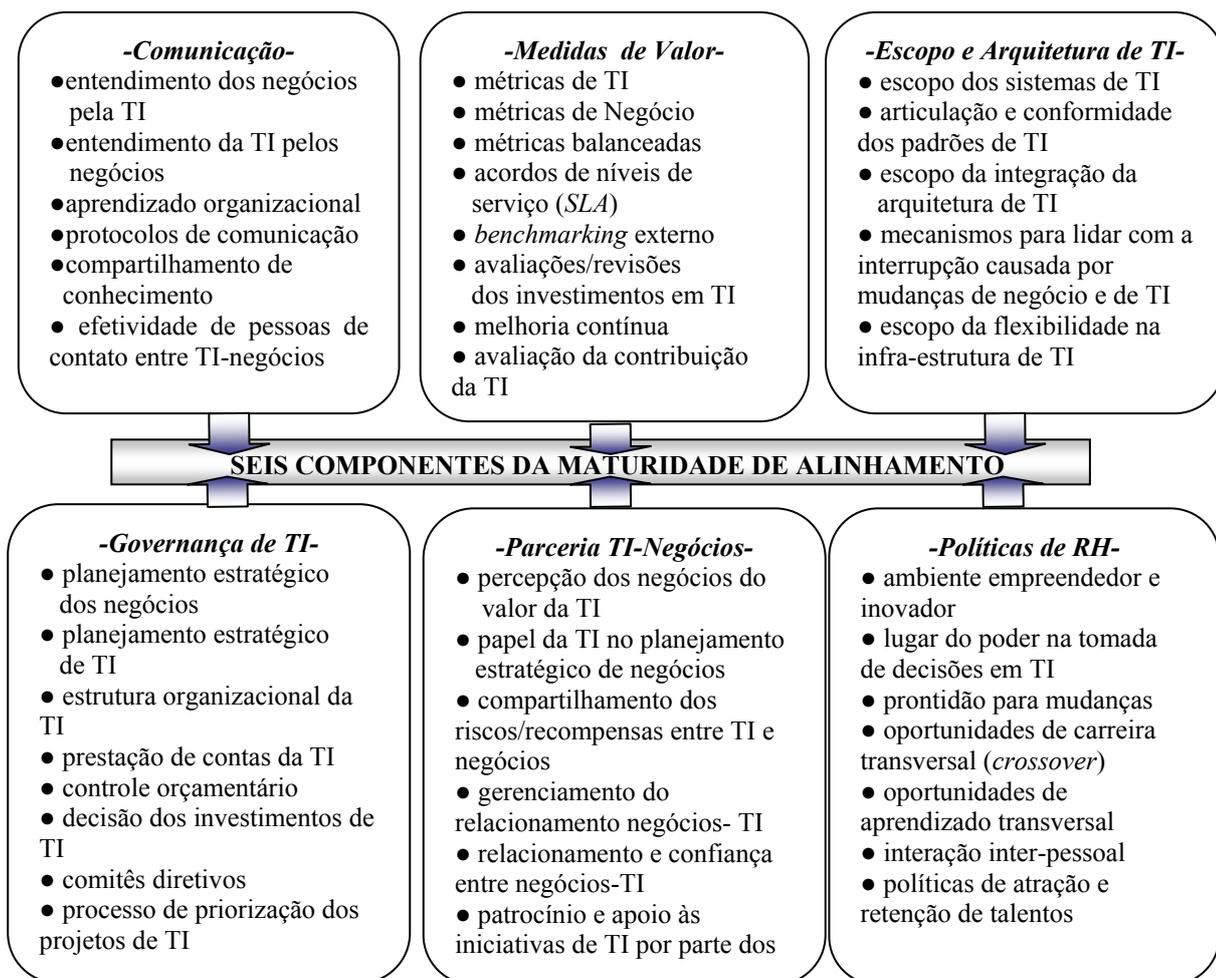


Figura 1. Modelo de Maturidade de Alinhamento Estratégico. Traduzido de Luftman (2000)

3 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW

Em seu trabalho, Doty, Glick e Huber (1993) apresentam as características de tipologias e de teorias. Enquanto teoria é um conjunto de argumentos lógicos e formais que especificam relacionamentos entre construtos ou variáveis, a tipologia é um mecanismo que pode ser usado para descrever fenômenos tais como organizações, estruturas, estratégias, e ambientes. Como tipologia, o trabalho de Miles e Snow (1978) fornece uma rica ferramenta descritiva que identifica três configurações potencialmente efetivas de fatores de desenho e contextuais (Prospectores, Defensores e Analisadores).

Embora seja uma tipologia, o trabalho de Miles e Snow apresenta uma série de argumentos lógicos que resultam em previsões específicas sobre a efetividade organizacional, sendo essa uma função do grau de similaridade entre uma unidade de negócios/organização real e um ou mais tipos ideais. Neste aspecto, a tipologia de Miles e Snow comporta-se como teoria.

A tipologia de Miles e Snow apresenta quatro tipos de orientações estratégicas:

Prospectores. Firms que operam dentro de um domínio produto-mercado amplo e periodicamente redefinido. Prospectores valorizam o fato de serem os primeiros a se moverem, respondendo rapidamente a sinais precoces de oportunidades, sendo que essas respostas frequentemente levam a ações competitivas. Prospectores geralmente competem através da estimulação e encontro de novas oportunidades de negócios, embora eles possam não sustentar sua posição forte através do tempo em todos os mercados nos quais entram.

Defensores. Firms que tentam localizar e manter uma posição segura em áreas relativamente estáveis de produtos e serviços. Defensores oferecem uma amplitude limitada

de produtos e serviços, protegendo seus domínios através da oferta de preços baixos, alta qualidade, ou melhores serviços do que competidores. Defensores normalmente não estão na vanguarda do desenvolvimento de novos produtos em suas indústrias, frequentemente ignorando mudanças da indústria que não sejam diretamente relacionadas a suas operações.

Analisadores. Firms que quando comparadas com os Prospectores fazem poucas e lentas mudanças no domínio produto-mercado, mas são menos compromissadas com estabilidade e eficiência do que defensores. Analisadores mantêm uma estável e limitada linha de produtos ou serviços, seguindo cuidadosamente um conjunto selecionado de novos desenvolvimentos. Raramente são os primeiros a se moverem no mercado e frequentemente atuam como um segundo e terceiro entrante em produtos-mercados relacionados a suas bases de mercado existentes.

Reativos. Firms nas quais falta uma estratégia competitiva bem definida e não apresentam uma orientação produto-mercado consistente como forma de competição. Reativos geralmente não estão dispostos a correrem riscos de desenvolvimento de novos produtos ou desenvolvimento de mercado, também não são agressivos na promoção de produtos estabelecidos. Reativos respondem primariamente quando forçados por forças do ambiente.

4 DIFERENTES MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Snow e Hambrick (1980) pesquisadores têm uma gama de opções disponíveis para identificar e avaliar estratégias. Em suas pesquisas referentes a estratégias em nível de negócio, os pesquisadores empregaram quatro diferentes abordagens. Usadas de forma combinada, essas técnicas convergem para um desenho de uma estratégia particular para a organização em questão. Usadas de forma independente, cada método tem suas vantagens e desvantagens. As quatro abordagens de mensuração são: (1) inferência do investigador, (2) avaliação externa, (3) indicadores objetivos e (4) auto-percepção.

4.1 Inferência do pesquisador

Segundo Snow e Hambrick (1980), nessa abordagem o pesquisador, utilizando toda a informação disponível, avalia a estratégia da organização. Este é o método favorito por escritores de Caso de Ensino, no entanto essa abordagem tem poucas vantagens e numerosos problemas. Claramente, a primeira vantagem é que o pesquisador pode ter mais informação sobre as operações da organização do que qualquer um, exceto os próprios gerentes. Ao combinar essa informação com um esquema referencial teórico juntamente com a habilidade de ver a organização de maneira mais objetiva do que os gerentes, o investigador tem a possibilidade de fazer uma identificação relativamente acurada da estratégia.

4.2 Avaliação Externa

Nesse exemplo de abordagem o que se busca é classificar a empresa através de indivíduos que sejam externos à organização em foco (ex, competidores, consultores, analistas da indústria, e painéis de especialistas). Um dos problemas dessa abordagem é que às vezes não se tem informação suficiente sobre um competidor para se fazer uma classificação de sua estratégia. Em parte isso pode ser resultado da dispersão geográfica da amostra, mas mais importante é o fato de que algumas companhias operam, em geral, em diferentes segmentos do setor.

4.3 Indicadores Objetivos

Essa abordagem envolve a mensuração da estratégia de forma que não se dependa da percepção de indivíduos (tanto internos quanto externos à organização). Um exemplo seria o uso de dados publicados referentes a produto-mercado. A principal vantagem desse método é

ele controla potenciais vieses de percepção, deixando para serem mensurados apenas os aspectos mais objetivos da estratégia.

4.4 Auto-percepção dos executivos

Uma alternativa para a inferência do investigador é permitir que os gerentes da organização (mais especificamente os gerentes de topo) caracterizem a estratégia da organização. Na literatura têm sido encontradas basicamente três formas de operacionalização dessa abordagem: (1) parágrafo descritivo (único), (2) escala multi-item dos arquétipos estratégicos e (3) escala multi-item da orientação estratégica (*STROBE*). Podem ser citadas como vantagens desse método: (1) a utilização de percepções dos gerentes de topo, sendo que as mesmas amplamente determinam a estratégia da organização, pelo menos sua estratégia intencionada, e (2) pode-se gerar bases de dados relativamente grandes para o teste de hipóteses. Uma desvantagem nos métodos de auto-percepção dos executivos é que, pelo fato de se pedir aos gerentes para avaliar a estratégia, tal ato acaba não permitindo qualquer confirmação externa ou objetiva de suas respostas. Por essa razão, embora exista um acordo geral dentro dos times de gerenciamento de topo sobre a estratégia, a auto-percepção compartilha a mesma deficiência da inferência do pesquisador, ou seja, uma falta de confirmação externa.

A seguir, as três formas de avaliação da orientação estratégica da empresa de acordo com a percepção dos executivos são apresentadas. Contudo apenas o tipo do parágrafo descritivo e o método *STROBE* são detalhados. A escolha desses dois métodos ocorre nesta pesquisa porque o método de parágrafo descritivo é o mais consolidado e de fácil aplicação, enquanto que o método *STROBE* vem ganhando destaque em estudos recentes na área de gerenciamento de sistemas de informação (Sabherwal & Chan, 2001).

4.4.1 Abordagem de Parágrafo descritivo (único)

A abordagem de parágrafo descritivo foi originalmente desenvolvida por Miles e Snow (1978), sendo a primeira forma de auto-percepção (os próprios executivos da empresa são os que acabam identificando o comportamento estratégico adotado por uma organização, divisão, ou unidade de negócios). Ela consiste na descrição dos quatro tipos estratégicos (Defensor, Prospector, Analisador e Reativo) na forma de parágrafos onde o executivo acaba por escolher aquele que mais representa a orientação estratégica da empresa, divisão ou unidade de negócios. Um dos grandes méritos dessa abordagem é que o instrumento pode ser preenchido rapidamente pelos respondentes e decisões de categorização podem ser facilmente realizadas pelos pesquisadores (Conant et al., 1990). Tal abordagem é a forma mais utilizada de categorização dos tipos estratégicos sendo utilizada extensivamente em muitos trabalhos (Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin, 2005; Shoham, Evangelista, & Albaum, 2002; Matsuno & Mentzer, 2000; Dyer & Song, 1997; Karimi, Gupta, & Somers, 1996; James & Hatten, 1995; Jennings & Seaman, 1994; Dvir, Segev, & Shenhar, 1993; Shortell & Zajac, 1990; Mcdaniel & Kolari, 1987; Simon, 1987; Hambrick, 1981; Snow & Hrebiniak, 1980).

De modo geral a abordagem de auto-percepção do tipo parágrafo único apresenta como desvantagens: (1) muitos gerentes acreditam que sua organização é única ou vêem tanta diferenciação e complexidade em suas organizações que eles são incapazes de utilizar tipologias estratégicas facilmente e, portanto, resistem a tentativas de classificá-la; (2) estudos prévios como o de Snow e Hrebiniak (1980) encontraram alguma variância entre as percepções de estratégia dos gerentes dentro de organizações. Embora a maior parte das 88 firmas em seu estudo aparentou ter uma boa dose de consenso da estratégia entre os gerentes, havia variância suficiente nas percepções para indicar que essa medida não é infalível; (3) Snow e Hambrick (1980) concluíram que executivos geralmente reportam as estratégias intencionadas de suas organizações, em oposição às estratégias emergentes ou concretizadas;

(4) naquelas situações quando nenhuma estratégia existe (típico do tipo Reativo), um executivo pode criar uma para passar uma boa imagem, sendo esse um problema comum nas ciências sociais.

4.4.2 Escala multi-item dos arquétipos

À medida que a abordagem de parágrafo único começou a ser extensivamente utilizada para operacionalizar a tipologia de Miles e Snow (1978), Conant, Mokwa, & Varadarajan (1990) identificaram que havia um aumento da necessidade de outras medidas de operacionalização e mensuração de construtos de estratégia. Nesse contexto, a abordagem de parágrafo para mensurar os tipos estratégicos de Miles e Snow parece simplificar a multidimensionalidade dos construtos dos arquétipos.

Sendo assim, Conant et al. (1990) desenvolveram uma escala multi-item que apresenta como méritos o fato de refletir todas as onze dimensões subjacentes ao construto teórico. Logo, apresenta uma melhor validade de conteúdo sobre a abordagem por parágrafo único que apresenta a mesma limitada a apenas duas ou três das dimensões estratégicas que são explicadas pelo modelo de ciclo estratégico (Conant et al., 1990). Esse fato já constitui uma importante melhoria da escala multi-item sobre a abordagem por parágrafo, sendo a mesma utilizada em diversos estudos recentes (Desarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005; Benedetto & Song, 2003; Gimenez, Pelisson, Kruger, & Hayashi, 1999).

4.4.3 Escala multi-item da Orientação Estratégica (*STROBE*)

Nesse tipo de classificação os comportamentos estratégicos Defensor, Prospector e Analisador são examinados utilizando seis atributos estratégicos de negócios (defensividade, aversão ao risco, agressividade, pró-atividade, análise e perspectiva futura). Baseado na operacionalização de estratégia de negócios realizada por Venkatraman (1989) denominada de orientação estratégica de empresas de negócio (*Strategic Orientation of Business Enterprise - STROBE*), esses atributos veem estratégia de negócios realizadas em termos de ações de gerenciamento.

Sabherwal e Chan (2001) identificaram, na literatura prévia, valores teóricos ideais para seis dos oito atributos do construto *STROBE* referentes às orientações estratégicas Defensor, Prospector e Analisador. De posse desses atributos, desenvolveram uma tabela de perfis de estratégia de negócios multi-item e de granulação fina, aos moldes da desenvolvida por Venkatraman (1989), para determinar tipos de comportamentos estratégicos (ex. Defensores, Prospectores e Analisadores da tipologia de Miles e Snow).

Através do instrumento multidimensional *STROBE*, desenvolvido por Venkatraman (1989) e do Quadro de perfis de atributos (*Figura 2*), o que se busca é, dado um conjunto de respostas ao instrumento *STROBE*, mensurar qual é a distância desse conjunto de respostas em relação aos três tipos estratégicos presentes na tabela de perfis.

Atributos da Estratégia de Negócios	Defensores	Prospectores	Analisadores
Defensividade	Alto	Baixo	Médio
Aversão ao Risco	Alto	Baixo	Alto
Agressividade	Médio	Alto	Médio
Pró-atividade	Baixo	Alto	Médio
Análise	Médio	Médio	Alto
Futuridade	Alto	Médio	Médio

Figura 2. Perfis de Atributos da Estratégia de Negócios. Fonte: Sabherwal e Chan (2001)

O tipo estratégico que apresentar a menor distância será o tipo estratégico escolhido. A vantagem desse processo é que o mesmo dispensa a formulação e adoção de regras de decisão

por parte do pesquisador. A principal desvantagem desta abordagem é que ela não considera o tipo Reativo, pelo fato desse tipo estratégico não apresentar uma estratégia consistente, reagindo de forma passiva ao ambiente e, portanto, seus atributos referentes à sua estratégia de negócios não se mostram estáveis.

Por ser uma abordagem relativamente nova, a mesma convida à revalidação por meio de investigações subsequentes.

Para a visualização de um quadro comparativo das 4 abordagens, ver Snow e Hambrick (1980, p.534-535).

5 - METODOLOGIA

Esta seção tratará do desenvolvimento dos instrumentos para medir as orientações estratégicas, da definição da unidade de análise, da população e da aplicação dos instrumentos.

5.1 Desenvolvimento dos Instrumentos

Os três instrumentos desenvolvidos são os seguintes:

1. grau de importância dos elementos de AE;
2. auto-percepção da orientação estratégica -parágrafo descritivo;
3. auto-percepção da orientação estratégica -*STROBE*;

5.1.1 Desenvolvimento do instrumento de mensuração da importância dos elementos de maturidade de AE

O desenvolvimento do instrumento seguiu os passos descritos por Koufteros (1999), *Figura 3*.

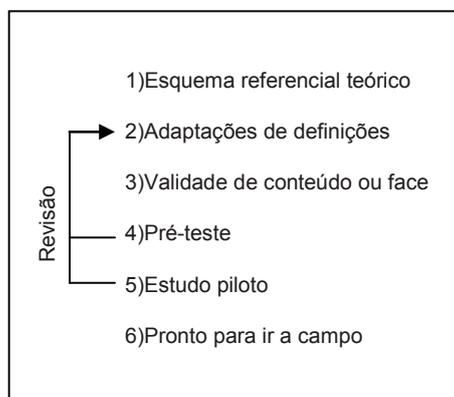


Figura 3. Passos para o desenvolvimento de instrumentos. Adaptado de Koufteros (1999)

O desenvolvimento do instrumento teve as seguintes etapas:

1. A validade de conteúdo do modelo *SAM* foi obtida a partir de um estudo conduzido no período de 1992-1997 com executivos representantes de mais de 500 empresas Fortune 1.000 US que atenderam a seminários referentes ao AE no Instituto de Negócios Avançados da IBM na cidade de Palisades, Nova York (Luftman, Papp, & Brier, 1999). A obtenção do questionário estruturado do modelo *SAM* se deu através de um encontro com o autor do modelo, Luftman (2000). Esse encontro propiciou que fossem redimidadas dúvidas quanto à aplicação do instrumento, bem como possibilitou o acesso a trabalhos recentes que fizeram uso do instrumento (passo 1);

2. Os elementos do modelo foram traduzidos para o português e adaptados ao contexto da pesquisa, assegurando a validade de conteúdo (passos 2 e 3);

3. Diferentemente do estudo de Rigoni (2006) que utilizou uma escala *Likert* de 5 pontos para medir a maturidade dos elementos de AE, este estudo focou na mensuração da importância dos mesmos. Algumas considerações a respeito da mensuração da importância: (1) a prática mostrou que escalas de importância não são boas para discriminar respostas. Um dos argumentos é que os elementos contidos em um modelo (neste caso o modelo de Luftman (2000)) já são preliminarmente consideradas importantes, caso contrário não fariam parte do modelo; (2) foi escolhida uma escala *Likert* de 11 pontos, que segundo Preston e Colman (2000), permite que os respondentes expressem seus sentimentos adequadamente, sendo intuitivamente fácil de usar (ex. dar uma nota de 0 a 10); (3) além disso, este tipo de escala apresenta características como confiabilidade teste-reteste estatisticamente superior a escalas com menos de 5 pontos. Também apresenta consistência interna, validade, poder discriminante e correlações item-total superiores a escalas com menos de 5 pontos (Preston & Colman, 2000);

4. O instrumento foi inicialmente pré-testado por um mestre e dois doutorandos e posteriormente por 11 alunos de graduação do 3º semestre de um curso de administração. A intenção de aplicar o instrumento a um mestre e dois doutores foi, basicamente, a de trocar ideias no que tange a completeza do instrumento (validade de conteúdo) e verificar a facilidade, ou não, de compreensão do instrumento. A intenção de aplicar o instrumento a estudantes de graduação era basicamente para ver sua facilidade de leitura e interpretação (validade de face). Uma vez que se estudantes de graduação fossem capazes de entender o instrumento, o mesmo seria facilmente entendido por executivos do setor financeiro que na sua grande maioria (95%) possui pelo menos graduação. Ambos os pré-testes foram realizados na presença do autor da pesquisa, que se prontificou a responder dúvidas oriundas do preenchimento do questionário, anotando as mesmas para melhorias posteriores, de modo a garantir a validade de face do instrumento (passo 4);

5. Na realização do estudo piloto em uma instituição bancária observou-se problemas de discriminação da escala de importância adotada, cuja adoção para realização do estudo final muito comprometeria o mesmo. Para contornar o problema foram elaborados enunciados alternativos para a escala, tais como: preocupação, impacto, dependência e prejuízo. Para a elaboração desses enunciados foram formadas duas duplas de doutorandos em administração. De maneira sequencial, cada dupla teceu críticas e sugestões com relação à pertinência dos diferentes enunciados além de revisar cada um dos itens do questionário sugerindo melhorias (passo 5).

6. Uma vez elaboradas as novas escalas para substituir a escala de importância, foram realizadas entrevistas com dois especialistas em marketing. Estes acabaram demonstrando sua preferência pela escala de prejuízo. Por fim, todos os enunciados elaborados foram apresentados a um doutor sênior em marketing que selecionou a escala de prejuízo por esta levar a uma maior reflexão por parte do respondente. Esta escala encontra respaldo na teoria baseada em recursos, uma vez que pesquisadores de sistemas de informação têm identificado vários recursos relacionados a TI que servem como fontes potenciais de vantagem competitiva, através do reforço das receitas e/ou diminuição dos custos (Bharadwaj, 2000).

Dado o exposto, a escala de prejuízo mostra-se bem adequada para a pesquisa uma vez que ela mede o grau de prejuízo que uma firma teria na implementação de sua estratégia por não ter determinado/determinada recurso/capacidade (elemento). Sendo assim, o instrumento foi operacionalizado da seguinte forma: “Em que grau a estratégia de sua unidade ficaria prejudicada na falta de ...”; [0] - nada prejudicada; [10] - extremamente prejudicada; Essa operacionalização do conceito de importância está embasada na premissa de que se a falta de determinado elemento do modelo *SAM*, em nada prejudicar a execução da estratégia da unidade, essa não será importante, enquanto que se a falta de tal elemento for extremamente prejudicial à execução da estratégia, ela será extremamente importante.

7. Por fim, o instrumento foi pré-testado com dois estudantes de mestrado em Administração e cinco especialistas do mercado financeiro a fim de avaliar sua adequação ao vocabulário da população-alvo (passos 2, 3 e 4).

Segundo o modelo de Koufteros (1999) o processo de revisão pode ocorrer tanto após a realização de um pré-teste como após a realização de um estudo piloto. Outro aspecto que deve ser levado em conta é que após a modificação do instrumento, em uma etapa de revisão, deve ser verificada a validade de conteúdo e de face do mesmo para ver se o objeto de mensuração de cada item continua o mesmo. Ao final de todo o processo de desenvolvimento, obteve-se um instrumento pronto para ir a campo.

5.1.2 Desenvolvimento dos instrumentos de mensuração da orientação estratégica

A fim de responder à questão de pesquisa foram escolhidas duas técnicas de mensuração do tipo auto-percepção. A primeira delas foi a de parágrafo descritivo, por esta não fazer uso de regras de decisão, ser de fácil aplicação e ter sido extensivamente testada na literatura. Uma boa exemplificação do uso dessa abordagem pode ser vista no estudo de McDaniel e Kolari (1987). A segunda técnica escolhida foi a do instrumento *STROBE* por esta permitir que a partir de um conjunto de perguntas possa-se convergir para os tipos Defensor, Prospector e Analisador. Este método é o mais indicado quando não for possível aplicar instrumentos de orientação estratégica que contenham respostas descritivas (ex. parágrafo descritivo e escala multi-item dos arquétipos).

A obtenção do instrumento de parágrafo descritivo teve início com a tradução do instrumento apresentado em Snow e Hrebiniak (1980) para o português. Feita a tradução, o mesmo foi submetido para apreciação de um doutorando em marketing e outro em produção a fim de identificar possíveis deficiências do instrumento. Identificadas algumas deficiências com relação à forma de apresentação das características dos tipos estratégicos, foi decidido reescrever dois (Defensor e Reativo) dos quatro parágrafos descritores. Terminada a reelaboração do instrumento, foi solicitado a um professor de inglês, natural da Inglaterra, para que realizasse uma tradução reversa (*back-translation*). Nesse processo, apareceram algumas diferenças de tradução que foram resolvidas na presença do professor de inglês.

Para a obtenção do instrumento *STROBE* foi realizada uma tradução do instrumento previamente fatorado em Sabherwal e Chan (2001). Na sequência o instrumento foi retraduzido para o inglês (*back-translated*) sendo que não foram encontradas inconsistências entre o instrumento traduzido e o original em inglês.

5.2 Unidade de análise, População, Amostra, Respondentes e Aplicação dos instrumentos

A unidade de análise da pesquisa é a unidade de negócios, uma vez que a mesma possui a autoridade para elaborar a estratégia de negócios visando agir no(s) segmento(s) produto-mercado(s) para os quais está designada. A unidade de negócio tem autoridade para desenvolver políticas em relação à linha de produtos, distribuição bem como pesquisa e desenvolvimento.

A população é formada pelas unidades de negócio do setor financeiro, mais especificamente a indústria bancária, de seguros e de corretagem de valores. De acordo com McFarlan, McKenney e Pyburn (1983) tais indústrias são dependentes do funcionamento estável das atividades de SI para suas operações diárias sendo que o trabalho de desenvolvimento de aplicações é vital para o sucesso competitivo.

Referente à coleta de dados, a mesma ocorreu em duas etapas por meio de contato telefônico. Na primeira etapa foram aplicados dois instrumentos, o de avaliação do grau da importância de alinhamento entre negócios e Tecnologia da Informação e o de parágrafo descritivo para coletar informações a cerca dos tipos estratégicos das unidades de negócio.

Inicialmente foram acessadas 187 unidades de negócio com a seguinte distribuição: 78 da indústria bancária; 60 de seguradoras; e 49 de corretoras de valores. A segunda etapa se deu 20 dias depois conforme sugerido por Malhotra (2001, p.264), onde foi aplicado o instrumento *STROBE* nos mesmos respondentes prévios. Das 187 unidades de negócio iniciais, apenas 172 responderam a todas as perguntas. Na Tabela 1 pode ser vista a distribuição dos cargos dos respondentes.

Tabela 1
Tabulação dos cargos dos respondentes

Cargo	Frequência	%	Cumulativo%
Gerente	88	51,16	51,16
Analista	24	13,95	65,12
Assistente Administrativo	11	6,40	71,51
Diretor	8	4,65	76,16
Supervisor	8	4,65	80,81
Coordenador	6	3,49	84,30
Operador de Bolsa	6	3,49	87,79
Analista de TI	5	2,91	90,70
Técnico	4	2,33	93,02
Consultor	3	1,74	94,77
Especialista	2	1,16	95,93
Auditor	1	0,58	96,51
Contador	1	0,58	97,09
Operador de Marketing	1	0,58	97,67
Superintendente	1	0,58	98,26
Não informou	3	1,74	100,00
Total	172	100,00	

Como pode ser visto, aproximadamente 85% dos respondentes correspondem à gerentes, analistas, assistentes administrativos, diretores, supervisores, coordenadores e superintendentes. Isso evidencia a participação de pessoas ocupantes de cargos médios e altos na hierarquia das unidades de negócio. Os 15% restantes também estão relacionados a cargos médios e que não devem ser desprezados pois, os mesmos desempenham funções (auditor, consultor, especialistas, etc.) que os levam a conhecer o funcionamento das unidades nas quais trabalham.

Tabela 2
Tabulação da permanência dos respondentes na organização

Anos na Organização	%	Frequência
menos de 1,5 anos	19,79	37
2 a 4 anos	26,74	50
5 a 10 anos	20,86	39
mais de 10 anos	22,46	42
Não responderam	10,16	19
Total	100,00	187

Conforme a Tabela 2, pode-se notar que 70% dos respondentes está há pelo menos 1,5 anos em suas organizações, tempo considerado suficiente para que os mesmos tenham uma idéia dos aspectos que promovem ou inibem os negócios de sua organização.

Tabela 3
Tempo de atuação dos executivos na unidade de negócio

Anos da unidade de negócio	%
menos de 1 ano -	27,3
1 a 3 anos -	24,6
3 a 6 anos -	20,3
mais de 6 anos -	25,7
Não respondeu -	2,1

Como pode ser visto na Tabela 3, mais de 70% dos respondentes estão em suas unidades de negócio por pelo menos 1 ano. Se considerarmos que a grande maioria (85%) dos respondentes ocupam cargos de médio e alto escalão, não seria de todo estranho afirmar que executivos com mais de 1 ano de unidade de negócio teriam condições de enunciar quais aspectos são pertinentes ao bom desempenho dos negócios.

Feita a aplicação dos instrumentos, fez-se necessário comparar seus resultados. Uma vez que o instrumento de parágrafo descritivo fornece uma resposta pronta (o parágrafo escolhido) faz-se necessário dedicar uma maior atenção no processo de convergência dos tipos estratégicos realizado com o instrumento *STROBE*.

O método de convergência visa mapear os atributos do instrumento (agressividade, análise, defensividade, futuridade, pró-atividade e aversão ao risco) nos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) (Defensor, Prospector, Analisador). O processo de mapeamento do instrumento *STROBE* para os tipos estratégicos seguiu os passos descritos em Sabherwal e Chan (2001) e que são apresentados na sequência.

Para cada tipo de indústria (bancária, seguradora e de corretagem):

1. fazer a média dos indicadores para cada um dos atributos do instrumento *STROBE*;
2. normalizar as médias dos atributos em relação à indústria (escores padronizados);
3. com base nos perfis teóricos de cada atributo de estratégia de negócios apresentados na Tabela 1, mapear os valores Alto, Médio e Baixo para 1, 0, e -1 respectivamente;
4. computar a distância Euclidiana da estratégia de negócio da unidade em relação aos perfis estratégicos de negócios ideais (Defensor, Prospector, Analisador).
5. baseado nas distâncias computadas, classificar cada unidade de negócio em relação ao tipo estratégico ideal de menor distância.

6. RESULTADOS

As tabelas a seguir mostram o resultado das classificações feitas usando tanto o parágrafo descritivo (Tabela 4) quanto o instrumento *STROBE* (Tabela 5) pelas unidades de negócio participantes.

Tabela 4
Classificação das unidades de negócio usando o método do Parágrafo Descritivo

Parágrafo Descritivo		Tipos Estratégicos			Total
		Defensor	Prospector	Analisador	
Indústria	Banco	25	31	10	66
	Seguradora	25	29	4	58
	Corretora de Valores	31	14	3	48
Total		81	74	17	172

Tabela 5
Classificação das unidades de negócio usando o instrumento STROBE

<i>STROBE</i>		Tipos Estratégicos			Total
		Defensor	Prospector	Analizador	
Indústria	Banco	11	18	37	66
	Seguradora	11	14	33	58
	Corretora de Valores	9	17	22	48
Total		31	49	92	172

O método de parágrafo descritivo gerou 81 Defensores (47%), 74 Prospectores (43%) e 17 Analisadores (10%). Já o método *STROBE* gerou as seguintes classificações: 31 Defensores (18%), 49 Prospectores (28%) e 92 Analisadores (54%). Com base no exposto, fica clara uma diferença significativa nos resultados obtidos por meio de dois métodos que se propõem a medir o mesmo conceito (orientação estratégica).

A fim de verificar a confiabilidade de formas alternativas como sugerido em Malhotra (2001, p.264), foi realizada a correlação de Pearson entre os dois métodos de classificação. O resultado ($r=-0,38;p=0,62$) indica uma leve correlação negativa e não estatisticamente significativa entre o método de parágrafo descritivo e o método *STROBE*, indicando que os dois métodos classificam de maneiras diferentes.

Trabalhos anteriores mostram que o método *STROBE* tem uma forte tendência de classificar mais unidades como sendo Analisadoras. Sabherwal e Chan (2001) apresenta 48 Defensores (21%), 78 Prospectores (35%), e 100 Analisadores (44%). Dorociak (2007) apresenta 7 Defensores (26%), 3 Prospectores (11%) e 17 Analisadores (63%).

Cabe informar que no estudo de Sabherwal e Chan (2001) são citados alguns trabalhos que apresentam uma maior quantidade de Analisadores em relação aos Prospectores e Defensores o que nos leva a crer que a ocorrência de um maior número de Analisadores na amostra é algo decorrente das características desse instrumento. Contudo, se observarmos a classificação realizada pelo método de parágrafo descritivo veremos que no caso do setor financeiro brasileiro que é extremamente competitivo há uma expressiva quantidade de Prospectores e Defensores, não restando muito espaço para uma orientação estratégica de meio-termo.

A fim de resolver o impasse referente aos dois métodos de classificação, foram realizadas diversas análise de variâncias (*ANOVAs*) tendo como variáveis independentes as importâncias dos elementos de Alinhamento entre negócios e TI (coletadas na primeira etapa) e como fator a classificação *STROBE* (Defensor, Prospector e Analizador). Como resultado, não foi detectada nenhuma diferença para os 42 elementos em relação às três orientações estratégicas. Do mesmo modo, foram realizadas 42 análises de variâncias para os elementos de Alinhamento entre negócios e TI tendo como fator a classificação de parágrafo descritivo.

Neste caso, foram detectadas 8 diferenças ao nível de significância de 0,05 e 2 diferenças em nível de 0,1, todas em favor da orientação estratégica Defensora. É importante salientar que essas diferenças detectadas estão de acordo com a teoria encontrada na literatura. Ou seja, a literatura apresenta evidências de que nesses oito elementos de AE, a orientação estratégica Defensora apresenta maiores índices de promoção em relação à orientação estratégica Prospectora sendo importante observar que a análise empírica corrobora tais resultados.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram apresentados dois instrumentos desenvolvidos para medir os tipos estratégicos, sendo ambos de natureza autoperceptiva e adequados para aplicações em grandes amostras. O primeiro (parágrafo descritivo) foi escolhido por permitir uma rápida classificação por parte dos respondentes bem como o fato de ter sido utilizado extensivamente na literatura. O segundo (*STROBE*) consiste num procedimento que a partir de um conjunto de perguntas possa-se convergir para as orientações Defensor, Prospector e Analisador. Este método é o mais indicado quando não for possível aplicar instrumentos de orientação estratégica que contenham respostas descritivas (ex. parágrafo descritivo e escala multi-item dos arquétipos), além disso, possui uma regra de classificação muito simples quando comparada a escalas multi-item dos arquétipos.

Teoricamente as diferenças detectadas segundo o método de parágrafo descritivo apresentam uma maior concordância com a teoria. Tal concordância não ocorreu com o método *STROBE*, uma vez que este método não se mostrou sensível para detectar diferenças entre as orientações estratégicas na amostra pesquisada.

Uma possível explicação para esse resultado pode ser atribuída ao fato de que no método de parágrafo descritivo foi perguntada somente a orientação estratégica em relação ao período de 2003 até o presente, denotando uma estratégia realizada. Enquanto que no método *STROBE* foram realizadas 18 perguntas referentes aos diferentes itens relativos às dimensões do construto. Estas foram perguntadas tendo como referencial o momento presente da realização da pesquisa, o que pode ter dado margem para que respondentes respondessem sob uma ótica de práticas intencionadas, mas ainda não realizadas.

Outro aspecto que deve ser levado em conta é o fato de que a tipologia de Miles e Snow (1978) tem como principal dimensão a taxa pela qual as organizações alteram seus produtos ou mercados (Hambrick, 1983). Essa dimensão, embora seja contemplada no instrumento *STROBE*, não é considerada a principal dimensão e sim apenas mais uma (Proatividade) entre outras cinco (Defensividade, Aversão ao risco, Agressividade, Análise e Perspectiva futura). Este fato faz com que o principal aspecto da tipologia de Miles e Snow tenha seu peso diluído na caracterização da estratégia.

Por esses motivos e somado ao fato de que o parágrafo descritivo já ter sido empregado em uma série de estudos muito maior do que o método *STROBE*, consideraremos os resultados obtidos com o método parágrafo descritivo mais adequado à classificação de orientações estratégicas na amostra pesquisada do que o método *STROBE*.

Desenvolver e validar instrumentos de mensuração é uma tarefa minuciosa cujas etapas não devem ser ignoradas. Neste estudo, com exceção dos instrumentos de orientação estratégica, o desenvolvimento do instrumento de importância seguiu uma adaptação dos passos descritos em Koufteros (1999), exemplificados na *Figura 2*.

Este instrumento refere-se ao grau de importância dos elementos de alinhamento entre negócios e TI. Neste instrumento foi necessária a substituição da escala de importância por uma escala de prejuízo visando diminuir a assimetria das respostas (comum em escalas de importância). Também foram necessárias algumas iterações no ciclo de desenvolvimento de instrumentos (adaptação - validade de conteúdo/face - pré-teste - estudo piloto) até que se obtivesse um instrumento pronto para ir a campo.

Buscou-se apresentar, neste estudo, o desenvolvimento de três instrumentos de mensuração bem como a comparação de dois deles. O primeiro instrumento desenvolvido mede qual é o grau de prejuízo causado na execução da estratégia de negócios pela falta dos elementos de alinhamento entre negócios e TI. Os outros dois instrumentos desenvolvidos visam medir a orientação estratégica. Ambos são de natureza auto-perceptiva e adequados para aplicação em grandes amostras. O primeiro (parágrafo descritivo) foi escolhido por permitir uma rápida classificação por parte dos respondentes bem como o fato de ter sido

utilizado extensivamente na literatura. O segundo (*STROBE*) consiste num procedimento que a partir de um conjunto de perguntas possa-se convergir para os tipos Defensor, Prospector e Analisador, possuindo uma regra de classificação muito simples quando comparada à escalas multi-item dos arquétipos.

Além do desenvolvimento dos instrumentos propriamente dito, verificou-se que a classificação das orientações estratégicas segundo o instrumento de parágrafo descritivo apresentou mais propriedade para a realização de análises adicionais. Uma vez que o método de parágrafo descritivo já é consolidado, sugere-se que sejam feitos outros estudos com a metodologia *STROBE*, a fim de ver suas reais potencialidades e limitações.

REFERÊNCIAS

- Aragon-Sanchez, A., & Sanchez-Marin, G. (2005) Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–309.
- Benedetto, C. D., & Song, M. (2003) The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, 20(5), 514–533.
- Bharadwaj, A. (2000) A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W., & Copeland, D.G. (1997). Business Strategic Orientation. *Information systems research*, 8(2).
- Chan, Y., Sabherwal, R., & Thatcher, J. (2006) Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. *Engineering Management*, 53(1), 27–47.
- Ciborra, C. (1997) De Profundis? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9(1), 67–82.
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. (1990) Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365–383.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000) *The handbook of qualitative research*. 2.ed. Thousand Oaks (EUA): Sage Publications.
- Desarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Song, M., & Sinha, I. (2005) Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74.
- Dorociak, J. (2007) *The Alignment Between Business and Information Systems Strategies in Small Banks: An Analysis of Performance Impact*. 264 p. Tese (doutorado) — Capella University, USA.
- Doty, D.H., Glick, W.H., & Huber, G.P. (1993) Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196.
- Dvir, D., Segev, E., & Shenhar, A. (1993) Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units Within the Miles and Snow Typology. *Strategic Management Journal*, 14(2), 155–161.
- Dyer, B.; Song, X. (1997) The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of US and Japanese Firms. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 467–493.
- Fernandes Filho, A. (2003) *Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS*. 137p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

- Gimenez, F.A., Pelisson, C., Kruger, E.G., & Hayashi, P. (1999) Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53–74.
- Hambrick, D. (1980) Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hambrick, D. (1981) Strategic Awareness within Top Management Teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263–279.
- Hambrick, D. (1983) Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 5–26.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1993) Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
- Hsiao, R., & Ormerod, R. (1998) A new perspective on the dynamics of information technology-enabled strategic change. *Information Systems Journal*, 8(1), 21–52.
- James, W., & Hatten, K. (1995) Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking. *Strategic Management Journal*, 16(2), 161–168.
- Jennings, D., & Seaman, S. (1994) High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475.
- Karimi, J., Gupta, Y., & Somers, T. (1996) Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 55–88.
- Koufteros, X. (1999) Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17(4), 467–488.
- Luftman, J., Lewis, P., & Oldach, S. (1993) Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies. *IBM Systems Journal*, 32(1), 198–221.
- Luftman, J., Papp, R., & Brier, T. (1999) Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association of Information Systems*, 1(3).
- Luftman, J. (2000) Assessing business-it alignment maturity. *Communications of the Association of Information Systems*, 4(14), 1–50.
- Malhotra, N. (2001) *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Marchand, D., Kettinger, W., & Rollins, J. (2000) Information orientation: People, technology and the bottom line. *Sloan Management Review*, 41(4), 69–80.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. (2000) The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–16.
- McDaniel, S., & Kolari, J. (1987) Marketing strategy implications of the miles and snow strategic typology. *Journal of Marketing*, 51(4), 19–30.
- McFarlan, F., McKenney, J., & Pyburn, P. (1983) The information archipelago—plotting a course. *Harvard Business Review*, 61(1), 145–56.
- Miles, R., & Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, California: Stanford Business Classics.
- Palmer, J., & Markus, M. (2000) The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment in Specialty Retailing. *Information Systems Research*, 11 (3), 241–259.

- Papp, R. (1999) Business- IT alignment: productivity paradox payoff? *Industrial Management and Data Systems*, 99(7), 367–73.
- Preston, C., & Colman, A. (2000) Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15.
- Reich, B., & Benbasat, I. (1996) Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 20(1), 55–81.
- Reich, B., & Benbasat, I. (2000) Factors That Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 24(1), 81–113.
- Rigoni, E. H. (2006) *Alinhamento Estratégico entre negócios e tecnologia da informação: Práticas promovidas em empresas industriais da região sul do Brasil*. 176 p. Dissertação (mestrado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Sabherwal, R., & Chan, Y. (2001) Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. *Information Systems Research*, 12(1), 11–33.
- Shoham, A., Evangelista, F., & Albaum, G. (2002) Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3), 236–58.
- Shortell, S., & Zajac, E. (1990) Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 817–832.
- Simon, R. (1987) Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374.
- Simonsen, J. (1999) How do we Take Care of Strategic Alignment?: Constructing a Design Approach. *Scandinavian journal of information systems*, 11(2), 51–72.
- Snow, C., & Hambrick, D. (1980) Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *The Academy of Management Review*, 5(4) 527–538.
- Snow, C., & Hrebiniak, L. (1980) Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317–336.
- Straub, D. (1989) Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–169.
- Tallon, P., & Kraemer, K. (1998) A process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: implications for business value. In: *IV Americas Conference on Information Systems*. Baltimore, Maryland: AIS, p.14–16.
- Teo, T., & King, W. (1996) Assessing the impact of integrating business planning and IS planning. *Information & Management*, 30(6), 309–321.
- Teo, T., & King, W. (1997) Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 185–214.
- Venkatraman, N. (1989) Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.