

MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO AO NEGÓCIO EMPRESARIAL

Denis Alcides Rezende, Dr.

Universidade Tuiuti do Paraná – Rua São Paulo, 1765, CEP 80630-150, Curitiba - PR
www.netpar.com.br/drezende - drezende@netpar.com.br (41) 333.7400

Aline França de Abreu, Ph.D.

Universidade Federal de Santa Catarina – Cx. Postal 476, CEP 88.010-970, Florianópolis - SC
http://igti.eps.ufsc.br - aline@eps.ufsc.br (48) 331-7030

RESUMO

Integrar os recursos da Tecnologia da Informação (TI) ao negócio empresarial tem se tornado um desafio estratégico nas organizações. Para tanto, é necessário alinhar a TI e suas ferramentas com as estratégias empresariais, onde as informações oportunas e os conhecimentos personalizados estejam coerentes e integrados para auxiliar a sua gestão inteligente. E para contribuir com esse desafio emergente, esse estudo objetivou propor um modelo de alinhamento do Planejamento Estratégico da TI ao Planejamento Estratégico Empresarial com seus respectivos recursos sustentadores. Sua originalidade está na diferente forma de identificação e organização das variáveis do modelo, que envolvem quatro recursos sustentadores: TI; sistemas de informação e do conhecimento; pessoas; e contexto organizacional. Tal modelo teve como base: a revisão da literatura, as experiências vivenciadas dos autores e um survey realizado em setenta e oito grandes empresas brasileiras de diferentes regiões e negócios. As contribuições resgatam a visão moderna da TI alinhada ao negócio empresarial. A conclusão reitera a importância do modelo proposto para o alinhamento da TI ao negócio empresarial que pode contribuir com a gestão de empresas competitivas e inteligentes.

Palavras chave: Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico, Alinhamento de Negócios.

ABSTRACT

Integrating Information Technology (IT) resources to the business has become a strategic challenge to the organizations. For it is necessary to align IT and its tools to the companies' strategies, so the quality information and the personalized knowledge would be coherent and integrated to aid its intelligent administration. And to contribute to that emergent challenge, this study proposes a model of alignment of the IT Strategic Planning to the Business Strategic Planning with its respective sustainable resources. Its originality is in the different identification form and organization of the model variables, which involve four supporting resources: IT; knowledge and information systems; human capital; and organizational context. Such a model had as a basis: the literature revision, the authors' lived experiences and a survey accomplished in seventy eight great Brazilian companies from different regions and businesses. The contributions rescue the modern vision of the IT aligned to the business. The conclusion reiterates the importance of the

model proposed for the IT alignment to the business that can contribute to the administration of competitive and intelligent companies.

Keywords: Information Technology, Strategic Planning, Business Alignment.

1. INTRODUÇÃO

Integrar os recursos da Tecnologia da Informação (TI) ao negócio empresarial tem se tornado um problema estratégico cada vez maior nas organizações. Esse problema vem consumindo muitas energias humanas e também recursos financeiros. Nesse sentido, a necessidade de informações oportunas e de conhecimentos personalizados nas organizações é emergente, principalmente para auxiliar efetivamente os seus processos decisórios e a sua gestão empresarial, no atual mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento.

Inúmeras são as atividades contribuidoras que a TI pode realizar nas organizações para desempenhar seu papel estratégico, que deve agregar valores aos produtos e/ou serviços da organização, auxiliando a promoção das suas inteligências competitiva e empresarial (LUFTMAN; BRIER, 1999; MEADOR, 1997; TOIVONEN, 1999).

É necessário portanto, que as organizações tenham seus planejamentos empresarial e da TI integrados, coerentes e com sinergia, onde as estratégias empresariais e as estratégias da TI devem estar plenamente alinhadas entre si. Porém a realidade empresarial vem enfrentando dificuldades no alinhamento e na sinergia de seus planejamentos quando envolvem e/ou necessitam da TI e de seus recursos. Essa atividade é um desafio constante, onde os recursos investidos em TI nem sempre dão o devido retorno aos seus investidores, pelo contrário, muitas vezes a infra-estrutura da TI e de seus recursos tem gerado desperdícios nas empresas, produtividade baixa nos seus serviços e deficiente qualidade nas suas atuações. É freqüentemente a informação e o conhecimento que são disponibilizados pela TI aos gestores empresariais, não são oportunos, não são de qualidade e não os satisfazem.

O alinhamento estratégico dos negócios e da TI é muito importante para a sobrevivência das organizações, principalmente quando é utilizado como uma ferramenta de gestão (BRANCHEAU; WETHERBE, 1987; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 1996; CIBORRA, 1997; KEARNS; LEDERER, 1997; BRODBECK; HOPPEN, 2000; CARRUTHERS, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Retrata a fundamentação teórica do trabalho elaborado.

2.1. Planejamento estratégico empresarial (PEE)

O PEE é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização. É elaborado por meio de uma técnica administrativa de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita os executivos estabelecerem um rumo para a organização, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre empresa, ambiente e mercado, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (BOAR, 1993; VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001).

2.2. Planejamento estratégico da tecnologia da informação (PETI)

A necessidade que as organizações sejam competitivas e inteligentes, frente às mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que as mesmas também se modifiquem e requeiram planejamento das suas informações, auxiliadas pelos recursos da TI (TAPSCOTT, 1997; MARKUS; BENJAMIN, 1997).

O PETI é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI (e seus recursos: hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização (PREMKUMAR; KING, 1992; BOAR, 1993; KEARNS; LEDERER, 1997).

2.3. Alinhamento do PETI ao PEE

O alinhamento entre o PETI e o PEE se constitui a partir relação vertical, horizontal, transversal, dinâmica e sinérgica das funções empresariais que promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência empresarial (ENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; BOAR, 1993).

Os modelos de estratégias empresariais com suporte da TI foram pesquisados e identificados para que a TI possa desempenhar um relevante papel nos negócios e nos processos funcionais das organizações, apoiando-as no desenvolvimento e na comercialização de produtos e/ou serviços (BAKOS; TREACY, 1986; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 1996).

Nessas últimas décadas, diversos modelos relacionados ao alinhamento do PETI ao PEE foram pesquisados e desenvolvidos (ROCKART; MORTON, 1984; MACDONALD, 1991; WALTON, 1993; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; YETTON; JOHNSTON; CRAIG, 1994; McGEE; PRUSAK, 1994; CHAN et al., 1997; REZENDE; ABREU, 2000).

Todos esses modelos apresentam vantagens e desvantagens, as quais devem ser observadas pelos CEOs (*Chief Executive Officer*) e CIOs (*Chief Information Officer*) quando da sua implementação. O alinhamento entre PETI e PEE é um processo contínuo e complexo. Não há uma única estratégia ou única combinação de atividades que permitirão a organização alcançar e sustentar esse alinhamento, pois são fatores em conjunto que levam ao sucesso dessa atividade (LUFTMAN; BRIER, 1999). Além disso, cada organização tem seu próprio processo de desenvolvimento de capacidades e competências essenciais que são abrangidas respectivamente pelo seu próprio, específico e personalizado contexto (PRAHALAD; HAMEL, 1990; CIBORRA, 1997; PUKSZTA, 1999). A integração do PETI ao PEE envolve humanos e não-humanos (BOYNTON; JACOBS; ZMUD, 1992).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia teve sua natureza aplicada, onde sua abordagem contemplou as variantes qualitativa e quantitativa, caracterizada como uma pesquisa exploratória e descritiva. Foi justificativa pelo ecletismo e integração de métodos (AUDY; BEKER; FREITAS, 1999; BRODBECK; HOPPEN, 2000; NOGUEIRA; REINHARD; MOREIRA, 2000; FREITAS; MOSCAROLA, 2000).

Para realizar os objetivos propostos, diversos passos foram trabalhados. As principais fases (preparação, definição, realização preliminar e realização final) definem os objetivos, as atividades elaboradas e os resultados auferidos.

Com a primeira fase realizada foi possível mostrar a importância e necessidade do alinhamento do PETI ao PEE e concomitantemente identificar os principais problemas enfrentados pelas organizações na efetivação desse alinhamento. Com a segunda foi possível finalizar o modelo proposto e preparar o questionário preliminar, que continha perguntas referentes às respectivas variáveis do modelo. Com a terceira foi possível elaborar o pré-teste (em duas empresas) e o teste piloto (em oito empresas) para sedimentar o modelo proposto de alinhamento do PETI ao PEE, bem como, ajustar o questionário preliminar, gerando o questionário definitivo para a pesquisa e análise final na quarta fase. E com a última fase foi possível elaborar a análise da prática das setenta e oito (78) empresas participantes, documentar os resultados e gerar o modelo definitivo de alinhamento.

4. MODELO DE ALINHAMENTO DO PETI AO PEE

De acordo com a revisão da literatura e com a reestruturação e documentação das vivências profissionais do pesquisador de 15 anos em atividades empresariais e acadêmicas, o modelo proposto pode ser sustentado principalmente por quatro grandes grupos de fatores ou recursos sustentadores: tecnologia da informação (TI); sistemas de informação e do conhecimento (SI); pessoas ou recursos humanos (RH); e contexto organizacional (CO).

Pode-se conceituar a TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, fundamentada nos componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações (LAUDON; LAUDON, 1996).

Os SI são o conjunto de partes (quaisquer) que geram informações, ou também, o conjunto de software, hardware, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem o software. Têm como maior objetivo o apoio nos processos de tomada de decisões na empresa e o seu foco está direcionado ao principal negócio empresarial. Genericamente, os SI podem ser classificados em operacional, gerencial e estratégico (LAUDON; LAUDON, 1996). Juntamente com os SI surgem os Sistemas do Conhecimento, onde são geradas informações com conhecimentos agregados (NOLAN, 1993). O que significa a difusão das informações relevantes e úteis, “trabalhadas” por pessoas e/ou por recursos computacionais, produzidas com qualidade e de forma antecipada, transformando-as em conhecimento explícito, que possa ser utilizado por todas as pessoas da organização, como suporte à obtenção da vantagem competitiva inteligente (DAVENPORT; PRUSACK, 1998).

Com relação ao RH, administrar uma organização é, sobretudo lidar com pessoas e com a abordagem humanística das teorias das relações humanas e comportamentais (CARRUTHERS, 2000). A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano. O diferencial oferecido pelas organizações é dependente dos recursos humanos que nelas trabalham, de sua capacitação, de sua satisfação e de sua habilidade de gestão (STRASSMANN; BIENKOWSKI, 1999).

O CO compreende toda a infra-estrutura estratégica, operacional e cultural necessária a organização. Para cada CO as necessidades de informações são diferentes, necessitando de um PEE adequado a esse contexto, que envolve diferentes medidas de motivação e de desempenho dos componentes da organização (FIORELLI, 2000; VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001).

4.1. Visão geral do modelo proposto de alinhamento do PETI ao PEE

O alinhamento entre o PETI e o PEE acontece quando é sustentado pelos coerentes e essenciais recursos sustentadores: TI, SI, RH e CO.

Para se ter uma idéia mais ampla da pesquisa elaborada e do modelo proposto, a Figura 1 mostra o escopo do mesmo com suas dimensões, construtos e variáveis:

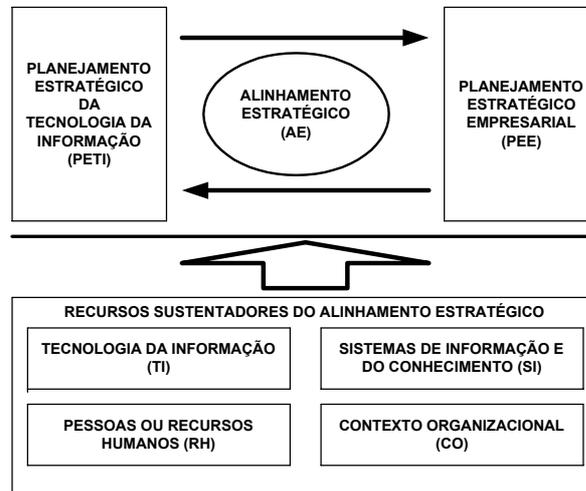


Figura 1 – Desenho da visão geral do modelo proposto de alinhamento do PETI ao PEE.

4.2. Dimensões, construtos e variáveis

O modelo proposto possui três dimensões: PETI e de seus recursos e ferramentas; PEE e de seus negócios; e recursos sustentadores do alinhamento PETI ao PEE. As dimensões são desmembradas em construtos: alinhamento estratégico entre PETI e PEE; TI, SI, RH e CO. A dimensão do PETI fornece uma visão geral de conceitos, modelos, métodos e ferramentas de TI necessários para facilitar a estratégia de negócios e suportar as decisões, as ações empresariais e os respectivos processos da organização. Além de relatar as configurações técnicas da TI, deve estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, os sistemas de informação, as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária.

A dimensão do PEE fornece uma visão geral de conceitos, modelos, métodos e instrumentos de como fazer acontecer à estratégia de negócios empresariais. Ela possibilita uma clara e adequada compreensão da situação dos negócios, da atuação das funções empresariais, contemplando o ambiente interno e externo à organização. Pode relatar também as ameaças, oportunidades, potenciais, fatores críticos de sucesso, atuação no mercado, satisfação dos clientes, estrutura organizacional, competências essenciais, capacitação dos recursos humanos e outros fatores fundamentais para a atuação empresarial.

A dimensão dos “recursos sustentadores do alinhamento PETI ao PEE” fornece uma visão geral das atividades, variáveis e fatores que facilitam o referido alinhamento. Essa dimensão é composta pelos construtos: TI, SI, RH e CO.

O construto “alinhamento estratégico entre PETI e PEE” contempla as variáveis: sinergia das funções empresariais; adequação das tecnologias disponíveis; gestão dos planejamentos PETI e PEE; inteligência competitiva e inteligência empresarial.

O construto TI envolve as variáveis: hardware; software; sistemas de telecomunicação; e gestão de dados e informação. O construto SI envolve as variáveis: SI estratégicos; SI gerenciais; SI operacionais; e sistemas do conhecimento. O construto RH envolve as variáveis: valores e comportamentos; perfil profissional; competências e capacitação; plano de trabalho; comunicação e relação; multiequipe e parcerias; clima,

ambiente e motivação; e vontade e comprometimento. E finalmente o construto CO envolve as variáveis: imagem institucional; missão, objetivos e estratégias; modelos decisórios; processos e procedimentos; cultura, filosofia e políticas empresariais; estrutura organizacional departamental; investimento e custos; e infra-estrutura organizacional.

Quatro novas variáveis surgiram no *survey* das setenta e oito empresas participantes e foram adicionadas no modelo proposto. No construto RH: planejamento informal participativo; e consciência e participação efetiva. No construto CO: domínio do negócio e preocupação com resultados; e metodologia ou processo formal de planejamento.

5. CONCLUSÃO

A conclusão desse trabalho reitera a importância do alinhamento do PETI ao PEE, se constituindo numa essencial ferramenta para auxiliar na gestão das empresas. Onde relevantes respostas foram auferidas nesse trabalho. A principal resposta diz respeito à organização e a verificação dos recursos sustentadores do alinhamento entre PETI e PEE, que podem contribuir na gestão dos negócios empresariais.

Essas contribuições resgatam a visão moderna do planejamento da TI alinhado ao negócio empresarial e que contempla a organização como um todo. Ao contrário da visão convencional do Plano Diretor de Informática, que foca apenas as soluções tecnológicas e muitas vezes distantes do PEE.

Tanto para a academia e para as empresas, essa pesquisa contribuiu para as práticas cotidianas de gestão, objetivando minimizar os problemas relacionados com as implicações organizacionais aqui discutidos e apresentados. Contribuiu principalmente para estudos teóricos ou práticos relacionados com a metodologia da pesquisa utilizada, pelo enfoque desafiador de sua abrangência; o diferente modelo proposto de alinhamento, com suas diferentes peculiaridades, convergências e divergências, pontos fortes e fracos.

A principal limitação foi alcançar um número significativo de grandes empresas brasileiras dispostas a participar do estudo.

Outras pesquisas e outros estudos podem ser elaborados a partir desse, principalmente os direcionadas a melhorar as propostas trabalhadas, sejam nos métodos científicos, no modelo proposto ou também, como respostas para novas questões.

Um grande desafio está relacionado com a efetiva realização do alinhamento do PETI ao PEE na prática cotidiana das empresas, provocando a competência dos teóricos da academia e dos gestores empresariais. Nesse sentido, esse estudo procurou identificar os principais recursos sustentadores do alinhamento do PETI ao PEE, apontando as variáveis mais relevantes e que merecem atenção especial para minimizar esse desafio.

Concluindo, observa-se que o modelo proposto de alinhamento do PETI ao PEE pode contribuir com a almejada inteligência empresarial nas organizações dispostas a implementá-lo na prática de forma dinâmica, coerente e a partir das competências dos seus talentos humanos.

REFERÊNCIAS

AUDY, J.; BEKER, J.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BAKOS, J. Y.; TREACY, M. E. Information technology and corporate strategy: a research perspective. **MIS Quarterly**, p. 107-119, June 1986.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

- BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology**: crafting strategy for the 90s. USA: John Wiley & Sons, 1993.
- BOYNTON, A. C.; JACOBS, G. C.; ZMUD, R. W. Whose responsibility is IT management?. **Sloan Management Review**, p. 32-38, Summer 1992.
- BRANCHEAU, J. C.; WETHERBE, J. C. Key issues in information systems management. **MIS Quarterly**, Minneapolis, p. 23-45, Mar. 1987.
- CARRUTHERS, T. E. Occupational psychology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 73, p. 380-381, Sept. 2000.
- CHAN, Y. E.; HUFF, S. L.; BARCLAY, D. W.; et al. Business strategic orientation, information system strategic orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 125-150, June 1997.
- CIBORRA, C. De profundis ? Deconstructing the concept of strategic alignment. In: IRIS CONFERENCE, 20., 1997, Norway. **Proceedings...** Norway: Department of Informatics, University of Oslo, 1997.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSACK, L. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- EXAME. **Maiores e melhores 2000**: as 500 maiores empresas do Brasil, São Paulo: Editora Abril, n. 27, jun. 2000. Suplemento.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, H. M. R.; MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados. Porto Alegre: Sphinx Consultoria; Sagra Luzzatto, 2000.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- KEARNS, G.; LEDERER, A. Alignment of IS plan with business plan: the impact on competitive advantage. In: AIS, 1997, Indianapolis. **Proceedings...** Indianapolis: 1997.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**: a contemporary perspective. New York: MacMillan, 1996.
- LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T. Evaluating strategies in information technology. In: PERFORMANCE MEASUREMENT 2000 CONFERENCE - PAST, PRESENT AND FUTURE, 2000, Cambridge. **Proceedings...** Cambridge: Andy Neely (Ed.), 2000. p. 323-330.
- LUFTMAN, J. N.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, p. 109-122, Fall 1999.
- MACDONALD, K. H. Business strategy development, alignment, and redesign. In: MORTON, M. S. S. (Ed.). **The corporation of the 1990s**: information technology and organizational transformation, New York: Oxford University Press, 1991.
- MARKUS, L. M.; BENJAMIN, R. I. The magic bullet theory in IT-enabled transformation. **Sloan Management Review**, p. 55-68, Winter 1997.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEADOR, L. C. IT/strategy alignment - identifying the role of information technology in competitive strategy. **Working Paper** n. 9403. Disponível em: <<http://www.it-consultancy.com/background/alignment/index.html>>. Acesso em: 21 out. 1997.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOGUEIRA, A. R. R.; REINHARD, N.; MOREIRA, P. C. A. strategic alignment, information technology and the competition for the future. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 33., 2000, Maui. **Proceedings...** Maui: 2000.

NOLAN, R. L. **Note on information technology and strategy**. Boston: Harvard Business School, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May-June 1990.

PREMKUMAR, G.; KING, W. R. An empirical assessment of information systems planning and the role of information systems in organizations. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 9, p. 99, Fall 1992.

PUKSZTA, H. Don't split IT strategy from business strategy. **Computerworld**, Framingham, v. 33, n. 2, p. 35, 11 Jan. 1999.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v. 14, n. 1, p. 84-95, Jan./Feb. 1984.

STRASSMANN, P.; BIENKOWSKI, D. Alignment of IT and business: key to realizing business value. **ABT Corp. White Paper**, August 1999. Disponível em: <<http://www.strassmann.com/index.shtml>>. Acesso em: 21 ago. 1999.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TOIVONEN, R. Planning the use of information technology in marketing: the case of finnish forest industries. **Forest Products Journal**, Madison, v. 49, n. 10, p. 25-30, Oct. 1999.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

YETTON, P. W.; JOHNSTON, K. D.; CRAIG, J. F. Computer-aided architects: a case study of IT and strategic change. **Sloan Management Review**, p. 57-67, Summer 1994.