

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC JARAGUÁ DO SUL



Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação

Ana Carolina Weiss Mallmann

Bruna Breçailo

Cristiane Kulkamp

Diones Davi Tunnermann

Ederson Forlin

Análise do nível de maturidade da governança de TI da empresa Breithaupt

Jaraguá do Sul

2018

Ana Carolina Weiss Mallmann

Bruna Brecailo

Cristiane Kulkamp

Diones Davi Tunnermann

Ederson Forlin

Análise do nível de maturidade da governança de TI da empresa Breithaupt

Trabalho de Conclusão do Último Semestre, apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Jaraguá do Sul

2018

Ana Carolina Weiss Mallmann

Bruna Brecailo

Cristiane Kulkamp

Diones Davi Tunnermann

Ederson Forlin

Análise do nível de maturidade da governança de TI da empresa Breithaupt

Trabalho de Conclusão do Último Semestre, apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac de Jaraguá do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Professor Orientador Ademir Camillo Junior

Coordenadora Janaina Costa

Jaraguá do Sul

2018

AGRADECIMENTOS

Dedicamos este estudo primeiramente a Deus, por ter nos permitido chegar até aqui, nos dando forças e persistência para continuar. Aos nossos pais e familiares, pela paciência e compreensão. À instituição SENAC, pelo ambiente e pela oportunidade de aprendizado. Aos professores, que nos trouxeram, experiências e conhecimento, que contribuíram para nossa formação e aprendizado. À Comércio e Indústria Breithaupt S. A., representada na pessoa do Sr. Bruno Breithaupt Filho, que nos concedeu a oportunidade de conhecer mais sobre a empresa e realizar o estudo objeto deste trabalho.

“Você não consegue ligar os pontos olhando pra frente, você só consegue ligá-los olhando pra trás. Então você tem que confiar que os pontos se ligarão algum dia no futuro. Você tem que confiar em algo – seu instinto, destino, vida, carma, o que for. Esta abordagem nunca me desapontou, e fez toda diferença na minha vida”.

Steve Jobs

RESUMO

Em conformidade com as melhores práticas de governança e gerenciamento empresarial de TI do Cobit, apresentaremos, neste trabalho de conclusão de semestre, uma proposta com ações que visam melhorar a maturidade da organização em alguns aspectos pontuais, que foram elencados nas análises feitas à empresa Breithaupt S.A, matriz de Jaraguá do Sul – SC. A empresa em questão pertence ao ramo varejista, atuando nos segmentos de materiais de construção, ferramentas elétricas, eletrodomésticos e no ramo automotivo. Para realizar este estudo, utilizaremos a metodologia de coleta de dados e pesquisa exploratória, os quais englobam os domínios Planejar e Organizar, Adquirir e Implementar, Entregar e Suportar, Monitorar e Avaliar do Cobit, e assim citaremos as ações e propostas de forma que melhorem a maturidade nos domínios onde o nível foi identificado como baixo.

Palavras-chave: Governança de TI. COBIT. Varejo. Maturidade.

ABSTRACT

According to the Cobit's IT governance and entrepreneurship best practices, we will present, in this semester conclusion work, a proposal with actions that aim to improve the maturity of the organization in some specific aspects, which were listed in the analyzes for Breithaupt S.A company, matrix of Jaraguá do Sul - SC. This company belongs to the retail sector, operating in the segments of construction, electrical sculpture, electromobiles and in the automotive branch. To do this study, we'll use the method of sampling and research exploratory, that encompass the domains of Plan and Organize, Acquire and Implement, Deliver and Support, Monitor and Evaluate of Cobit, and so we will cite the actions and proposals in a way that improves the maturity in the domains where the level was identified as low.

Keyword: IT Governance. COBIT. Retail. Maturity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	26
FIGURA 2: DIAGRAMA COM CONTEÚDO DO COBIT	34
FIGURA 3: PRINCÍPIOS BÁSICOS DO COBIT	35
FIGURA 4: OS QUATRO DOMÍNIOS INTER-RELACIONADOS DO COBIT	37
FIGURA 5: OS QUATRO DOMÍNIOS INTER-RELACIONADOS DO COBIT	38
FIGURA 6: POSSÍVEL NÍVEL DE MATURIDADE DE UM PROCESSO DE TI.....	39
FIGURA 7: MODELO DO CICLO DE VIDA DO ITIL V3	41
FIGURA 8: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	67
FIGURA 9: PLANEJAR E ORGANIZAR.....	74
FIGURA 10: PO1	75
FIGURA 11: PO2	76
FIGURA 12: PO3	77
FIGURA 13: PO4	78
FIGURA 14: PO5	79
FIGURA 15: PO6	81
FIGURA 16: PO7	82
FIGURA 17: PO8	83
FIGURA 18: PO9	84
FIGURA 19: PO10	85
FIGURA 20: ADQUIRIR E IMPLEMENTAR	86
FIGURA 21: AI1	87
FIGURA 22: AI2	88
FIGURA 23: AI3	89
FIGURA 24: AI4	90
FIGURA 25: AI5	92
FIGURA 26: AI6	93
FIGURA 27: AI 7	94
FIGURA 28: ENTREGAR E SUPORTAR.....	95
FIGURA 29: DS1.....	96
FIGURA 30: DS2.....	97
FIGURA 31: DS3.....	98
FIGURA 32: DS4.....	99

FIGURA 33: DS5.....	101
<i>FIGURA 34: DS6.....</i>	<i>102</i>
FIGURA 35: DS7.....	103
FIGURA 36: DS8.....	104
FIGURA 37: DS9.....	105
FIGURA 38: DS10.....	106
FIGURA 39: DS11.....	107
FIGURA 40: DS12.....	108
FIGURA 41: DS13.....	109
FIGURA 42: MONITORAR E AVALIAR.....	111
FIGURA 43: ME1	112
FIGURA 44: ME2	113
FIGURA 45: ME3	114
FIGURA 46: ME4	115
FIGURA 47: MATURIDADE ATUAL.....	116
FIGURA 48: AÇÕES 1º ANO	119
FIGURA 49: PO - ATUAL E PROPOSTO	119
FIGURA 50: AÇÕES 2º ANO	122
FIGURA 51: ME - ATUAL E PROPOSTO.....	122
FIGURA 52: PROPOSTA	123

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ANÁLISE ESTRATÉGICA SWOT DA EMPRESA BREITHAUPT	63
QUADRO 2: ESPECIFICAÇÃO DOS FATORES DA ANÁLISE SWOT	64
QUADRO 3: ESPECIFICAÇÃO DOS FATORES DA ANÁLISE COMPETITIVA.....	68
QUADRO 4: DEFINIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	71

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Cronograma

APÊNDICE B - Nível de Maturidade COBIT

LISTA DE SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

CDs - Centros de distribuição

CEO - Chief Executive Officer

COBIT - Control Objectives For Information end Relatet Technology

CIO - Chief Information Officer

ERP - Enterprise Resource Planning

GITM - Government information Technology Infrastructure Management

IoT - Internet das coisas

ITGI - Instituto de Governança de Tecnologia da Informação

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

PDCA - Plan, Do, Check, Act

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

RH - Recursos Humanos

ROI - Return on investment

SLA - Software Level Agreement

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TCS - Trabalho de conclusão do semestre

TI - Tecnologia da informação.

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	17
1.1.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.1.1	<i>Definição do Negócio Estratégico</i>	21
2.1.2	<i>Missão, Visão e Valores.....</i>	22
2.1.3	<i>Análise SWOT</i>	24
2.1.4	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	25
2.2	GOVERNANÇA DE TI	26
2.2.1	<i>Gerenciamento de Projetos.....</i>	30
2.2.2	<i>Domínios do COBIT.....</i>	33
2.2.3	<i>ITIL</i>	39
2.2.4	<i>Segurança da Informação.....</i>	43
2.2.4.1	<i>Características</i>	44
2.2.4.2	<i>Políticas, procedimentos e Melhores Práticas</i>	45
2.2.4.3	<i>Vulnerabilidades.....</i>	46
2.2.4.4	<i>Ameaças</i>	46
2.2.4.5	<i>Riscos</i>	47
2.2.4.6	<i>Segurança Lógica</i>	47
2.2.4.7	<i>Segurança Física</i>	47
3	METODOLOGIA	49
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.3	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS	50
3.4	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.5	CRONOGRAMA	51
4	ESTUDO DO SEGMENTO	52
4.1	CONCEITO	52
4.2	HISTÓRICO.....	52

4.3	VARIÁVEIS DO MACROAMBIENTE QUE INFLUENCIAM O SEGMENTO	54
4.4	NÍVEL DE COMPETITIVIDADE	55
4.5	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	55
4.6	INFLUÊNCIA DA TIC.....	56
4.7	IMPACTOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	56
4.8	TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS E TENDÊNCIAS.....	57
4.9	GOVERNANÇA DE TI	58
5	ESTUDO DA EMPRESA.....	60
5.1	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA EMPRESA	60
5.1.1	<i>Análise das Forças de Porter.....</i>	65
5.2	MATURIDADE DA GOVERNANÇA DE TI	74
5.2.1	<i>Planejar e Organizar.....</i>	74
5.2.1.1	PO1 Definir um Plano Estratégico de TI	75
5.2.1.2	PO2 Definir a Arquitetura da Informação	76
5.2.1.3	PO3 Determinar as Diretrizes da Tecnologia.....	77
5.2.1.4	PO4 Definir os Processos, a Organização e os Relacionamentos de TI 78	
5.2.1.5	PO5 Gerenciar o Investimento de TI	79
5.2.1.6	PO6 Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais	80
5.2.1.7	PO7 Gerenciar os Recursos Humanos de TI.....	81
5.2.1.8	PO8 Gerenciar a Qualidade	82
5.2.1.9	PO9 Avaliar e Gerenciar os Riscos de TI	83
5.2.1.10	PO10 Gerenciar Projetos	84
5.2.2	<i>Adquirir e Implementar.....</i>	86
5.2.2.1	AI1 Identificar Soluções Automatizadas	86
5.2.2.2	AI2 Adquirir e Manter Software Aplicativo.....	88
5.2.2.3	AI3 Adquirir e Manter Infraestrutura de Tecnologia	89
5.2.2.4	AI4 Habilitar Operação e Uso	90
5.2.2.5	AI5 Adquirir Recursos de TI	91
5.2.2.6	AI6 Gerenciar Mudanças	92
5.2.2.7	AI7 Instalar e Homologar Soluções e Mudanças	93
5.2.3	<i>Entregar e Suportar.....</i>	95
5.2.3.1	DS1 Definir e Gerenciar Níveis de Serviços	96
5.2.3.2	DS2 Gerenciar Serviços Terceirizados.....	97
5.2.3.3	DS3 gerenciar o Desempenho e a Capacidade.....	98
5.2.3.4	DS4 Assegurar a Continuidade dos Serviços	99

5.2.3.5 DS5 Garantir a segurança dos sistemas	100
5.2.3.6 DS6 Identificar e Alocar Custos.....	101
5.2.3.7 DS7 Educar e Treinar os Usuários	102
5.2.3.8 DS8 Gerenciar a Central de serviços e os Incidentes.....	103
5.2.3.9 DS9 Gerenciar a Configuração.....	104
5.2.3.10 DS10 Gerenciar Problemas	105
5.2.3.11 DS11 gerenciar os dados.....	107
5.2.3.12 DS12 Gerenciar o Ambiente Físico	108
5.2.3.13 DS13 Gerenciar as Operações	109
5.2.4 <i>Monitorar e Avaliar</i>	110
5.2.4.1 ME1 Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI	111
5.2.4.2 ME2 Monitorar e Avaliar os Controles Internos	112
5.2.4.3 ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos	113
5.2.4.4 ME4 Prover Governança de TI.....	114
5.2.5 <i>Nível de Maturidade Atual</i>	115
6 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES	117
6.1 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA EMPRESA	117
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124

1 INTRODUÇÃO

A necessidade das empresas adotarem políticas de governança corporativa se deu na mesma medida em que a complexidade dos processos empresariais aumentou, principalmente empresas que trabalham com capital aberto, que necessitam de maior transparência administrativa para que acionistas e investidores consigam ter a consciência de que seu dinheiro está sendo bem administrado.

Em 1992, após escândalos contábeis em grandes e diferentes empresas, foi publicado na Inglaterra o Relatório *Cadbury*, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. No mesmo ano, a *General Motors* (GM) divulgou o primeiro código elaborado por uma empresa. No Brasil, o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e abertura do mercado nacional, nos anos 1990. Na primeira década do século 21, o tema governança corporativa tornou-se ainda mais relevante, após escândalos envolvendo as empresas *Enron* e *Worldcom*, desencadeando discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria. Em resposta às fraudes ocorridas, o congresso norte-americano aprovou a Lei *Sabanes-Oxley* (SOx), com importantes definições sobre a governança corporativa (IBGC, 2018).

Atualmente, segundo Fritzen (2016), a tecnologia está presente em todos os setores de uma empresa, servindo de base para todas as operações, contribuindo com a gestão, métricas e avaliações de desempenho, gestão financeira e planejamento estratégico do negócio, sendo necessário uma visão ampla da TI (Tecnologia da Informação) em relação ao negócio.

Para Palma (2016), Governança de TI significa direcionar os investimentos em TI, abrangendo estrutura, políticas, processos, funções, fazendo com que o resultado final atenda às necessidades e expectativas da área de negócio.

Uma das funções da governança de TI é criar controles rígidos para que a ela trabalhe com informações que demonstrem a realidade da organização para todos os seus *stakeholders* (executivos, conselho de administração e acionistas). Como qualquer tipo de processo, a Governança de TI não é imune a falhas ou fraudes, mas é um processo que tem como objetivo a criação de regras para mostrar a saúde do negócio das empresas.

O amadurecimento na utilização de TI passou a ser uma vantagem competitiva, novos negócios surgiram, novas empresas foram criadas e a TI, indiscutivelmente, é

usada como um diferencial estratégico para qualquer organização de grande, médio e pequeno porte (DUTRA, 2017).

O ramo do varejo está diretamente relacionado com o cotidiano das pessoas, no qual engloba diversas atividades para aquisição de bens ou serviços, abrangendo uma forte relação entre fornecedores e consumidores. A vista disso, é necessário reinventar-se a todo momento, pois para se destacar em meio a este ramo de atuação, a empresa deve se reestruturar e alinhar as estratégias de acordo com a realidade e mudanças que vem ocorrendo constantemente.

Em meio a isto, a governança de TI é essencial para que isso aconteça, visto que a realidade empresarial vem mudando devido ao surgimento de novas tecnologias. Desta forma, o setor de TI, sendo ele fundamental, também precisa estar envolvido com as tomadas de decisões, já que o mesmo é decisivo para o sucesso da organização. A partir do momento em que o setor de TI estiver alinhado às estratégias da empresa, o mesmo tem a capacidade de otimizar processos e minimizar gastos, contribuindo para o crescimento da organização, aumentando a competitividade, bem como, atingir o alcance das metas e objetivos da empresa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar e avaliar o nível de maturidade da governança de TI. A partir dos resultados será elaborado um plano de ação para a implantação das melhores práticas, tendo como base pesquisas fundamentadas sobre *frameworks* e metodologias de melhores práticas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender o planejamento estratégico organizacional
- Analisar informações referentes a visão da TI com a empresa e o ramo de negócio
- Desenvolver processos metodológicos para avaliar a maturidade de governança de TI
- Analisar o alinhamento do planejamento estratégico com a governança de TI

- Propor um plano para implantação de melhores práticas em governança de TI através de um *framework*

1.2 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista que a maioria das empresas possuem um planejamento estratégico visando o destaque no mercado competitivo, muitas vezes não avançam quanto planejam, pois esquecem que dentro da organização há um setor de suma importância que contribui para o crescimento, a TI. Desta forma, é preciso avaliar e compreender todo planejamento estratégico, identificando assim os pontos que interligam o conjunto da organização.

Uma das razões pelas quais a TI não está interligada ao planejamento estratégico, é porque não possui um espaço ou oportunidade na tomada de decisões junto ao negócio da empresa, pois na maioria das vezes é vista como uma despesa ao invés de um investimento. Todavia, a TI é fundamental para manter o ambiente organizacional em operação, por exemplo, se um único computador que emite nota fiscal parar de funcionar por algum motivo, a empresa não fatura neste meio tempo até que seja resolvido o problema. No entanto, essa situação vem mudando consideravelmente no decorrer dos anos, pois a TI está conquistando o seu espaço e mostrando a sua importância ao negócio.

Logo, o planejamento estratégico é o caminho no qual a empresa segue para atingir seus objetivos, podendo ser a curto, médio ou longo prazo, mas sempre seguindo a mesma linha das definições da missão e valores da empresa. Para planejar, é preciso identificar quais são os pontos fortes e fracos que a organização possui, e diante disso moldar a realidade e traçar novos objetivos, que por sua vez serão alcançados por pessoas, principalmente aqueles que fazem parte da gestão, serão cruciais para tornar isso possível.

Manter a TI alinhada com o negócio junto aos demais setores, está sendo uma tarefa de extrema dificuldade para os gestores, pois possuem um pensamento em que a TI não se encaixa no planejamento estratégico da corporação, e serve apenas para manter as tecnologias atualizadas e funcionando corretamente. No entanto, a TI mostra-se interessada em novos projetos, como o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que auxilia nas mais diversas áreas, garantindo a entrega

prevista para o produto final, zelando a prestação de serviço da TI mais pró-ativa, rápida e eficaz.

Visando isso, há outros métodos de conectar a TI com o negócio, é colocar em prática a governança de TI. Implantar metodologia e ações que priorizam um alinhamento entre a TI e os demais setores da empresa. Ter controle sobre todos os processos que sua empresa gerencia, auxiliando nas tomadas de decisões, a fim de garantir o sucesso da organização. A governança de TI tem o papel de trazer transparência para o negócio, controlando riscos, indicadores, segurança da informação e auditorias, ou seja, é fazer mais com menos.

Espera-se que a aplicação de boas práticas na TI, bem como nos demais setores que adotam a governança corporativa, agreguem valores consideráveis ao negócio, aumentando a eficiência dos processos envolvidos na organização, garantindo então que a empresa alcance seus objetivos e metas de forma eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se fala em planejamento, pode-se relacionar aspectos que são primeiro idealizados e então executados, como forma de se atingirem metas almejadas e assim conquistar objetivos traçados. Portanto, é preciso identificar todos os elementos necessários que concebe o plano, e assim prever possíveis riscos que venham a ocorrer durante a execução. Sendo assim, planejar é muito mais do que somente imaginar algo que se deseja alcançar, pois envolve diversas técnicas, ferramentas e processos para o desenvolvimento das ações.

Para uma empresa, o planejamento é fundamental, pois é com base neste planejamento que decisões futuras serão tomadas em prol dos objetivos organizacionais. Ou seja, deve-se estabelecer o cenário ideal, traçar os meios necessários que se tornam aderente, e assim utilizar técnicas e processos que irão proporcionar as situações mais viáveis para as aplicações, entretanto o inter-relacionamento entre os envolvidos é o ponto chave para o resultado das decisões (OLIVEIRA, 2009).

Dentre os níveis mais importantes, o planejamento estratégico se torna indispensável, pois é necessário um estudo aprofundado perante os fatos e resultados alcançados no decorrer do tempo. Muitas vezes, a inovação é o que move o plano, pois pensar em algo novo, que talvez ainda não tenha sido pensado, não é uma tarefa fácil. No entanto, se todo o contexto da organização participar ativamente e seguir conforme o plano, é provável que se torne um destaque diante da concorrência.

À vista disso, Dias (2003) ressalta que as estratégias elevam o nível competitivo perante o mercado, partindo do seu princípio, missão, visão e valores, tendo como alicerce as suas forças e fraquezas, que influenciam diretamente nos momentos críticos, em que se determina o recuo ou avanço diante de uma situação. Desta forma, o principal objetivo é permitir que a empresa consiga sustentar uma vantagem sobre os demais, isto é o que chamamos de planejamento estratégico.

Sendo assim, o processo como um todo passa pela estruturação e pelo engajamento de pessoas, que precisam estar comprometidas com os processos e o negócio, onde cada uma delas possui um papel essencial, haja vista que todo indivíduo possui valores, competências, experiências de vida diferentes, tornando-os

a junção de estruturas complexas, nem sempre identificáveis num olhar inicial. Cada peça precisa se encaixar perfeitamente para formar o desenho que constitui o objetivo principal. E, para isso, pessoas devem trabalhar em equipe, por meio da sinergia de forças.

2.1.1 Definição do Negócio Estratégico

Desde os primórdios tudo era conquistado através da disputa, quem possuía maior quantidade de bens, ferramentas ou posses, era considerado o mais forte, obtendo uma vantagem sobre o adversário, tornando mais acirrada a competição por valores, pois não se contava com um plano estratégico como auxílio, mesmo assim evoluía-se gradativamente e ficavam aptos aos novos confrontos.

Estratégia é a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva, tornando-se um processo avaliativo com os valores do que somos e temos até o momento na empresa, a diversidade pode ser grande, mas os que possuírem as mesmas características e semelhanças correm um grande risco de terem suas expectativas frustradas, por conta da competitividade e a sua base de vantagens (PORTER, 1998).

Analisando o processo estratégico, verificou-se que de certa forma estava faltando algo importante e que ajudasse também aqueles desprovidos de bens ou posses, não apenas nas disputas, mas na convivência em comunidade, comércio e possibilidades de coexistência competitiva. Através dessas análises desenvolveram-se estratégias e planos de ação ampliando seu escopo de vantagens sobre seus rivais.

Dessa forma, em função das guerras e das competições, surgiram modelos de mudanças, com estrategistas que instigam a imaginação e a lógica para acelerar os efeitos da competição e as mudanças em fatores pré-determinados pelo ambiente. Ou seja, a estratégia só tomou forma a partir da imaginação e lógica, deixando de ser apenas atitudes intuitivas ou reflexos, que como fatores principais determinam deslocamentos no equilíbrio competitivo necessitando de compreensão e competição natural (MONTGOMERY, 1998).

As decisões estratégicas são tomadas para processos e/ou procedimentos de longo prazo, com plano de direcionar as organizações superando seus concorrentes, principalmente para o mercado varejista que possui muitos empecilhos por terem

concorrentes pequenos em diversas áreas de uma região, isso implica no desenvolvimento de grandes organizações varejistas, que para superar isso desenvolvem planos de ação e estratégias corporativas, mantendo ativas as competições estratégicas.

Já a competição estratégica diz respeito a criação de vantagens competitivas em cada um dos ramos de negócios, por exemplo, o mercado varejista faz para obter sucesso, ou seja, significa fazer diferente do seu concorrente, estar um passo à frente, ser diferente, executar ações que entregam para o cliente um pouco de cada valor da corporação (MINTZBERG, 2006).

Para Dias (2003), a definição do negócio estratégico deve conter quais são as principais necessidades dos consumidores, se da forma que a empresa varejista trabalha está atendendo ao seu cliente final, definir as tecnologias que vão utilizar para melhorar o atendimento, entrega e/ou pós-venda, delinear quais serão os produtos foco e seus segmentos, assim mantendo-se sempre um passo à frente de seus concorrentes.

Disso se depreende que, como decorrência da definição do processo de planejamento estratégico, é determinante que se defina o negócio, o escopo estratégico, pois esta auxilia no desenvolvimento e crescimento da empresa, exercendo a ligação com o consumidor final, demonstrando o que a corporação prega de mais importante e que se constitui, em seu derradeiro aspecto de diferenciação junto ao mercado.

2.1.2 Missão, Visão e Valores

A missão é o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, “para onde a empresa quer ir” e sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte onde a empresa atua ou quer atuar, deve ser composta essencialmente daquilo que a organização pretende oferecer aos clientes. São descritas as características do negócio, os pontos principais a serem abordados e as expectativas que devem ser sanadas.

Para Oliveira (2009), essa missão não está diretamente relacionada com o estatuto da empresa, sendo muito mais ampla, envolvendo inclusive expectativas. Deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço a um segmento de mercado. A missão é uma declaração dos propósitos e responsabilidades da

empresa perante seus clientes. A organização deve seguir uma linha da qual não abre mão, como honestidade, respeito, qualidade, integridade e outros.

Já a visão se refere ao que a organização almeja atingir no futuro. É necessário estabelecer prazos para a obtenção dos resultados, que devem ser condizentes com a capacidade da empresa de atingi-los. Traçar objetivos irreais ou distantes podem desmotivar fazendo com que se perca o foco no que tange o andamento dos negócios. Deve ser idealizada de fora para dentro, com a ajuda de um observador externo.

Segundo Dal Bó (2009), a visão é a descrição do futuro desejado para a empresa, que precisa conter tanto a aspiração, de tornar-se algo, como a inspiração, porque esse algo deve merecer e valer a pena. Deve ser também, uma frase prática, realista e visível, para que não se torne uma mera alucinação se sugerir resultados intangíveis.

Quando falamos em valores, falamos sobre princípios que servem de guia ou critério para comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que no exercício de suas responsabilidades estejam executando sua missão, na direção da visão. Facilitam o comprometimento entre os colaboradores e dos colaboradores com clientes, comunidade e sociedade. Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores, são regras para que, executando a missão, se alcance a visão.

E-Gestor (2018) explica que os valores complementam a visão e a missão de uma empresa, tornando sua identificação completa. Trata da filosofia, atitudes e crenças que compõem um conjunto de regras para os funcionários cumprirem em prol de resultados positivos, também definido como ética. Têm, portanto, como objetivo identificar se os profissionais atuantes na organização estão de acordo com os padrões comportamentais exigidos no dia a dia da empresa.

O tripé visão, missão e valores de uma empresa são fundamentais para criação, organização e desenvolvimento empresarial. A partir de sua definição é possível fazer o planejamento estratégico, direcionar seus funcionários e criar laços com os clientes. É comum que os empresários não saibam identificar a diferença entre essas três definições, mas ela se faz necessária para indicar os passos da empresa no mercado.

2.1.3 Análise SWOT

Uma organização que almeja estar à frente no mercado com vantagem competitiva, deve primeiramente avaliar sua organização (ambiente interno) e o ambiente externo, a fim de buscar fatores que oferecem vantagem para organização e fatores de melhoria no ambiente interno, bem como o gerenciamento e mitigação dos riscos encontrados no ambiente externo. Pode-se afirmar que isso fundamenta a então chamada de análise SWOT, forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Entendendo que forças e fraquezas são voltadas para o ambiente interno e as oportunidades e as ameaças são direcionadas para o externo.

Segundo Mintzberg e Ahlstrand (2006), a análise SWOT mostra que a análise ambiental (ambiente externo) necessita levar profundamente em conta aspectos internos que constituem a análise das forças e fraquezas da organização para alcançar uma visão mais ampla, e assim avaliar as fontes de vantagem competitiva a fim de tomar ações que possibilitam o aumento da vantagem competitiva em frente às organizações.

É necessário compreender que apenas a análise SWOT não basta, mas ela fundamenta a formulação de uma estratégia que visa aprimorar suas forças e gerenciar suas fraquezas relevantes, tanto no ambiente interno, bem como mitigar as ameaças, mas também aproveitar as oportunidades encontradas do ambiente externo. E é por meio de sua estruturação, que a empresa consegue determinar qualitativa e quantitativamente, os efeitos que o ambiente interno e o ambiente externo exercem em sua posição competitiva fundamental.

Ainda para Mintzberg e Ahlstrand (2006), há dois pontos que precisam serem levados em consideração na elaboração das estratégias. O primeiro são os valores gerais, as crenças dos líderes da organização e que foram tema de tópico anteriormente tratado. Já o segundo são responsabilidades sociais, tratando-se da ética da sociedade próxima as atividades da organização. Após a criação das estratégias é necessário a avaliação das mesmas, bem como a escolha da estratégia a qual será seguida e posteriormente implantada.

Vale ressaltar que quando falamos de análise SWOT, é importante avaliar os pontos fracos e fortes da organização, além de analisar o ambiente externo considerando que as tecnologias são constantemente mutáveis, pois o sucesso da

organização depende das pessoas que nela atuam e inovam, mantendo atualizadas as tecnologias.

2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso

Atualmente muitas organizações se encontram em um nível de concorrência na qual estão perdidas e/ou desorientadas, assim, não sabem pelo qual caminho seguir para se tornarem competitivas entre meio das organizações concorrentes. Diante disso muitos gestores estão se destacando no meio empresarial por estarem dando maior importância em definir metas para depois alcançarem, bem como se inovando e se atualizando cada vez mais.

Para Oliveira (2009), os fatores críticos de sucesso são técnicas em que os gestores utilizam para analisar aspectos e fatores que consideram cruciais e mais importantes dentro da organização e que impactam diretamente os resultados estratégicos que objetivam. Para conseguir esses dados, alguns aspectos devem ser levantados, tais como a missão da empresa, a definição de seus objetivos estratégicos e o grau de comprometimento das pessoas no processo.

Nesta mesma linha de visão, um dos fatores críticos de maior sucesso das organizações que vale para o ambiente interno e para o ambiente externo é a visão sistêmica. Para um ambiente interno é importante não focar somente na sua equipe de trabalho ou no setor em que é responsável, e sim em toda organização, já para o ambiente externo é imprescindível olhar para vários cenários, tipos mercados e/ou concorrentes, bem como economia, política, sociais e tecnológicos.

Os fatores críticos de sucesso da organização estão muito ligados a um bom delineamento das estratégias e planos empresariais. Assim segundo Dias (2003), clientes, fornecedores, novos fabricantes, produtos e concorrentes são as cinco forças que se bem delineadas garantem uma melhor competitividade e sucesso, para alcançar essas forças de maneira mais eficaz três estratégias podem ser utilizadas : (a) reduzir os custos em relação aos concorrentes, sem perder qualidade; (b) produtos e serviços diferenciados; (c) enfoque em determinados grupos de compradores, assim atendendo melhor e de maneira eficaz.

Figura 1: Fatores críticos de sucesso e estratégia empresarial



Fonte: SEBRAE NACIONAL (2016)

Existem inúmeros fatores chaves para garantir o sucesso de uma empresa do ramo varejista, pois a mesma está lidando diariamente com pessoas, relacionamentos entre funcionários e clientes, atendimento e inúmeras parcerias pelo mercado. Para uma empresa destas é imprescindível uma excelente gestão de equipes, um ótimo planejamento estratégico e uma eficaz governança para assim garantir a transparência e a união dentre os setores da organização. Com isso, entende-se a importância de identificar o fator crítico de sucesso da organização, a fim de aperfeiçoá-lo, para garantir melhores resultados e alcançar o desempenho almejado.

2.2 GOVERNANÇA DE TI

A governança de TI (Tecnologia da informação) está se tornando cada vez mais presente no meio organizacional, através de iniciativas por meio dos gestores de alinhar a TI da empresa com os objetivos estratégicos e negócios da organização. Com este objetivo traçado pelos gestores e CEOs (*Chief Executive Officer*) das organizações consegue-se também garantir a continuidade dos processos do negócio, assim reduzindo os custos de indisponibilidade dos serviços, bem como, assegura que a empresa terá um bom ROI (*Return on investment*), retorno sobre seus

investimentos, assim tendo uma maior competitividade no segmento em que a organização atua.

As necessidades da governança de TI surgiram no começo dos anos 90, por meio das demandas de controle, transparência e previsibilidade das organizações empresariais, diante disso no cenário mundial era imprescindível uma empresa garantir a qualidade de seus produtos e processos. Mesmo com uma forte demanda pela implantação da governança de TI nos meios organizacionais, um forte e exuberante crescimento da economia mundial acabou por afetar a governança de TI, ou seja, acabou por esfriar a necessidade imediata das empresas em adotar medidas e processos com maturidade que só a governança de TI possibilitava, porém, esse transtorno durou por apenas alguns anos (MANSUR, 2009).

Mansur (2009) complementa ainda que com crises no México, Ásia e Rússia, pela segunda metade dos anos 90, investidores foram forçados a mudar seus comportamentos, assim, passaram exigir dos CEOs melhores resultados e acertos nas previsões orçamentarias. Diante disso alavancou as necessidades de se utilizar a governança corporativa, que a partir do ano de 1998, começou a entrar dentro das organizações. Porém como o crescimento e lucratividade da economia eram grandes, o tema governança demorou para vir as mídias. A partir do ano de 2000 o status desejável foi alcançado, representando um forte avanço para governança dentro das organizações.

Temos hoje dentro das organizações um maior número de informações em formatos digitais, o que acaba fazendo a TI desempenhar papéis mais importantes dentro das organizações, por exemplo: gerenciamento de ativos de TI, controles, transparências e previsões que antes era pouco gerenciada passou a ser desempenhadas de forma sistêmica pela área de TI com base na governança de TI, garantindo assim maior transparência para seus investidores.

Um dos principais papéis da tecnologia da informação (TI), com os avanços tecnológicos ocorreu a partir do século XX. Por meio de modelos administrativos de estruturação vindo de um provedor de tecnologia para um parceiro estratégico ocasionando a modificação da forma de atuação de seus profissionais, possibilitando a elaboração de novos conhecimentos referente a seus processos, com o intuito de promover a geração e a disseminação do conhecimento entre as equipes (CARVALHO, 2005).

Assim, de acordo com Tarouco e Graeml (2011), a TI tornou-se essencial para que as empresas mantenham um processo de decisões efetivo, bem como um melhor controle em suas operações. Entretanto, essa revolução tecnológica trouxe processos relacionados à sua gestão e manutenção, exigindo que aspectos relativos à sua qualidade, bem como eficiência, eficácia e efetividade das informações, sejam devidamente controlados.

Da mesma forma, complementa o Instituto de Governança de Tecnologia da Informação (ITGI, 2007) que por sua vez defini a governança de TI como sendo uma estrutura de relacionamentos e processos, para dirigir e controlar a organização no sentido de atender os objetivos dessa organização, adicionando valor, [...] e equilibrando os riscos em relação ao retorno da TI e seus processos. Assim, para o Instituto, governança de TI é da responsabilidade dos CEOs e da alta gerência da organização, fundamentando-se em pontos de liderança, estrutura organizacional, bem como os processos chaves que o setor de TI da empresa suporte, aprimorando as estratégias da empresa.

Para uma organização implantar a governança de TI, a mesma precisa ter metas bem definidas, ou seja, “onde se está”, “onde se deseja estar”, a partir desse diagnóstico fica mais fácil se estabelecer um plano para alcançar esta meta, pois a organização (A) pode querer pressa em seus processos, alcance de objetivos e baixo custo, já a organização (B) pode estar somente em busca de qualidade em seus produtos fornecidos.

Assim como diz Drucker [200-?], “O que não se pode medir, não se pode gerenciar” bem como, “O que não se pode medir, não se pode controlar”. Ou seja, a necessidade dos gestores de TI de implantar a governança é irrefutável, e atualmente para se ter êxito com a governança de TI é incontestável necessidade de se utilizar metodologias e indicadores como forma de estabelecer objetivos, monitorar os desempenhos e resultados da forma mais objetiva possível, e por fim, assegurar que as metas de negócio foram atingidas (MANSUR, 2009). Para Fagundes (2009), as soluções de metodologias de melhoria da gestão da TI nas empresas, acabou por ocasionar que as mesmas passam a combinarem gestões, bem como compartilhem as decisões e assim criarem a governança corporativa relacionada a TI.

Por descaso da parte de alguns gestores que acabam fazendo má uso de *frameworks* de boas práticas: ITIL, COBIT, Six Sigma, CMMI e MOF, para auxiliar na governança, muitos CEOs acabam por não mensurar o retorno que uma boa

governança pode trazer, ou seja, cabe aos gestores da área saber o objetivo do negócio, suas metas e seus valores. Assim pode-se apresentar aos CEOs indicadores de desempenhos no qual uma boa governança alinhada as estratégias do negócio irão trazer de retorno para a organização.

O COBIT, um dos *frameworks* mais utilizados para a governança de TI, e consequentemente uma ferramenta de suporte para os gestores, permitindo que os mesmos possam relacionar as exigências de controle, as questões técnicas e os riscos do negócio, assim, possibilitando o desenvolvimento de políticas bem definidas e boas práticas para o controle de TI (ISACA, 2010).

Uma boa governança de TI dentro das organizações não é só mais questões de garantir o alinhamento da TI com o negócio da empresa ou controlar o ROI, mais sim garantir a segurança das informações que a organização preza. Atualmente muitas organizações tem informações tão sigilosas quanto o cofre de um banco, onde que se essas informações caírem em mãos erradas a competitividade da empresa com certeza estará comprometida, podendo até perder ações no mercado.

O conceito de governança engradece a prática de um ambiente formado por tecnologias, pessoas e processos. Ao traze-la para o meio corporativo, a governança pode assegurar que as organizações atendam os pedidos de seus principais stakeholders, garantindo assim uma continuidade e operação, tanto da produção quando dos objetivos e metas da organização (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Assim a cultura de projetos cada vez mais está presente dentro das organizações como forma de conseguir entregar um produto final conforme o solicitado pelo cliente. A partir disto entra a governança de TI, para que juntos consigam o êxito. Como ferramentas é utilizado guias de boas práticas e referencias, bem como a profissionalização dos profissionais desta área (PMBOK, 2008).

Quase todas as iniciativas tomadas em relação a governança de TI são realizadas através de projetos, não importando o ramo ou natureza do negócio, gerenciamento de projetos também deve ser um tema em que a organização domine, bem como profissionais capacitados na área. É imprescindível os gestores da organização trabalhem com uma visão sistêmica e em pró do mesmo objetivo.

2.2.1 Gerenciamento de Projetos

O desenvolvimento e crescimento da organização, depende da inovação de novos produtos e aperfeiçoamento dos serviços ofertados, nas quais são frutos das ideias e decisões realizadas pelo grupo de governança, dentro da organização. Desta forma, primeiramente as ideias são expostas e na sequência planejadas, para que posteriormente as ações possam ser realizadas, formando assim um projeto, que por sua vez necessita diversos recursos e ferramentas para colocar em prática as mais diversas atividades.

Assim sendo, o gerenciamento de projetos engloba várias ferramentas e técnicas para organizar e monitorar as atividades de um projeto, bem como planejar e colocar o plano em ação, acompanhando o desempenho dos processos. Logo, a identificação dos requisitos, objetivos, restrições e expectativas são fundamentais para o planejamento, nas quais envolvem processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, e assim completando o ciclo do projeto (HELDMAN, 2009).

São várias as metodologias utilizadas que contribuem para um gerenciamento de projetos eficiente, nas quais se encaixam de acordo com os processos internos da organização. O guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é uma das metodologias mais utilizadas entre as boas práticas que envolvem gestão de projetos, no qual detalha as dez áreas do conhecimento dentro do gerenciamento de projetos, identificando as entradas, ferramentas e técnicas e saídas de cada um desses processos. Desta forma, cada entrada e saída, pode-se formalizar por meio de um documento, a fim de conectar todos os processos de um projeto (PMBOK, 2013).

Para a aplicar a metodologia do PMBOK, depende muito do nível de maturidade da empresa, ou então o tipo do projeto a ser realizado, pois detalhar vários processos pode acabar engessando e tornando mais complicado o gerenciamento do projeto. Em função disso, aplicar metodologias ágeis pode ser uma solução, uma vez que as entregas são rápidas e o custo se torna mais baixo, sendo que os processos que envolvem ferramentas e documentações, são colocadas em segundo plano.

Dentre as metodologias ágeis mais comuns estão: *Extreme Programming* (XP), *Scrum*, *Lean Deveopment*, *Feature-Driven Development* (FDD) e Kanban. Assim como o guia PMBOK, o *Scrum* é considerado o método ágil mais fácil de ser implementado e adaptado para uma organização. Tem como principal característica,

as reuniões rápidas e por dividir o desenvolvimento do projeto em ciclos mais curtos, os chamados *sprints*. A cada *sprint*, é realizada uma entrega, seja ela ao cliente externo ou interno, que conseqüentemente geram *feedbacks*. Desta forma, é possível ter um retorno mais rápido e tornar flexível as alterações que podem ocorrer durante o projeto, aumentando a satisfação dos clientes, assim como maior interação e colaboração entre os envolvidos no projeto (CARVALHO; MELLO, 2012).

Analisando este cenário que engloba um projeto, pode-se identificar que além das diversas técnicas, metodologias e recursos que são indispensáveis para a execução do mesmo, as pessoas são fundamentais para a aplicar seus esforços e conhecimentos, de acordo com sua posição dentro do projeto, ou seja, cada parte do projeto precisa ser composta por uma equipe capacitada para desempenhar as funções propostas, nas quais são gerenciadas pelo líder do projeto.

Gerenciar o lado pessoal do projeto é um dos processos mais complicados, e que mais se enfrenta confrontos, vislumbrando o essencial para a administração e motivação da equipe para realizarem os trabalhos propostos. Um dos dilemas fica entre evoluir com as entregas e treinar as equipes, gerenciá-las de acordo com a individualidade e emoções pessoais e num geral da equipe, gerenciar pessoas sistematicamente e selecioná-las conforme suas habilidades e gerenciar as motivações durante todo o projeto (NOKES, 2012).

Dentre os projetos que são desenvolvidos na organização, muitos deles são aplicados juntamente com o setor de TI, que na maior parte do tempo, atende diversas demandas vindas dos outros setores. Visto isso, o gestor de TI acaba priorizando o que deve ser feito na medida do possível, pois nem sempre há recursos disponíveis e as solicitações cobradas, muitas vezes não são necessárias. É por esse e outros motivos que a TI precisa participar ativamente das decisões que abrangem toda a organização, pois assim pode-se justificar melhor o que está sendo realizado, e reivindicar o que não engloba o escopo de suas tarefas, afim de que atender somente a demanda necessária e entregar um serviço de mais qualidade.

A TI é muito mais que um setor operacional, é estratégica e tática, sendo essencial para o negócio da organização, não só por manter os dados seguros, e a infraestrutura funcional, mas também porque quando há novas ideias e soluções tecnológicas que a organização pretende colocar em prática, tornando a TI o principal recurso utilizado para desempenho dessas atividades. Desta forma, a gestão de

projetos, quando não está conectada diretamente com a TI, tem como um grande aliado a governança de TI, conduzindo as ações.

De acordo com Lunardi (2008), a governança de TI é responsável pela divisão das responsabilidades e decisões de TI, assim como o gerenciamento de todos os recursos que constitui a organização, agregando valor ao negócio e garantindo um alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais. Desse modo, os processos responsáveis pela TI e pelo negócio, se unem para trabalhar em conjunto, executando e monitorando a aplicação das decisões, através de indicadores de desempenho, acordos de nível de serviço (SLA – *Software Level Agreement*), planejamento estratégico e metodologias como o ITIL e COBIT.

A metodologia do COBIT, alinha os projetos às áreas de negócio, fornecendo boas práticas, por meio de um modelo de domínios e processos, formando uma estrutura lógica e gerenciável, nas quais possui mais foco nos controles ao invés da execução, a fim de assegurar a entrega dos serviços de TI requeridos pelo negócio. Assim prove métricas para os controles e modelos de maturidade, que medem a eficácia e identifica as responsabilidades entre as áreas de negócio e a TI (COBIT, 2007).

Já o ITIL, possui maior foco na estruturação de suporte e fornecimento de serviços, gerenciamento de incidentes e problemas e demais processos que visam operações e mudanças, ou seja, controlar e organizar o ambiente de produção da TI, que conseqüentemente gera maior qualidade dos serviços prestados. Desse modo, o papel do ITIL dentro de uma organização, é se preocupar com o controle e qualidade dos serviços, enquanto o COBIT, auxilia na otimização dos custos da TI e fornece métricas que avaliam os resultados.

Para que essas metodologias sejam bem-sucedidas na organização, tendo como base o negócio e o setor de TI, também é preciso estabelecer políticas da segurança da informação, que abrange desde a segurança física do ambiente até a utilização dos recursos de TI. Na maioria das vezes, essas normas são relacionadas a uma burocracia que causa lentidão nos processos, entretanto se faz necessário, pois fornece segurança, confiança e organização em todos os processos, e não somente do setor de TI, mas também de todo contexto que forma a organização.

2.2.2 Domínios do COBIT

Para muitas organizações, a informação e a tecnologia que a suporta representam seu bem mais valioso, mas muitas vezes é o menos compreendido. Organizações bem-sucedidas reconhecem os benefícios da tecnologia da informação e a utiliza para direcionar os valores das partes interessadas no negócio. A necessidade da avaliação do valor de TI, o gerenciamento dos riscos relacionados e a e as crescentes necessidades de controle sobre as informações são entendidos como elementos-chave da governança corporativa. Valor, risco e controle constituem a essência da governança de TI.

Para Moraes (2015), as transformações do varejo, impulsionadas pelos altos volumes negociados, a globalização e as novas tecnologias, tem exigido um desempenho cada vez melhor das aplicações de Tecnologia da Informação (TI), tornando-as críticas às operações de negócio. Para lidar com essa nova realidade, a implementação de sistemas de monitoração proativos dos processos varejistas tem aumentado com o objetivo de prover maiores disponibilidade, confiabilidade e segurança de aplicações, ampliando a discussão de projetos dessa natureza e ligando a gestão de projetos à estratégia de negócios.

No que diz respeito à segurança da informação e a confiabilidade dos dados, desde a publicação da primeira norma para gestão da segurança da informação, *British Standard* (BS) 7799 (British Standards Institute), diversos padrões, processos e recomendações vem sendo desenvolvidos de forma a endereçar as novas necessidades de ubiquidade digital. Em 2005 a *International Organization for Standardization* (ISO) emitiu a norma 27001, com melhorias e adaptações a BS 7799, incluindo o ciclo *Plan – Do – Check – Act* (PDCA) e visão de processos. Na parte da gestão, o guia de boas práticas de TI *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) e o conjunto de boas práticas voltadas a infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação, *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), têm sido aplicados intensamente nas organizações com o objetivo de manter a integridade das operações e diminuir a dependência do recurso humano nas operações de TI.

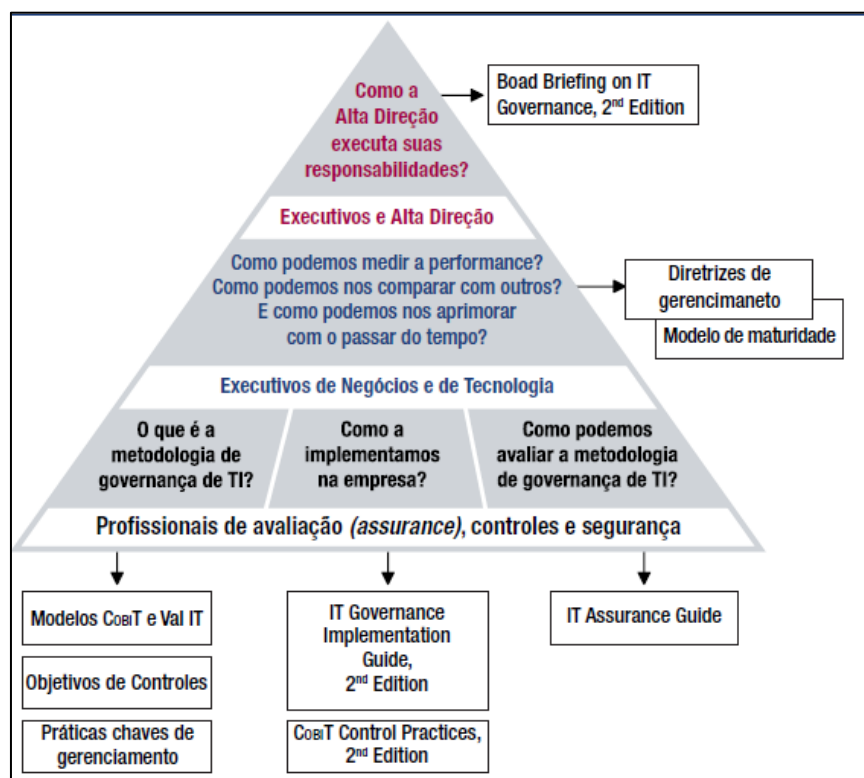
Para a área de TI ter sucesso, entregando os serviços requeridos pelo negócio, os executivos devem implementar um sistema interno de controles ou uma metodologia. O modelo de controle do COBIT contribui para essas necessidades ao:

- Fazer uma ligação com os requisitos de negócio;
- Organizar as atividades de TI em um modelo de processos geralmente aceito;
- Identificar os mais importantes recursos de TI a serem utilizados;
- Definir os objetivos de controle gerenciais a serem considerados.

A orientação aos negócios do COBIT consiste em objetivos de negócio ligados a objetivos de TI, provendo métricas e modelos de maturidade para medir sua eficácia e identificar as responsabilidades relacionadas dos donos dos processos de negócios e de TI (COBIT, 2007).

O COBIT foca no que é necessário para atingir um adequado controle e gerenciamento de TI e está posicionado em elevado nível, sendo alinhado e harmonizado com outros padrões e boas práticas mais detalhados. Atua como um integrador desses diferentes materiais de orientação, resumindo os principais objetivos sob uma metodologia que também está relacionada aos requisitos de governança e de negócio. Os produtos do COBIT foram organizados em 3 níveis (Figura 2), criados para dar suporte a: executivos e alta direção, gerentes de TI e de negócios, profissionais de avaliação e controle e segurança.

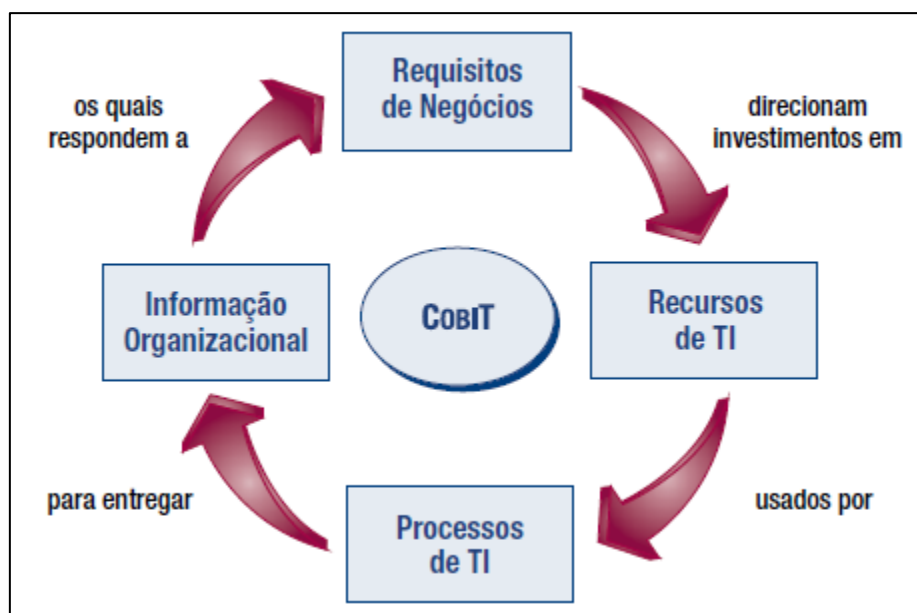
Figura 2: Diagrama com Conteúdo do COBIT



Fonte: COBIT 4.1 (2007)

A orientação para negócios é o principal tema do COBIT, desenvolvido para ser utilizado por provedores de serviços, usuários, auditores, executivos e donos de processos de negócios, sendo baseado em 5 princípios (Figura 3): prover a informação de que a organização precisa para atingir seus objetivos, as necessidades de investir, gerenciar e controlar os recursos de TI usando um conjunto estruturado de processos para prover os serviços que disponibilizam as informações necessárias para a organização (COBIT, 2007).

Figura 3: Princípios Básicos do COBIT



Fonte: COBIT 4.1 (2007)

O COBIT define as atividades de TI em um modelo de processos genéricos com 4 domínios. Planejar e Organizar, cobre as estratégias e táticas preocupando-se em identificar de que maneira a TI pode contribuir para atingir os objetivos do negócio. O sucesso da visão estratégica precisa ser planejado, comunicado e gerenciado sob diversas perspectivas. Este domínio ajuda a responder as seguintes questões gerenciais:

- As estratégias de TI e de negócio estão alinhadas?
- A empresa está obtendo um ótimo uso dos seus recursos?
- Todos na empresa entendem os objetivos de TI?
- Os riscos de TI são entendidos e estão sendo gerenciados?

- A qualidade dos sistemas de TI é adequada às necessidades do negócio?

Adquirir e Implementar, executa as estratégias de TI, as soluções de TI precisam ser identificadas, desenvolvidas ou adquiridas, implementadas e integradas ao processo de negócio. Alterações e manutenções nos sistemas existentes também estão contempladas nesse domínio, assegurando que continuem atendendo aos objetivos de negócio. As questões de gerenciamento tratadas nesse domínio são:

- Os novos projetos fornecerão soluções que atendam às necessidades de negócios?
- Os novos projetos serão entregues no tempo e orçamento previstos?
- A implementação dos novos sistemas ocorreu apropriadamente?
- As alterações ocorrerão sem afetar as operações de negócios atuais?

Entregar e Suportar trata da entrega dos serviços solicitados, incluindo entrega de serviços, gerenciamento de segurança e continuidade, serviços de suporte para o usuário e o gerenciamento de dados e recursos operacionais. Trata, geralmente, das seguintes questões gerenciais:

- Os serviços de TI estão sendo entregues de acordo com as prioridades de negócio?
- Os custos de TI estão otimizados?
- A força de trabalho está habilitada para utilizar os sistemas de TI de maneira produtiva e segura?
- Os aspectos de confidencialidade, integridade e disponibilidade estão sendo contemplados para garantir a segurança da informação?

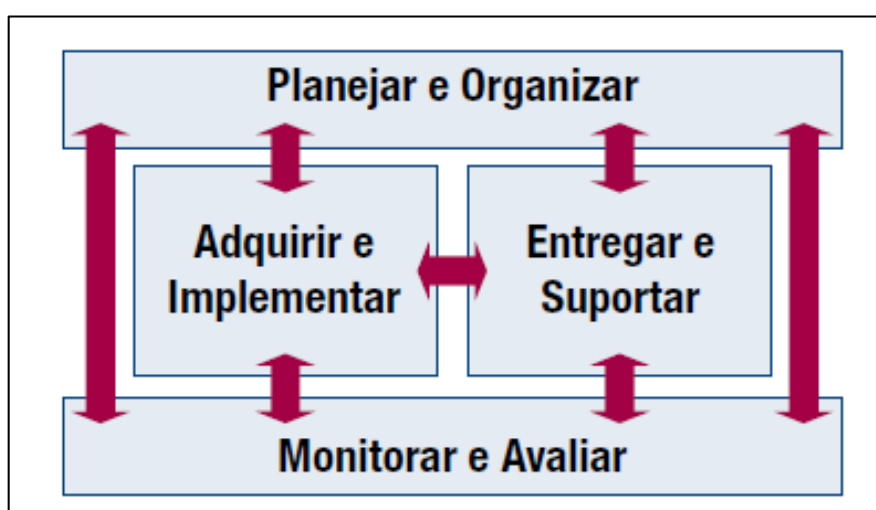
Monitorar e Avaliar abrange todos os processos de TI precisam ser regularmente monitorados e avaliados com o passar do tempo, assegurando a qualidade e a aderência aos requisitos de controle. Aborda o gerenciamento de performance, o monitoramento do controle interno, a aderência regulatória e a governança. As questões de gerenciamento tratadas são:

- A performance de TI é mensurada para detectar problemas antes que seja muito tarde?
- O gerenciamento assegura que os controles internos sejam efetivos e eficientes?
- O desempenho da TI pode ser associado aos objetivos de negócio?
- Existem controles adequados para garantir confidencialidade, integridade e

disponibilidade das informações?

Para que a governança de TI seja eficiente, é importante avaliar as atividades e riscos da TI que precisam ser gerenciados. Dentro desses quatro domínios foram identificados 34 processos de TI geralmente utilizados. Essa lista de processos pode ser utilizada para verificar a totalidade das atividades e responsabilidades, mas nem todos precisam ser aplicados, podendo ser combinados conforme as necessidades de cada empresa.

Figura 4: Os Quatro Domínios Inter-relacionados do COBIT

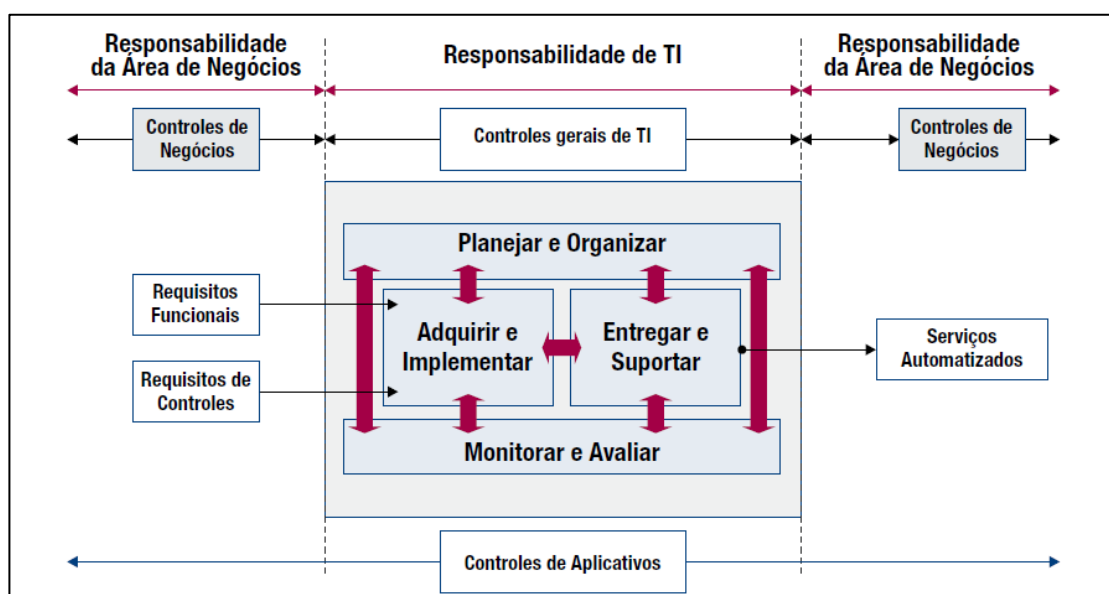


Fonte: COBIT 4.1 (2007)

O COBIT define processos de controle para todos os 34 processos, englobando processos e aplicativos. Controle é definido como políticas, práticas, procedimentos e estruturas organizacionais criadas para prover uma razoável garantia de que os objetivos de negócio serão atingidos e que eventos indesejáveis serão evitados ou detectados e corrigidos. Os objetivos de controle de TI fornecem um conjunto completo de requisitos de alto nível a serem considerados pelos executivos para um controle efetivo de cada processo de TI. Além de avaliar quais controles são necessários, os proprietários dos processos devem entender quais entradas eles precisam receber de outros e o que os outros precisam de seu processo. O entendimento dos papéis e responsabilidades de cada processo é essencial para uma governança efetiva. (COBIT, 2007).

O COBIT assume que o projeto e a implementação dos controles automatizados em aplicativo é responsabilidade da área de TI. Já a responsabilidade pelo controle e o gerenciamento operacional dos controles de aplicativos é responsabilidade do proprietário do processo de negócio. Isso faz com que a responsabilidade pelos controles de aplicativos seja compartilhada entre as áreas de negócio e TI, mas a natureza das responsabilidades muda, onde a área de negócios é responsável por definir os requisitos funcionais e de controle e utilizar os serviços automatizados, e a TI é responsável por automatizar e implementar os requisitos funcionais e de controle e estabelecer controles para manter a integridade dos controles de aplicativos (Figura 5):

Figura 5: Os Quatro Domínios Inter-relacionados do COBIT

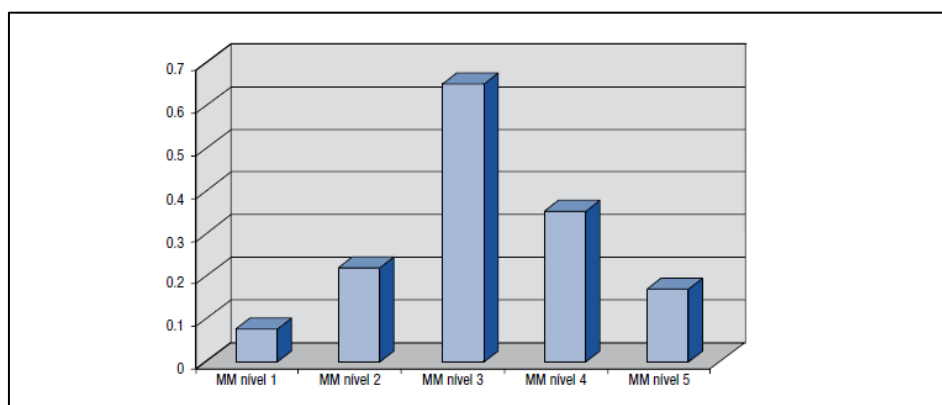


Fonte: COBIT 4.1 (2007)

Uma necessidade básica para toda organização é entender a situação dos seus próprios sistemas de TI e decidir que nível de gerenciamento e controle a empresa deveria ter. A alta direção tem sido cada vez mais solicitada a considerar quão bem a área de TI está sendo gerenciada. O gerenciamento de TI está constantemente procurando ferramentas de *benchmarking* e de autoavaliação em resposta à necessidade de saber o que fazer de maneira eficiente. O modelo de maturidade para o gerenciamento e controle dos processos de TI é baseado num método de avaliar a organização, permitindo que ela seja pontuada de um nível de maturidade não existente (0) a otimizado (5). Os níveis de maturidade são designados como perfis de

processos de TI que a empresa reconhece como descrição de possíveis situações atuais e futuras. Não há a intenção de medir os níveis de maneira precisa ou tentar certificar que aquele nível foi exatamente atingido, mas espera resultar em um perfil em que as condições relevantes para diversos níveis de maturidade serão atingidas, conforme a figura 6, (COBIT, 2007):

Figura 6: Possível Nível de Maturidade de um Processo de TI



Fonte: COBIT 4.1 (2007)

O modelo de maturidade é uma forma de medir quão bom os processos de gerenciamento são, o quanto são capazes. A escala do modelo de maturidade ajudará os profissionais a explicar aos gerentes onde existem deficiências no gerenciamento do processo de TI e definir as metas de onde querem estar. O nível correto de maturidade será influenciado pelos objetivos de negócio, o ambiente operacional e as práticas de mercado. Especificamente, o nível de maturidade gerencial dependerá da dependência da empresa em TI, sua sofisticação tecnológica e o valor da informação.

2.2.3 ITIL

Quando falamos de ITIL é preciso entender primeiramente o que são os serviços de TI, bem como o gerenciamento dos mesmos. Serviços de TI são nada a menos que a união de componentes que fornecem suporte ao processo do negócio. Lembrando que serviços de TI não são os equipamentos como computadores e os *softwares* (aplicativos) em si, estes são definidos como recursos de TI que são necessários para que os serviços de TI funcionem. Como exemplos de serviços de TI temos o acesso ao e-mail, navegação WEB, sistema de controle (estoque, financeiro,

etc), não deixando de lado sistemas como o ERP, que são bem conhecidos no meio empresarial. Outro ponto é saber como gerenciar esses serviços que são prestados e utilizados pelas organizações. Não basta saber ter os serviços de TI em uma organização, é necessário saber utilizados e administrá-lo.

Segundo Magalhães (2007), o gerenciamento de TI, não é apenas o gerenciamento de Tecnologia da informação, é também o gerenciamento da integração entre as pessoas, processos, tecnologia e componentes dos serviços de TI. Com o principal objetivo de possibilitar a entrega de serviços de TI voltando-se a atender as necessidades dos clientes de forma alinhada a estratégia do negócio, alcançando seus objetivos entre custo e desempenho.

Segundo Luna (2011), ITIL significa *Information Technology Infrastructure Library*, ou Biblioteca de infraestrutura de Tecnologia da informação em português. Pode-se afirmar que ITIL é um *framework*, onde apresenta as melhores práticas e processos no planeamento, suporte de serviços de TI, de forma organizada e sistematizada. *Frameworks* são conjuntos de instruções que auxiliam na implantação, gerenciamento e manutenção voltados aos serviços de TI.

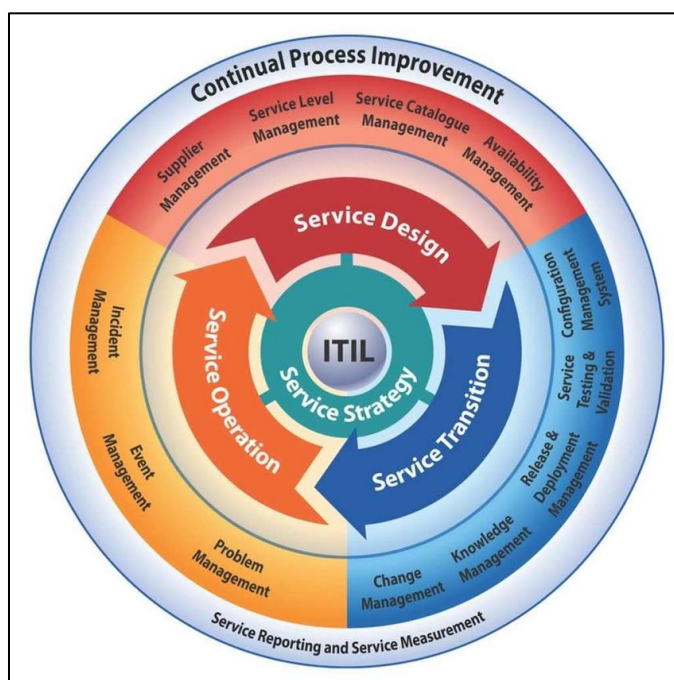
Segundo Magalhães (2007), as melhores práticas que são reunidas pelo ITIL trazem uma alternativa para o gerenciamento de serviços de TI. Ele destaca também que o ITIL fornece orientações, essas baseadas em melhores práticas no ambiente de qualidade, visando à melhoria contínua, onde está envolvido as pessoas, os processos e a tecnologia em si, visando por fim o gerenciamento de TI como “um negócio dentro do negócio”. Ou seja, a TI sendo gerenciada como não apenas suporte da organização, mas também parte dela.

Segundo Luna (2011), como principal vantagem do ITIL, sendo ele um conjunto de boas práticas da gestão em TIC e seus processos são descritos de forma genérica, pode ser aplicado, independente da tecnologia, plataforma, tipo ou tamanho do negócio da organização.

De acordo com Luna (2011), a primeira versão do ITIL foi desenvolvida em 1980, pela Bristh *Central Computer and Telecommunication Agency* (CCTA), foi desenvolvido a partir de uma solicitação do governo britânico, que não estava satisfeito com o nível de qualidade dos serviços de TI que ele utilizava. Essa primeira versão ficou mais conhecida como *Government information Technology Infrastructure Management* (GITM). Ela se diferencia das versões atuais devido a gradual maturidade do ITIL e as mudanças da TI em si.

No período entre desenvolvimento da versão 1 e o ano de 2001 aumentou-se a quantidade de livros utilizados pelo ITIL para 32. Um ponto curioso sobre o ITIL é que no ano de 2000 a Microsoft utilizou o ITIL como base para estruturar seu *framework* proprietário. Em 2001 foi lançada a versão 2 do ITIL, o qual possuía seus processos publicados em 8 volumes principais, entendendo que cada volume é parte do todo. Em 2007 foi lançada a versão 3 do ITIL, onde algumas correções e atualizações foram feitas em relação anterior. Fazendo com que a versão 3 seja mais eficaz com apenas 5 livros principais, os quais estruturam o ITIL.

Figura 7: Modelo do ciclo de vida do ITIL V3



Fonte: ResearchGate (2010)

A figura 7 apresenta o ciclo de vida do ITIL v3, com cinco estágios, que apresentam a representação da estratégia de serviços e o ponto central do modelo. Conforme menciona Luna (2011), como visto anteriormente o ITIL v3 possui 5 livros que o estruturam, são eles:

- **SS- Service Strategy** (Estratégia de serviços): É considerado o livro central, visto que integra o núcleo do ITIL versão 3. Visando alinhar a TI ao negócio, de modo que as estratégias do negócio passam a ser estratégias de TI. Os processos definidos por esse volume são: Definição de papéis e responsabilidades; Definição das estratégias de serviços, A ligação dos planos

de negócio a planos de TI; Planejamento de custos e riscos de investimentos e TI.

- SDD- *Service Design* (Planejamento de serviços): Consiste em um guia que orienta a criação e manutenção de políticas e arquiteturas para o planejamento e desenvolvimento de serviços. Integrando o ciclo de vida dos serviços, papéis e responsabilidades, objetivos e elementos dos serviços, a seleção do modelo do serviço, o modelo de custo, riscos e benefícios, implantação e fatores de sucesso.
- ST- *Service Transition* (Transição de Serviços): Este livro é focado as práticas de administração e publicação de serviços. Sendo um guia a transição de serviços do desenvolvimento para o ambiente de negócio e abrange a administração de mudanças (culturais e organizacionais), administração de conhecimento, análise de riscos, princípios da transição de serviços, ciclo de vida, métodos, práticas ferramentas, mensuração e controle, além de outras práticas relacionadas a transição de serviços.
- SO- *Service Operation* (Operação de Serviços): Trata-se das boas práticas relacionadas à entrega e controle de serviços, objetivando a estabilidade de serviços. Este volume mostra a melhor maneira de administrar serviços na etapa de produção, lidando com problemas diários do serviço. Abrange tópicos como: os princípios e ciclo de vida da operação de serviços, fundamentos do processo, administração de aplicações, infraestrutura e operações, fatores de sucesso e controle e funções de processos.
- CSI- *Continual Service Improvement* (Melhoria Contínua de Serviços): Trata-se do processo envolvido em administrar um aprimoramento contínuo do processo, ou seja, estar sempre melhorando o processo. Outro tópico fortemente abordado é a administrar a interrupção dos serviços. Este volume aborda: tópicos dos princípios do CSI; papéis e responsabilidades, componentes necessários, os benefícios, a implementação, métodos, ferramentas e outras práticas relacionadas.

Quando falamos em implementar ITIL, é necessário ter uma visão de quais os benefícios que ela traz, mas também o comprometimento necessário quanto à organização para a implementação. Magalhães (2007) afirma que, o comprometimento da organização deve envolver toda a equipe, tanto da área de TI,

como dos outros setores da organização. Quando ocorre o comprometimento de todos os envolvidos, temos diversas vantagens, onde podemos destacar essas:

- Melhoria na qualidade dos serviços de TI, sendo eles mais confiáveis para ser utilizados na estratégia da organização.
- Alinhamento do plano de continuidade dos serviços de TI aos interesses da organização, aumentando sua eficácia.
- Clareza na visão da atual capacidade da área de TI em entregar e suportar os serviços de TI utilizados pela organização.
- Melhoria na satisfação dos clientes, onde a TI passa conhecer e fornecer o que eles esperam.
- Diminuição nos prazos de atendimentos de incidentes, solucionando os problemas de forma mais eficiente.
- Melhor compreensão e controle dos custos, possibilitando o investimento e a conciliação das despesas operacionais.

Magalhães (2007), destaca que os resultados são muitos, visto que as organizações que implantaram o ITIL, tiveram resultados positivos. Principalmente na redução de custos operacionais, aumento de eficiência, aumento da produtividade da equipe de TI e promovendo e integrando a efetividade da organização em sua área de negócio. Já de acordo com Cougo (2013), ao falar sobre a implementação destaca que o ITIL em si não é o resultado, mas sim o meio ao qual a organização utiliza a fim de alcançar resultados.

2.2.4 Segurança da Informação

No decorrer da história, o ser humano buscou o controle sobre as informações importantes, o que mudou desde então foram as formas de registro e armazenamento, mas foi somente nos dois últimos séculos que as informações passaram a ter uma importância crucial para as organizações humanas (CARUSO, 2006).

A informação é todo dado que tem importância e é útil para determinadas pessoas e/ou funções na empresa, é um ativo como qualquer outro ativo, não importa o meio físico em que as informações residam, elas são de valor inestimável não só para a empresa que as gerou, como também para seus concorrentes, conseqüentemente, necessita ser protegido adequadamente. As informações são

consideradas os principais patrimônios de uma organização, porém estão sobre constante risco e vulnerabilidade. Por esses motivos a segurança da informação tornou-se ponto crucial para a sobrevivência das organizações protegendo a informação de diversas ameaças, garantindo a continuidade dos negócios, maximizando o retorno dos investimentos e das oportunidades (FERREIRA, 2003).

Segurança, prática adotada para obter um ambiente seguro, composta por metodologias e melhores práticas visando um controle maior e mais eficiente para a informação da organização. A segurança da informação é a proteção dos ativos da informação contra acessos não autorizados, alterações não ordenadas e indisponibilidade, pode ser também considerada a gestão de risco dentro das organizações, com o comprometimento das quatro principais características da segurança: confidencialidade, integridade, disponibilidade e confiabilidade (SÊMOLA, 2014).

É importante que a empresa conheça suas vulnerabilidades, a quais riscos está exposta, e como deve fazer para gerenciar esses riscos, tornando assim a segurança da informação um instrumento eficaz para o crescimento, mantendo a TI alinhada ao negócio através da governança, aplicando diversas técnicas, pois como a governança controla a gestão em si avaliando, medindo e dirigindo o planejamento estratégico determinados para atingir o objetivo do negócio da organização (BRITO, 2010).

2.2.4.1 Características

Segundo Ferreira (2003), caso ocorra das informações da empresa caírem na concorrência (perda de confidencialidade), se forem corrompidas/apagadas (perda da integridade) ou não puderem ser acessadas (perda da disponibilidade), a empresa deverá dar atenção a essas características da segurança para a preservação da informação. A Confidencialidade é a garantia que a informação ficará acessível para pessoas autorizadas, já na integridade manter os dados em sua total integridade, a disponibilidade que mantem os usuários autorizados, acesso as informações sempre que se fizerem necessárias e a confiabilidade preservando a imagem da organização.

Alguns elementos são essenciais na prática da segurança da informação, temos a autenticação que é o processo de identificação e reconhecimento formal da identidade dos elementos que fazem parte de uma transação eletrônica que permite o acesso à informação. Conformidade é o processo de garantia do cumprimento de

obrigações empresariais com stakeholders, dentro dos princípios éticos e de conduta, alinhado com as melhores práticas que a TI e a segurança da informação podem aplicar, como melhorias dos processos e procedimentos com a situação real da empresa (SÊMOLA, 2014).

2.2.4.2 Políticas, procedimentos e Melhores Práticas

As formas de como atuar em segurança da informação em organizações são de certa forma desconhecidas ou até mesmo tratadas com indiferença, atualmente existem algumas políticas, procedimentos e melhores práticas para o ambiente da tecnologia. Muitas são as variáveis, que multiplicadas ao avanço tecnológico dificultam uma observação completa, dificultando uma análise exata e precisa de como agir com segurança da informação, informatizada e uma busca constante por padrões e modelos (FERREIRA, 2003).

Uma política de segurança não será completa se não houver controle de acesso as informações, da mesma forma os procedimentos de segurança refletem as linhas da política, as ferramentas escolhidas para monitorar e controlar, tendo por base o que foi desenvolvido na política de segurança. É muito utilizado quando a organização não possui uma ferramenta única que proporcione segurança, mas o erro mais recorrente é não conhecimento do ambiente e seus requisitos prévios (CARUSO, 2006).

Podemos citar algumas políticas como regulatória que desenvolvem uns documentos com detalhes do que deve ser feito e como fornecer algum tipo de parecer sobre a tomada de decisão. A consultiva sugere quais ações ou métodos que devem ser utilizadas em determinado momento e a informativa que tem por finalidade apenas informar sem riscos ou punições caso não for cumprida. Independente do setor da economia em que a empresa atue, as informações estão relacionadas com seus processos de produção e de negócios. Procedimentos voltados para a segurança da informação mais utilizados pelas empresas são: criptografia, *backup* e *recovery* de arquivos corrompidos, controles de acessos, autenticação, certificado digital, *cloud*, *firewall* (FERREIRA, 2003).

O COBIT é um *framework*, ou seja, melhores práticas que devem ser adaptadas a real situação da organização onde será implantado. Estruturalmente o COBIT consiste em determinar os objetivos de controle da TI, principalmente voltado para

segurança da informação. Os objetivos de controle serão guias que determinam o que deve ser executado e supervisionado junto com as políticas da segurança que foram definidos de acordo com o negócio da empresa. A dificuldade na utilização do COBIT não está no controle individual dos objetivos, mas sim na determinação de quais objetivos devem ser implantados ou dados mais atenção, para que a governança de TI seja eficiente, é importante avaliar as atividades e riscos da TI que precisam ser gerenciados (COBIT, 2007).

2.2.4.3 Vulnerabilidades

Uma das vulnerabilidades nas organizações, pois possuem sistemas iguais que as demais empresas, com pacotes integrados ao negócio, o que aumenta a vantagem e riscos com as empresas concorrentes que também se utilizam desses sistemas e podem atacar diretamente no ponto fraco ou fácil do pacote (CARUSO, 2006).

Consideradas fragilidades nos ativos que processam as informações, deixando brechas para ameaças e incidentes de segurança, afetando a organização de forma negativa. Elas não ocasionam os incidentes, apenas deixando espaço para que a ameaça sendo um agente causador gere um incidente através da vulnerabilidade, podendo ser divididas em físicas, naturais, *hardware*, *software*, mídias, comunicação e humanas (SEMÔLA, 2014).

2.2.4.4 Ameaças

Infelizmente as ameaças e vulnerabilidades já existiam antes mesmo da era dos computadores, o problema é que com a evolução deles só tornaram mais críticos, por muitas vezes ter a quantidade de informações que pode ser armazenada em lugares restritos (CARUSO, 2006).

As ameaças são condições que causam os incidentes que comprometem as informações, procurando por vulnerabilidades de acesso, provocando perdas de confidencialidade, integridade e disponibilidade, gerando grandes impactos negativos para a organização. Podendo-se ser divididas em naturais, involuntárias e voluntárias (SEMÔLA, 2014).

2.2.4.5 Riscos

Após os modernos computadores e a grande concentração de informação em um único lugar, os riscos se agravaram devido o amplo acesso a redes públicas, ou seja, no mesmo ritmo que se desenvolveram novas tecnologias, conseqüentemente a uma dependência maior das organizações ao acesso das informações, os riscos e vulnerabilidades os acompanharam nesse crescimento. Um dos fatores chave para o aumento dos riscos, envolve-se principalmente pessoas com pouco ou nenhum conhecimento com computador, ou até mesmo a engenharia social por meios online, e as falta da cultura de segurança da informação (CARUSO, 2006).

O risco e o prejuízo com a perda da informação após contabilizado, deixam muitas empresas ao redor em alerta, com medo do que pode acontecer e até onde pode chegar esses ataques, porém mais grave que o acesso físico é o acesso lógico às informações, pois é “invisível” aos controles normais e técnicas de segurança da informação. Conforme o aumento desses acessos indesejados, as organizações atuaram mais firmemente com relação a segurança da informação, investindo na segurança física que é a base da proteção e a segurança física para abranger o recurso informatizado que se pretende proteger (FERREIRA, 2003).

2.2.4.6 Segurança Lógica

A segurança lógica deve abranger todo recurso que se pretende proteger e a quem queremos atingir com essa segurança, ou seja, dentro de uma organização quais são os usuários que queremos dar privilégios ou restringir os acessos e quais serão suas reais necessidades diante desses acessos diários. Essa técnica de segurança deverá assegurar que apenas usuários autorizados tenham acessos aos recursos, acesso a recursos críticos que são constantemente monitorados e impedir que parceiros sejam impedidos de acessar pastas ou sistema que não condizem com sua área de atuação (FERREIRA, 2003).

2.2.4.7 Segurança Física

A segurança física tem como papel ser a base da segurança lógica, para proteger qualquer investimento feito por uma organização, ou seja, analisar primeiramente o

que é mais vulnerável de equipamentos que poderão ameaçar e ser vulnerável aos ataques a segurança da informação da companhia. A análise do que é necessário é muito importante para que não se perca todo investimento feito em *software* e manter o *hardware* vulnerável a falhas. Cada organização tem suas próprias exigências e níveis de segurança, o controle de acesso físico mais utilizado nesses casos de segurança física com o uso de equipamentos para proteger ambiente, por exemplo, muros, porta com acesso biométrico, crachás, câmeras de monitoramento, portas anti-fogo e isolamento contra interferência elétrica (FERREIRA, 2003).

3 METODOLOGIA

Metodologia é termo usado para o estudo dos métodos empregados, tem o objetivo de aperfeiçoar os critérios e procedimentos de pesquisa, com aspectos metodológicos para a concepção, elaboração, execução e condução do estudo. A ciência busca transmitir a realidade e a metodologia trata-se de como isso pode ser alcançado, vislumbrando duas vertentes: teoria do conhecimento e a sociologia do conhecimento, através de procedimentos metodológicos definindo as técnicas adotadas (MARTINS, 2009).

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Procedimentos metodológicos são conjuntos de procedimentos intelectuais e técnicos, adotados para se atingir o conhecimento. Representa a escolha do método dedutivo ou indutivo, bem como as formas que serão utilizadas para a pesquisa, podendo ser: experimental, teórica, exploratória, explicativa, bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa. Deve-se haver uma combinação das tipologias de pesquisa, quando se faz uma pesquisa quantitativa, também, pode-se utilizar a abordagem qualitativa para esclarecer e para comentar os resultados, caracterizando assim as pesquisas (SILVA, 2004).

No decorrer do desenvolvimento do Trabalho de conclusão do semestre (TCS) fomos adquirindo informações e experiências acadêmicas para conseguir desempenhar da melhor uma fundamentação teórica, obvio, para que pudéssemos dar continuidade e fazer com que o trabalho se tornasse algo mais que um simples documento, entramos em contato com a empresa Com. Ind. Breithaupt S.A. a procura de mais experiências e informações que não possuíamos sobre a organização, através de uma solicitação formal por meio de uma das integrantes da equipe.

Em visita programada, a equipe teve a oportunidade de sanar as dúvidas e curiosidades sobre o desenvolvimento da empresa, unindo assim uma pesquisa exploratória, mais um bate papo que entrevista, que traz consigo as tipologias qualitativas e quantitativas, para que os dados durante essa conversa, complementassem toda a parte teórica que fizemos até o presente momento.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Caracterização da pesquisa é a forma que se deve esclarecer se a pesquisa é de natureza exploratória, descritiva ou explicativa. Convém ainda esclarecer o tipo de delineamento a ser adotado (pesquisa experimental, levantamento de dados, estudo de caso ou pesquisa bibliográfica) (GIL, 2009).

A pesquisa exploratória vislumbra questões ou um problema com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade com um ambiente e/ou modificar ou clarificar conceitos, dessa forma optamos pela pesquisa exploratória para o levantamento de dados da empresa Breithaupt, porque através de um bate papo o Sr. Bruno nos informou as ramificações da organização, onde pretendem chegar, quais os planejamentos estratégicos para que o negócio cresça no mercado de auto centers no Norte de SC, as decisões mais difíceis que ele já precisou tomar diante das mudanças e crises do mercado, além da história do Breithaupt.

3.3 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

Coleta de dados envolve a descrição das técnicas a serem utilizadas para coleta de dados. Modelos de questionários, testes ou escalas deverão ser incluídos. Quando a pesquisa envolver técnicas de entrevistas ou de observação, deverão ser incluídos nesta parte também os roteiros a serem seguidos. Nesta fase, o pesquisador vai a campo para implementar todas as ações previstas no projeto inicial. É a parte referente à coleta de material para análise (GIL, 2009).

Foram coletados os dados da pesquisa a partir de uma visita realizada na sede da empresa Breithaupt com o Sr. Bruno. Onde foram discutidas informações referentes a empresa, e a forma a qual ela atua, bem como fatores críticos de sucesso para sua organização, juntamente com os planos futuros e objetivos almejados.

De acordo, com a ordem que as informações foram obtidas na visita e as informações de uma integrante da equipe, a qual tem vivência na organização visitada, foi preenchido o documento de nível de maturidade do COBIT, elaborado com base na versão 4.1, conforme os seus princípios e estrutura.

3.4 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados na conversa que tivemos oportunidade de ter com o Sr. Bruno Breithaupt Filho, teve embasamento através do documento do COBIT versão 4.1, aulas de planejamento estratégico, relacionadas a fornecedores, clientes e concorrentes, onde preenchemos a planilha de nível de maturidade disponível no apêndice B.

3.5 CRONOGRAMA

Todas as etapas do trabalho de conclusão de semestre (TCS) foram pré-determinadas pelo orientador e os prazos cumpridos pela equipe que desenvolveu o mesmo, para que tenhamos a ordem das entregas em dia, foi desenvolvido o Cronograma das etapas do estudo, conforme apêndice A.

4 ESTUDO DO SEGMENTO

4.1 CONCEITO

Varejo é um termo do vocabulário do comércio, e significa a venda diretamente ao comprador final e não ao intermediário, ou venda de mercadoria em pequenas porções ou quantidades. É também um substantivo derivado do verbo “varejar”, que pode significar também “golpear com vara”.

Donato (2012) explica que por volta de 1950, varejo consistia no processo de compra de produtos em quantidades relativamente grandes de produtores atacadistas e outros fornecedores para venda em quantidades menores ao consumidor final. De maneira mais abrangente, o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Assim, qualquer organização que utiliza esse sistema de vendas, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo.

O formato de um varejo é definido pelo tipo de loja presente em uma rede de lojas, que podem ter um formato único, ou vários, sob uma única marca, ou sob marcas diferentes. Alguns dos formatos mais comuns são supermercados, farmácias, hipermercados, home centers, lojas de conveniências, entre outros. Grandes redes começaram com um determinado formato e evoluíram para modelos mais modernos e outros criados para perfis de clientes específicos.

4.2 HISTÓRICO

O comércio, ou varejo, é uma das atividades pioneiras da sociedade. Os primeiros registros da atividade datam da Antiguidade, onde Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais, e os gregos antigos grandes comerciantes. O varejo brasileiro tem início nas primeiras comercializações feitas no Brasil-Colônia, onde a dependência de Portugal era muito grande e existiam as Companhias de Comércio, que foram criadas para atingir certa economia de escala. Com o surgimento das estradas de ferro, e as estradas definitivas, no Segundo Império, surgem os primeiros estabelecimentos comerciais, que evoluíram ao longo do tempo formando as empresas de comércio varejista, como são conhecidas hoje.

Amorim (2015) explica que o varejo nasce da necessidade por produtos e serviços baseado em uma troca entre indivíduos, onde se revelam as figuras de produtor e consumidor. Essas trocas eram feitas através de um processo de escambo, uma espécie de negociação entre indivíduos que possuíam produtos diferentes. Quando a moeda é instituída para intermediar os processos de troca, surge a figura do mascate, que negociava vários itens percorrendo vários caminhos, em busca de moedas.

Em 1850, em Paris, surge a primeira loja de departamentos, a *Bom Marchè*, pioneira na técnica de agrupamento de produtos em categorias. Com a expansão dos mercados produtor e consumidor em meados do século XIX, o varejo se estabelece como um setor de grande relevância. Magazines com cerca de 24 mil artigos disponíveis são encontrados na França e Estados Unidos nesse período, com conceitos de autosserviço, onde o cliente se serve dos produtos que deseja e se encaminha ao caixa para efetuar o pagamento.

No Brasil, em 1908 é inaugurada a Lojas Pernambucanas, primeiro magazine brasileiro. Em 1953 inaugura o primeiro supermercado brasileiro, o Sirva-se, em São Paulo. A aparência e o autosserviço são similares ao modelo americano, que faziam sucesso desde 1920. Em 1975 surge o primeiro hipermercado no país: o Carrefour, também em São Paulo. Em 1992 o Magazine Luíza lança a primeira loja virtual do Brasil, que funcionava em terminais ainda sem conexão com a internet. Em 1995 o Ministério das Comunicações libera a conexão com a internet para fins comerciais, dando início a era do *e-commerce*. Nos EUA surgem a Amazon e o eBay (Pinho, 2018).

No início dos anos 2000 um seleto grupo de empresas participava do processo de automação comercial no varejo. O número de vendas credenciadas para realizar a intervenção nos equipamentos fiscais e balanças, principais equipamentos de automação comercial da época adquiridos pelos varejistas, era restrito. Registradora e balança eram equipamentos líderes de mercado. Não se falava em coletores de dados ou mobilidade. Com o passar dos anos, o Fisco aprendeu a utilizar a tecnologia, se aproximando cada vez mais das informações.

4.3 VARIÁVEIS DO MACROAMBIENTE QUE INFLUENCIAM O SEGMENTO

Segundo Administradores (2017), o macroambiente engloba tudo aquilo que é externo à empresa e aos mercados, podendo ser são fatores políticos, tecnológicos, tributários, econômicos. Os quais podem influenciar as empresas e os mercados.

O macroambiente é na verdade o ambiente que está fora da organização, e de certa forma a influência, neste ambiente encontra-se variáveis as quais não estão sobre o controle da organização, como variáveis culturais, econômicas ou demográficas. O estudo mostrou quais as variáveis do macroambiente que mais impactam o segmento do varejo, são elas: Econômicas, Político\Legais, Demográficas e Culturais/Sociais.

- **Econômicas:** Como um dos pontos mais críticos, o econômico não poderia faltar, já que não é possível vender sem o poder de compra dos consumidores, ou seja, se os consumidores não tiverem condições (financeiras), eles comprariam muito menos, o que afeta muito o mercado do varejo.
- **Político\Legais:** As decisões da empresa, principalmente em relação em marketing são afetadas pelo ambiente político, visto que é constituído de leis, agências governamentais que influenciam e podem limitar várias organizações na forma em que atuam.
- **Demográficas:** Trata-se do estudo da população, de características e informações que podem influenciar a empresa. Como a localização do maior público alvo, bem como a densidade (quantidade) de pessoas. Tais informações são de grande valor para o marketing o setor de vendas, principalmente a abertura de novas filiais, ou seja, não basta saber como vender, é necessário saber para quem vender.
- **Culturais/Sociais:** Essas variáveis estão diretamente ligadas às diversas culturas e sociedades, onde cada uma delas possui diferentes valores, ideais, percepções e preferências. Como exemplo estudar em que as pessoas buscam e preferem investir, sendo em alimentação, construção, conforto ou tecnologia. Entendendo que esse tipo de variável vem constantemente mudando.

4.4 NÍVEL DE COMPETITIVIDADE

Com um forte crescimento do consumo na última década, o ramo varejista de materiais de construção está crescendo cada vez mais, e o Breithaupt está saindo na frente, acompanhando este crescimento que está em constante competitividade, bem como, em busca acelerada de novos produtos e diferenciação perante seus concorrentes. Com grandes investimentos em publicidades e promoções, trazendo novos clientes a cada dia pois consegue agregar em um único lugar produtos que vão desde a construção até a decoração final aliado a uma condição de pagamento superior aos de seus concorrentes.

De acordo com SEBRAE (2018), as grandes lojas de material de construção, também conhecidos como "*Home Center*", acabam por conseguir obter melhores preços, assim oferecendo melhores condições de pagamentos aos clientes, devido ao seu grande poder de aquisição. É o caso do Breithaupt, que aliado a melhores preços e grande mix de produtos, trabalha com a parceria de financiadoras garantindo condição de pagamento que alguns de seus concorrentes não conseguem.

Dentre os concorrentes do Breithaupt conforme o Quadro 3: Especificação dos fatores da análise competitiva, são 5 os principais: Cassol; Casas D'Água; Casas Bahia; Magazine Luiza; Ricardo Eletro. Porém o nível de competitividade é bem diversificado entre os mesmos, sendo que: Cassol e Casas D'Água são os que tem um mix de produtos e condições parecidas com o Breithaupt; Casas Bahia e Magazine Luiza afetam diretamente o setor de eletrodomésticos; Ricardo Eletro tem um diferencial e missão que abala seus concorrentes "cobrir qualquer oferta dos concorrentes".

4.5 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Como visto anteriormente, ao tratar de análise SWOT, segundo Mintzberg e Ahlstrand (2006), as ameaças e oportunidades são fatores encontrados no meio externo. É importante saber que não apenas uma única organização sofra efeitos das oportunidades e ameaças como também todo o segmento em si. Lembrando que há inúmeras possíveis ameaças e oportunidades relacionadas, destas algumas serão citadas.

Pode-se citar a política de investimento e geração de empregos como oportunidades do segmento. E assim, as formas de pagamentos estão cada vez mais

facilitadas, trazendo diversas formas de serem realizadas compras, com isso em mente é uma oportunidade trazer essas novas formas, para que os mais clientes possam comprar produtos de sua organização na área do varejo. E a geração de empregos, onde se houver um aumento, as pessoas terão melhores condições financeiras para adquirir produtos desse segmento.

Já como ameaças pode-se citar a geração de empregos e o custo de vida. Quando há uma queda na geração de empregos, como consequências, menos pessoas terão condições de comprar produtos, o qual contribui para a elevação do custo de vida, favorecendo a queda das vendas e menos giro econômico.

4.6 INFLUÊNCIA DA TIC

Segundo Pacievitch (2018), a tecnologia da informação e comunicação (TIC) trata-se de um conjunto de recursos tecnológicos, que trabalham juntas, têm um objetivo comum, englobando toda a estrutura composta por *hardware*, *software*. Estas podem ser utilizadas na indústria (no processo de automação), assim no comércio (no gerenciamento, nas diversas formas de publicidade, entre outros fatores).

Conforme os anos se passaram, a tecnologia evoluiu, e agora o segmento de varejo de modo geral funciona a partir da TIC, visto que desde uma simples compra em dinheiro, até a compra a partir de cartões de crédito necessitam da TIC para funcionar. Sem isso não há nem mesmo como tirar um cupom fiscal, ou registrar um compra, ou seja, é provável que mesmo que o cliente tenha o dinheiro em mãos ela não consiga comprar e adquirir determinado produto/serviço.

4.7 IMPACTOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Muitos varejistas já entenderam que a era digital chegou e já estão se atualizando, pois sabem que esse é o diferencial do presente e o requisito do futuro, porém muitos varejistas ainda estão na dúvida ou sequer ligam para a importância deste assunto. Alguns dados comprovam que este segundo tipo de varejista está errado, em 2016 cerca de 108,7 mil estabelecimentos fecharam as portas.

Segundo Administradores (2017) a transformação digital é o principal fator do fechamento de muitas lojas, porém também é o que pode evitar que sua loja seja mais uma dentro dessas estatísticas, e de acordo com pesquisas recentes apenas 10%

investem em uma média de 5% de seus faturamentos em tecnologias que sejam inovadoras para o negócio, ou seja, o impacto da tecnologia no ramo varejista pode ter inúmeros resultados, só depende de cada CEO, diretor ou gestor saber onde, quando e como investir.

Neste sentido a TI da organização deve funcionar não somente como um setor de reparos, ou ser lembrada somente quando é preciso. Um gestor de TI ao contrário de que muitos *CEOs* pensam, tem um forte conhecimento na área de negócio e pode sim elevar o faturamento da organização em um patamar muito superior ao esperado, bem como, segurar a organização em um momento de crise. Basta o *CEO* da organização trabalhar para manter a TI alinhada ao negócio e parar de ver a mesma como um centro de custos.

4.8 TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS E TENDÊNCIAS

O segmento de varejo está em um constante crescimento, assim a tecnologia faz parte de sua evolução, trazendo novas tecnologias e tendências. Diante disso, o mercado atual está cada vez mais investindo nessa área, o que acaba gerando uma concorrência muito mais competitiva. Uma parcela do segmento varejista como relatado no item anterior, por ter uma cultura engessada tende a perder mercado, pelo simples motivo de não acompanhar o crescimento de seus concorrentes bem como, as novas tendências que surgem.

As lojas físicas irão funcionar como uma vitrine permitindo que os eventos monitorados sejam capturados e analisados por meio da utilização de internet das coisas (*IoT*), possibilitando assim um planejamento mais assertivo, visando prever ou antecipar as tendências futuras e atuais do mercado, bem como, as demandas de seus clientes. Deste modo, assegura maiores investimentos em tecnologia, que antes eram investidos em lojas físicas, uma vez que os varejistas tenderão suas lojas como uma vitrine, e assim alavancando serviços diferenciados para satisfazer seus públicos alvos (CIO IT FORUM, 2018).

Quando se fala de Tecnologia e tendências no ramo varejista até 2021 os assuntos mais discutidos são: Inteligência artificial, realidade virtual, *IoT* e *Big data*. Estas sem dúvidas são tecnologias que irão afetar qualquer mercado que queira evoluir e seguir as tendências do momento. Porém outras tecnologias, ferramentas e recursos vêm atrelada, tais como: *Mobile-first* que representa a oportunidade de utilizar

dispositivos móveis que proporcionam cada vez mais experiências melhores para compras online. Assim os varejistas têm atualizados seus sites para que smartphones suportam toda a jornada de compras, desde a busca, comparações, recomendações até o pagamento final e assim este será o principal canal de compras on-line.

Outra tecnologia é o *Wearables* que se tornou uma das maiores fontes de informações detalhadas do comportamento dos consumidores. Já a *Cloud Computing* “A eficiência na gestão de seus processos e atividades está na nuvem”, visto que o varejo é um segmento que gasta muito com materiais e recursos físicos, a *cloud* ajuda a minimizar esses gastos desnecessários, podendo estar em todo lugar e quando quiser com elasticidade e flexibilidade.

Big Data é aliado a *cloud*, trazendo benefícios para a criação de grandes bancos de dados alimentados em tempo real. Com isso, varejistas podem conhecer melhor o perfil e comportamento de seus consumidores, e assim oferecer produtos mais personalizados com a ajuda da inteligência artificial. E por fim, os *Chatbots*, que ajuda por meio de ferramentas online, na automatização nos atendimentos online dos varejistas crescerá, possibilitando assim a solução de diversos problemas em *real time*.

4.9 GOVERNANÇA DE TI

Como citado anteriormente, temos hoje dentro das organizações um maior número de informações em formatos digitais, então a TI passa a desempenhar papéis mais importantes dentro das organizações, por exemplo: gerenciamento de ativos de TI, controles, transparências e previsões que antes era pouco gerenciada passou a ser desempenhadas de forma sistêmica com base na governança de TI, garantindo assim maior clareza para seus investidores.

No segmento do varejo, assim como os demais, trazem a governança de TI como essencial para a organização, já que, com tamanha quantidade de informação e tecnologias sendo implantadas, onde seu objetivo é aprimorar o desempenho da organização também é necessário que a TI seja visto como papel estratégico, onde deve atuar beneficentemente nos demais setores da organização. Segundo Drucker [200-?], “O que não se pode medir, não se pode gerenciar” bem como, “O que não se pode medir, não se pode controlar”. Ou seja, é necessário que haja uma governança

de TI, para a TI poder ser gerenciada a fim de trazer melhores resultados para a organização.

5 ESTUDO DA EMPRESA

5.1 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA EMPRESA

O mercado varejista engloba muito mais que seu ramo de atuação, de forma que visiona oportunidades e ameaças sociais que estão em constante mudanças ao seu redor, podendo utilizar-se de fraquezas e fortalezas da organização para obter crescimento econômico e social diante dos novos desafios encontrados no ambiente de desenvolvimento. Essa dinâmica vem ao encontro da análise SWOT diagnosticada pelos autores do presente projeto.

Como previsto teoricamente, apenas a análise SWOT não basta, mas ela fundamenta a formulação de uma estratégia e é por meio de sua estruturação, que a empresa consegue determinar qualitativa e quantitativamente, os efeitos que o ambiente interno e o ambiente externo exercem em sua posição competitiva fundamental.

De acordo com o que foi analisado a empresa Breithaupt possui como pontos fortes o planejamento estratégico e comercial, que é realizado anualmente com algumas revisões periódicas, a fim de ajustar e apoiar decisões que levem além do ápice dos objetivos, um sistema de ouvidoria dos anseios do cliente, com um mix de marketing e sua ótima localização geográfica permitindo fácil acesso a suas instalações bem como amplitude do negócio de atuação.

A determinação dos pontos fortes, dentro do planejamento estratégico, é fundamental. Isto, vai ao encontro ao que Dias (2003) afirma sobre a definição do negócio estratégico, que entre outros, deve conter quais são as principais necessidades dos consumidores, se da forma que a empresa varejista trabalha está atendendo ao seu cliente final, de forma que a Breithaupt possa então gerar vantagens perante seus concorrentes.

Contudo, com esta análise também é possível perceber pontos fracos em que a empresa Breithaupt vivência, mesmo tendo total ciência do quão importante, não são tão bem trabalhados. A Mesma conta com níveis hierárquicos um pouco ineficientes em relação a transparência, por falta de comunicação o que gera desentendimentos, a falta de *feedback* que acaba impactando negativamente da autoestima e motivação dos colaboradores da organização que devem ser melhor trabalhados. A definição de um mix de produtos mais adequado também é um ponto fraco para a organização,

visto que a mesma possui várias lojas, visto que elas não se localizam na mesma cidade, o que acaba necessitando de uma cobertura de estoque mais elevada.

A importância de determinar e levantar quais são os pontos fracos da organização é crucial para o sucesso da empresa, como diz Oliveira (2009), os fatores críticos de sucesso são técnicas utilizadas pelos gestores e CEO's para analisar aspectos e fatores que são considerados cruciais e mais importantes dentro da organização, ou seja, esses fatores devem ser identificados e trabalhados para se desenvolverem e auxiliar a empresa a impactar diretamente os resultados estratégicos que a organização almeja alcançar.

Analisando as oportunidades da organização, pode-se perceber que a mesma está muito privilegiada em seu local de atuação, com parcerias de financiadoras consegue garantir a fácil concessão de crédito para seus clientes, alcançando assim maiores vendas. Bem como, a organização está em uma região que há várias campanhas sociais, culturais e de esportes, o que faz com que a organização participe e acabe contribuindo assim para a disseminação dos mesmos e a tornando cada vez mais conhecida por seus valores de preocupar-se com o próximo.

Nesta mesma linha Mintzberg e Ahlstrand (2006), explica que a análise SWOT mostra como funciona o ambiente externo da organização, e assim necessita levar profundamente em conta aspectos internos (valores) que constituem a análise das forças, fraquezas e oportunidades da organização, para deste modo alcançar uma visão mais ampla, e assim avaliar as fontes de vantagem competitiva a fim de tomar ações que possibilitam o aumento da vantagem em frente aos seus concorrentes.

Além das oportunidades, as ameaças também são fatores externos que influenciam significativamente o contexto organizacional, pois dentre esses fatores, são diagnosticados problemas que o negócio pode enfrentar ou até mesmo vem enfrentando, diante do mercado competitivo. Essas ameaças, estão relacionadas aos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, que por sua vez não remetem apenas a elementos negativos, mas também positivos, em razão de comportamentos inadequados da concorrência, por exemplo, pode beneficiar consideravelmente o negócio em si.

Em razão disso, esses fatores ficam fora do controle empresarial proveniente das mudanças tecnológicas, bem como comportamento dos consumidores, nos quais se concentram nos canais de distribuição, advindo das alterações governamentais que envolvem todo o ambiente fiscal e monetário. Desta forma, a análise de SWOT

apresenta uma sobreposição entre o ambiente de negócios, que possibilita sistematizar a análise, e definir as estratégias que mais se enquadram para a organização (FERREIRA; SERRA; TORRES; TORRES, 2014).

Assim sendo, a análise de SWOT é uma ferramenta que facilita a identificação de todos os processos que compõe a organização. Com base nos resultados, pode-se colocar em prática os objetivos traçados, conforme o plano de ação desenvolvido. Na empresa Breithaupt, através da análise de SWOT, foi possível identificar e realizar o reconhecimento de cenário, bem como o ambiente interno e externo da organização, diante disso ser utilizada da melhor forma na gestão e planejamento estratégico.

Quadro 1: Análise estratégica SWOT da empresa Breithaupt

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento estratégico ▪ Planejamento Comercial ▪ Mix de marketing ▪ Localização geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de investimento ▪ Geração de empregos, por meio da forte economia multissetorial ▪ Comunidade com perfil solidário ▪ Política de educação/esporte 	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento, seleção e treinamento ▪ Visão estratégica / RH ▪ Problemas de Comunicação e feedback ▪ Estoque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de máquina pública ▪ Diversidade econômica da microrregião ▪ Geração irregular de empregos, devido à crise econômica recente ▪ Custo de vida alto para a população ▪ Política de urbanização sem maior planejamento ▪ Cuidados ambientais 	AMEAÇAS

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 2: Especificação dos fatores da análise SWOT

FATOR		DESCRIÇÃO
Pontos Fortes	Planejamento estratégico	O planejamento estratégico é realizado anualmente com revisões periódicas pela empresa, a fim de apoiar decisões futuras que levem aos objetivos da organização.
	Planejamento Comercial	Ouvir os anseios do cliente é fundamental para o crescimento da organização, a final o cliente é a alma do negócio.
	Mix de marketing	Um dos pontos fortes da organização está entre o alinhamento de 4 fatores chaves: baixo preço, um mix de produtos abrangente, diversas promoções e uma ótima localização.
	Localização geográfica	Sua localização permite fácil acesso a todas suas unidades, instaladas do planalto norte ao litoral.
Pontos fracos	Recrutamento, seleção e treinamento	A metodologia de treinamento adotada é pouco eficiente deixando lacunas na operação do dia a dia.
	Visão estratégica / RH	A transparência entre os níveis hierárquicos é um ponto a ser melhor trabalhado.
	Problemas de Comunicação e feedback	A falta de comunicação clara e feedback impacta negativamente na motivação dos colaboradores da empresa, visto que a comunicação é um ponto chave para o desenvolvimento da organização.
	Estoque	A definição de um mix de produto mais adequado aos vários tamanhos de lojas bem como a acuracidade de estoque, podem resultar em uma cobertura de estoque elevada.
Oportunidades	Política de investimento	A facilidade na concessão de crédito aumenta substancialmente as vendas de produtos e serviços.
	Geração de empregos	Abertura de novos negócios propiciam a geração de emprego, gerando ganhos na economia local.
	Comunidade com perfil solidário	A diversas campanhas sociais em que a empresa está inserida, fazem com que sua imagem da empresa perante a comunidade seja vista como uma empresa que se preocupa com o próximo.
	Política de esporte	A região em que a empresa está inserida possui uma cultura forte com relação a esporte, assim a

		empresa apoia e contribui para a disseminação do mesmo.
Ameaças	Redução de máquina pública	O aumento de impostos prejudica a comercialização de produtos e serviços principalmente quando se trata de produtos não essenciais no dia a dia do seu público alvo.
	Diversidade econômica	A instabilidade econômica vivida nos últimos tempos faz com que as vendas no ramo de materiais de construção tenham uma forte queda, em parte ocasionada pela insegurança dos clientes para construir ou reformar.
	Geração de emprego	A instabilidade econômica pela qual passamos, faz com que muitas empresas fechem cessando o ciclo de compra dos clientes.
	Custo de vida	Quanto maior o custo de vida no mercado em que a empresa está inserida, ocasiona um menor poder aquisitivo da comunidade.
	Cuidados ambientais	O meio no qual as suas filiais estão instaladas sofrem constantemente com os riscos de enchente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.1.1 Análise das Forças de Porter

Além da análise SWOT, temos outras análises que são essenciais, como por exemplo a análise das cinco forças de Porter, focado em avaliar o meio externo da organização a fim de identificar forças que atingem ou podem atingir de forma negativa o negócio da organização, visto que é crucial realizar essa análise para criar um plano estratégico eficaz. “O ambiente da indústria consiste no conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e as ações e respostas competitivas.” (FERREIRA et al., 2014, p. 112).

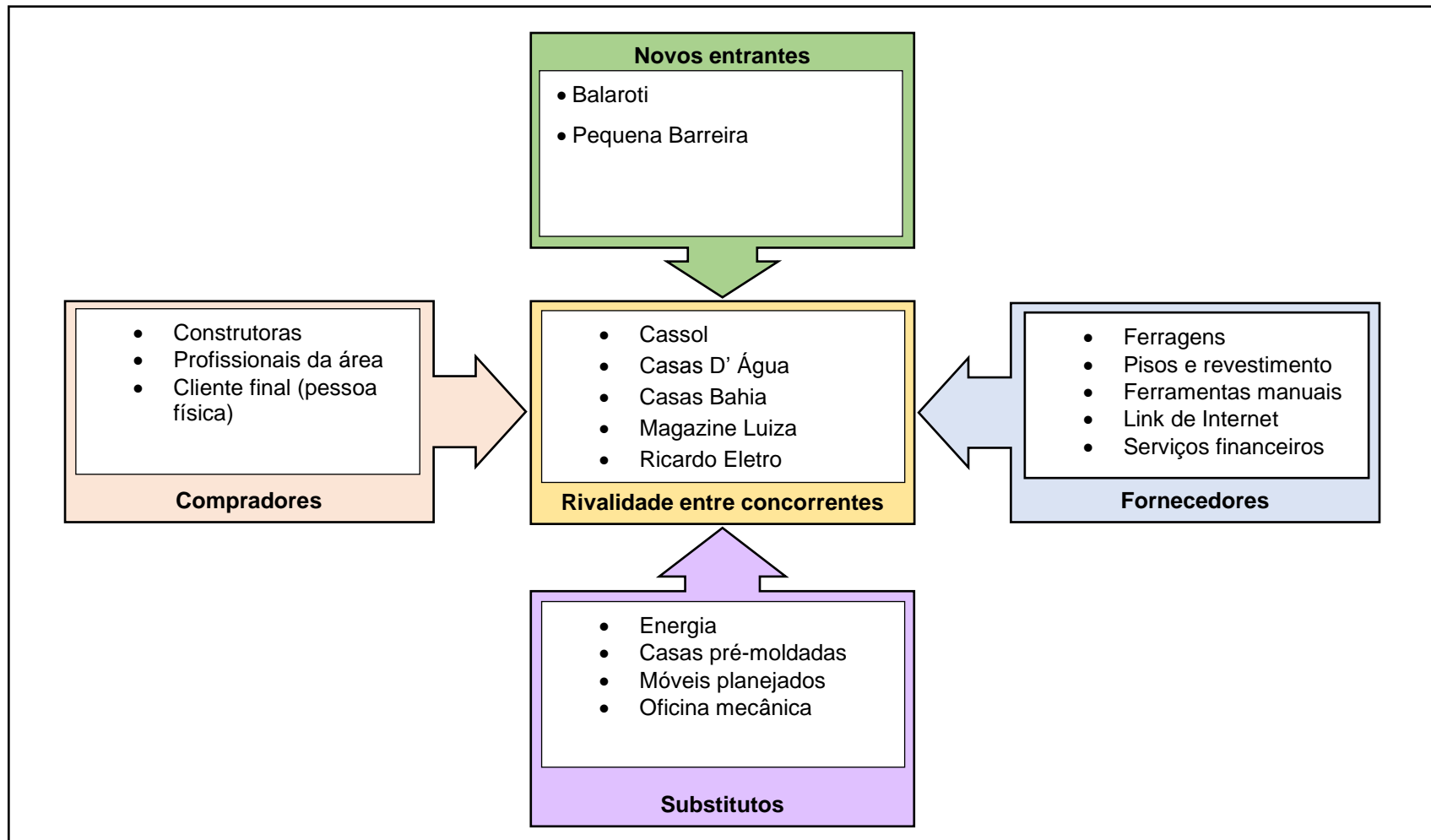
E assim, um professor universitário norte-americano, chamado de Michael Porter, indicou cinco fatores nas quais moldam a competição da indústria, são eles:

- Ameaças de novas entradas (Novos entrantes): Trata-se da ameaça de novos entrantes (organizações) na área de atuação da empresa. O nível de ameaça depende diretamente do nível de barreira que é presente, ou seja, o quão é fácil ou difícil uma empresa nova surgir no mesmo ramo de atuação. O alto

investimento necessário (capital), a complexidade do negócio, legalização e diferenciação do produto são fatores que contribuem para a maior barreira de novos entrantes.

- Poder negocial dos clientes (Compradores): Análise dos clientes essenciais para a organização, onde os mesmos podem afetar de forma negativa ou positiva o negócio. É importante definir quais e como estes impactam a organização.
- Poder negocial dos fornecedores (Fornecedores): Análise dos produtos/serviços fundamentais que não são necessários para o funcionamento da organização.
- Ameaça de produtos substitutos (Substitutos): Trata-se dos produtos, normalmente similares que podem substituir produtos ofertados pela organização, o que é uma ameaça de grande impacto. Esses produtos substitutos são aqueles que podem atrair mais os clientes (pelo custo, diferenciação, qualidade, eficiência), desde que atenda o objetivo do cliente.
- A Rivalidade entre as empresas já instaladas (Rivalidade entre concorrentes): Refere-se da análise das empresas concorrentes de maior relevância, essas empresas afetam diretamente a rentabilidade da organização. A concorrência pode ser forte por inúmeros fatores, tais como: preços, localização e ferramentas/serviços utilizados.

Figura 8: Análise das forças competitivas de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 3: Especificação dos fatores da análise competitiva

FATOR		DESCRIÇÃO
Fornecedores	Ferragens	O material de construção é o mais importante produto que o Breithaupt oferece a seus clientes, considerado o “carro chefe” do negócio.
	Pisos e revestimentos	Como principais produtos, além da organização ter foco para a construção, possui uma grande atenção voltada ao revestimento e finalização das obras, a parte do acabamento também se tornou seu “carro chefe”.
	Ferramentas manuais	O Breithaupt não atende apenas profissionais, bem como donos de casas que necessitam de ferramentas práticas, manuais e de fácil manuseio para pequenos reparos em casa.
	Link de internet	Para despachar a mercadoria dos CDs (Centros de distribuição) o Breithaupt é obrigado a emitir nota fiscal eletrônica e sem internet nenhuma mercadoria é distribuída, logo paralisando todo o processo tanto dos CDs como do administrativo.
Clientes	Construtoras	As construtoras fazem parte dos principais clientes, com a vasta oferta e facilidade de crédito, além da diversidade de produtos, torna-se um atrativo para comprar tudo o que se precisa do início ao fim da obra, ajudando no processo da construção.
	Profissionais da área	A organização possui programa de fidelização dos profissionais das áreas, divulgando assim o produto do Breithaupt e os serviços dos profissionais para todas as classes sociais.
	Cliente final	Cientes que fazem suas próprias reformas, que necessitam de materiais para o acabamento ou troca de utensílios para a casa.

Produtos e Serviços Substitutos	Energia	Hoje a placa de energia solar é um produto que está em alta e pode revolucionar o mercado doméstico e automobilístico, auxiliando na redução dos gastos com energia e combustível.
	Casas pré-moldadas	O ramo de atuação principal hoje do Breithaupt é o material de construção, com a chegada das casas pré-moldadas sendo um produto substituto dos produtos oferecidos atualmente, podemos sofrer redução nas vendas de tijolos e cimento.
	Móveis planejados	Os móveis planejados não estão na lista de produtos de comercialização da organização, porém é um mercado que tem se desenvolvido bastante por conta de imóveis que são comprados prontos e os que são ofertados são com medidas prontas e fixas não se adaptando ao local desejado.
	Oficina mecânica	A aposta de expansão do Breithaupt é nos autos centers no Norte da região, o que pode lhe afetar é a falta de serviços mecânicos que poderiam ser incluídos para atender melhor o cliente.
Novos Entrantes	Balaroti	É uma empresa com o mesmo ramo de atuação, porém dentro da cidade de Jaraguá do Sul, não afetou os clientes fidelizados com o Breithaupt, é um novo entrante, porém ainda não fez seu nome na cidade.
Rivalidade entre Concorrentes	Cassol	Empresa com o mesmo ramo de atuação, porém em Joinville, que “bate de frente” com as oferta e produtos do Breithaupt.
	Casas D’ Água	Empresa com sedes em Jaraguá e Joinville, sendo uma das maiores concorrentes atualmente do Breithaupt.
	Casas Bahia	Loja de comercialização de eletrodomésticos, afetam um pouco a venda de

		eletromóveis, pelo preço mais em conta que fazem e a variedade de produtos.
	Magazine Luiza	A grande variedade de produtos, baixa de preços e as condições de pagamento, além de suas localizações serem próximas as do Breithaupt.
	Ricardo Eletro	Especializada em eletrodomésticos pertencentes a uma grande rede varejista, tornou-se nosso maior concorrente, cresceu e sua missão é “cobrir qualquer oferta dos concorrentes”, afetando nas vendas com classes mais baixas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No mercado varejista, que o Breithaupt atua, são nomeados como pontos fortes nos fatores críticos de sucesso, o mix de produtos e a variedades de serviços, não sendo apenas para o profissional e sim para o cliente final, tornaram-se carro-chefe da organização definindo assim melhor seu mercado de atuação. É possível ver que o Breithaupt mantém o alinhamento de quatro fatores que compõe o mix de marketing que é o baixo preço, ótima localização, promoções e a variedade de produtos.

Fatores críticos de sucesso, quando são bem executados, garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa e seu negócio, atingindo seus objetivos, porém, quando estes mesmos fatores são rejeitados ou ignorados, contribuem e muito para o fracasso da organização. Desta forma ao definirmos os fatores não devemos listar apenas os pontos fortes, mas também os pontos fracos, que no caso do Breithaupt é o atendimento ao cliente, que deixa a desejar a abordagem ao cliente que muitas vezes possui dúvidas e gostaria de saber mais sobre os demais produtos que a loja pode lhe oferecer. No entanto, se a abordagem fosse diferenciada, o cliente poderia levar além do que desejava ao final da compra, pois quem possui uma grande força, tem o maior poder sobre o negócio, assim como mostra o quadro abaixo.

Quadro 4: Definição dos fatores críticos de sucesso

FATOR	
Mix de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O Breithaupt possui uma grande variedade de produtos e serviços, para profissionais da construção e pessoas físicas que necessitam dos produtos para pequenas reformas e acabamentos, facilitando a rotina de quem necessita comprar.
Mix de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um dos pontos fortes da organização está entre o alinhamento de 4 fatores chaves: baixo preço, um mix de produtos abrangente, diversas promoções e uma ótima localização.
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerado um dos pontos a melhorar, que hoje pode não ser considerado um fator de sucesso bom, pois deixa a desejar no atendimento ao seu cliente final, que não recebe toda a sua atenção necessária, sem sanar dúvidas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

De acordo com fatores críticos de sucesso, o Breithaupt encontra-se dentro do cenário de negócio 2019 – 2021 com uma visão moderada, pois o momento é de cautela, com a corrupção, pagamentos de altos valores em impostos, greve dos caminhoneiros que afetou o país num todo, queda da produtividade e paralisação pontual da cadeia produtiva, entre outros. Assim, para o período, é esperado que o cenário político impacte praticamente todos os setores, como indústria, serviços e até investimentos, essencial para impulsionar a economia.

“Todo esse cenário prejudica bastante o mercado de trabalho. A recuperação (do emprego) que a gente esperava para meados deste ano, só deve ocorrer no segundo semestre do ano que vem”, pronunciou-se um economista do Instituto Brasileiro de Economia – IBRE, cuja projeção é de que a taxa de desocupação vai atingir o pico no primeiro trimestre de 2018, a 14,4%, sendo que hoje, ela está em 13,6%

No cenário analisado pode-se perceber que cada vez mais o número de usuários da internet passará de 97 milhões para 141 milhões até 2020, ou seja, isto representa 65% de toda a população Brasileira, assim o número de dispositivos passará de 519 para 766 milhões (em torno de 3,6 dispositivos por pessoa). O alto impacto que a tecnologia vem causando nos anos atuais, tem feito cada vez mais as organizações se preocuparem com o planejamento estratégico, sendo assim o varejo é um dos

ramos que tem diversos caminhos para se diferenciar, sendo assim, porque não em realidade aumentada.

Aliado a uma câmera e um software capaz de capturar, transmitir e armazenar a imagem do objeto real a empresa pode gerar um banco de dados de imagens de todos os seus produtos, tais como: eletrodomésticos, máquinas e ferramentas, materiais de construção. Este banco de dados pareado com um equipamento de realidade aumentada, transmitirá as imagens em tempo real gerando o objeto virtual, podendo ser utilizado dentro de residências para decidir a melhor decoração, ou em construções é capaz de medir a área que será construída.

Dessa forma, espera-se que apesar das incertezas provenientes dos campos político e econômico, o barateamento e a popularização tecnológica no mercado internacional traga modernização ao cenário de negócios brasileiro, impulsionando a quantidade de produtos e recursos que serão precisos utilizar. Nesse cenário moderado, parte dos clientes irá até a loja já sabendo a quantidade e o que comprar.

Em 2015 fizeram uma previsão de que o abastecimento de água pudesse sofrer danos devido a diversos fatores sociais, o que ocorreu, aumentando assim aos investimentos na área ambiental dos municípios brasileiros, para melhorar as condições de abastecimento e investimentos em mananciais e tratamentos de esgoto, com foco em proteger rios e lagos, diminuindo a escassez de chuvas em algumas localidades.

Apesar do nosso país ter uma exuberância no ecossistema e uma preocupação para melhorar algumas condições, deixamos a desejar nos cuidados quanto à preservação, além de áreas a serem atendidas nos próximos anos, entre elas da água, clima, desmatamento e energia. Nesse escopo, espera-se que haja o investimento em mananciais e o tratamento de esgoto, principalmente em pequenos municípios. A conscientização da população, auxiliada pela coleta seletiva, deve ser meta de mudança cultural dos hábitos dos brasileiros.

Atualmente, o Brasil ocupa o quarto lugar entre os países que mais concentram edificações feitas a partir de critérios ambientalmente adequados. Os Estados Unidos reúnem o maior número de empreendimentos em análise, seguidos pela China e pelos Emirados Árabes. Porém a falta de recursos nos orçamentos das famílias em cidades mais pobres não suporta o desenvolvimento dessas construções, onde acabam assumindo o risco de viver em locais inapropriados, podendo conviver com a contaminação da água e solo com a destinação incorreta do lixo. Mas pelo menos a

conscientização está chegando até as futuras gerações nas escolas, o que auxilia o desenvolvimento de um futuro melhor para todos.

O Brasil nos últimos anos vem em ritmo de recuperação de uma crise e o momento em que o país se encontra atualmente é de expansão dos setores essenciais da economia nacional, ou seja, os setores que mais geram resultados para a nação. Como é de se esperar, a agricultura está no topo da lista de crescimento para a próxima década, apresentando projeções de até 29,4% de crescimento na produção de grãos e 14,8% de expansão da área plantada.

Entretanto, essas projeções são contrapostas por um caminho incerto que o Brasil tem pela frente, devido à política interna instável que prejudica os brasileiros de mensurar como o Brasil se encontrará nos próximos anos, assim como investidores externos também não poderão prever os resultados do país e assim não terão garantia de retorno para aplicar seu dinheiro no país.

O cenário econômico, ainda que moderado, guarda incertezas: não sabemos ao certo se o Brasil entrara em ascensão junto as grandes economias mundiais ou será apenas outra página amarga da história brasileira, através de todos os imponderáveis que pairam sobre a economia do Brasil atualmente.

O crescimento do dólar por exemplo, um dos fatores que impactam fortemente na importação/exportação brasileira, dificultando tanto a oferta quanto demanda de materiais ou obras-primas. Junto com o aumento salarial ao ano, os impostos iram aumentar juntamente com o mesmo, fazendo com que fique elas por elas, o mercado em si busca o melhor com o menor valor, o que irá ter como consequência a briga de fornecedores ou até mesmo trabalhadores em busca de um emprego.

Quando tudo está ocorrendo bem, as coisas começam a ir mal. E quando tudo vai mal, algo inesperado acontece estabilizando tudo novamente. E assim seguimos com as previsões econômicas para o Brasil, não sabemos o dia de amanhã, mas sabemos que não terá altas tão inesperadas e nem baixas que iram prejudicar a grande massa, deixando um cenário morno, sem grandes conquistas ou derrotas na economia brasileira.

Podemos visualizar um cenário brasileiro moderado na questão social, no presente momento o nível de pobreza e de desempregados aumentou de forma abundante no país durante a recessão. Para 2020 apresenta-se um cenário menos desequilibrado (níveis de pobreza mais baixos e moderada concentração da renda nacional), com crescimento tributário sobre as camadas superiores de consumo e

renda, melhorando a harmonia distributiva, sem ter uma amplitude significativa aos investimentos. O nível eleva-se relativamente aos preços da economia.

Ainda num cenário moderado de negócios, espera-se que a maior integração do comércio brasileiro ao ambiente internacional permita uma escala variada de produção e incremento da renda *per capita*, conservando os níveis médios de desemprego e subemprego com uma melhoria significativa nos indicadores principais sociais, além de desaceleração da poluição ambiental.

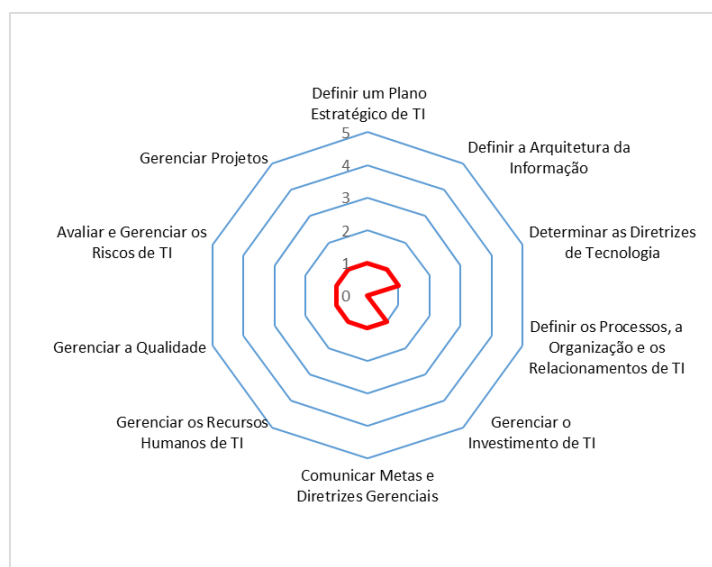
5.2 MATURIDADE DA GOVERNANÇA DE TI

Conforme descrito no item 3.3, foi preenchido o documento de nível de maturidade do COBIT, e assim foram obtidos os níveis dos 4 domínios macros, planejar e organizar, adquirir e implementar, entregar e suportar e monitorar e avaliar, bem como seus respectivos subdomínios.

5.2.1 Planejar e Organizar

O domínio Planejar e Organizar abrange as táticas e estratégicas, a fim de alcançar os objetivos do negócio, através de entrega de soluções e serviços que a TI disponibiliza. Com base nisso, identificamos os níveis de cada subdomínio que a empresa Breithaupt se encontra atualmente.

Figura 9: Planejar e Organizar



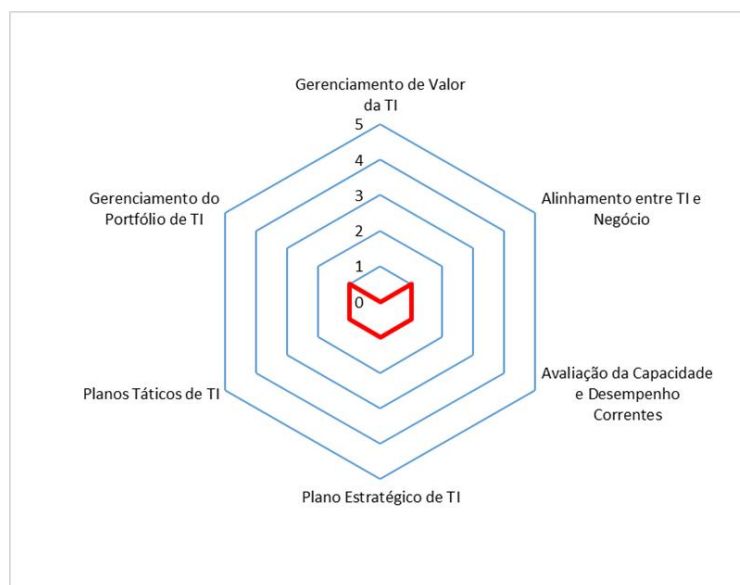
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Como mostra a Figura 9 acima, podemos perceber que os níveis estão entre 0 e 1, ou seja, não há gerenciamento nos processos aplicados, na organização e nos relacionamentos de TI. Já com relação aos demais subdomínios inclusos no Planejar e Organizar, atingem um nível inicial, a empresa reconhece que existem padrões que a serem seguidos, porém não existe um processo padronizado.

5.2.1.1 PO1 Definir um Plano Estratégico de TI

O primeiro subdomínio refere-se ao plano estratégico de TI, que tem como finalidade gerenciar os recursos de TI e assim alinhar as suas prioridades e estratégias de negócio. Na análise, identificamos os níveis 0 e 1, conforme mostra a Figura 10 abaixo. O gerenciamento de valor da TI ficou com o nível 0, pois a TI ainda não trabalha com direção ao negócio, a fim de assegurar o portfólio de investimentos de TI. Já os demais subdomínios atingiram o nível 1.

Figura 10: PO1



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

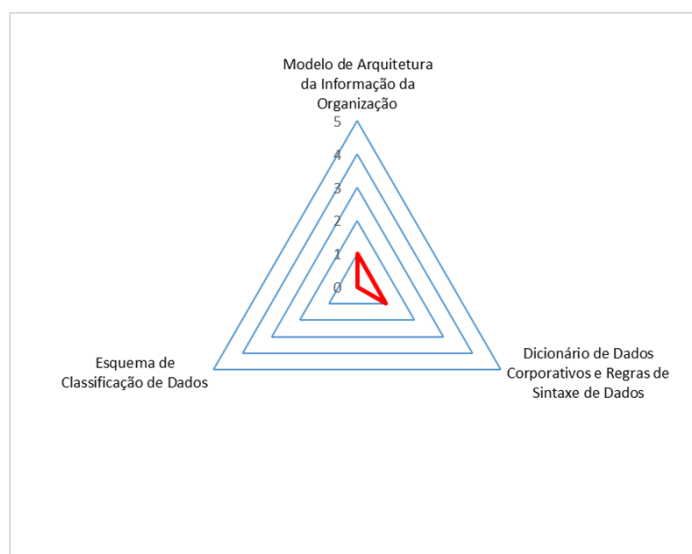
O alinhamento entre TI e o negócio, não há processos definidos, o envolvimento não é recíproco, no entanto a empresa reconhece que a ideia precisa ser trabalhada. Assim como a avaliação da capacidade e desempenho correntes, pertinente as entregas de soluções e serviços, a empresa não mensura o desempenho da contribuição de TI. O plano estratégico de TI e os planos táticos de TI, definem como

os objetivos serão atingidos e medidos, e quais as iniciativas requeridas, porém a empresa procura aplicar individualmente cada caso, do mesmo modo que o gerenciamento do portfólio de TI.

5.2.1.2 PO2 Definir a Arquitetura da Informação

O processo definir a arquitetura da informação, estabelece um modelo de dados de negócio que incorpora a classificação de dados, assegurando a integridade e consistência dos dados, de modo ágil. Identificou-se então os níveis 0 e 1. O esquema de classificação de dados, permanece no nível 0, pois não há uma conscientização clara sobre a importância da arquitetura da informação no que tange os dados corporativos, conforme mostra a Figura 11 abaixo.

Figura 11: PO2



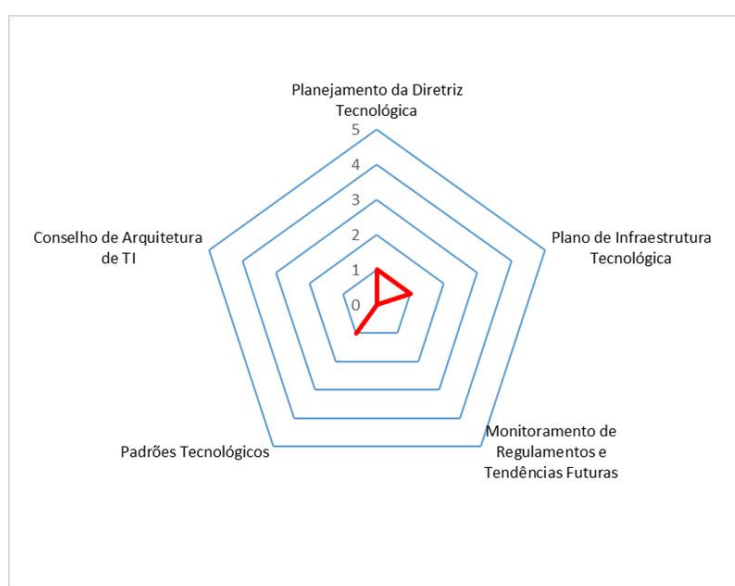
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Os demais subdomínios atingiram apenas o nível inicial 1, no qual a empresa reconhece a necessidade de uma arquitetura da informação, aplicando-se no modelo de arquitetura da informação da organização, que permite o desenvolvimento de aplicações e atividades no apoio às decisões com os planos de TI, no dicionário de dados corporativos e regras de sintaxe de dados, o qual possibilita o entendimento entre os dados de TI com usuários do negócio, assim como o gerenciamento de integridade, assegurando a integridade dos dados armazenadas.

5.2.1.3 PO3 Determinar as Diretrizes da Tecnologia

Este processo tem como finalidade definir e implementar um plano de infraestrutura, arquitetura e padrões de tecnologia que reconheça e aproveite as oportunidades tecnológicas. Feito a análise, os subdomínios desse processo ficaram entre os níveis 0 e 1, de acordo com a Figura 12 exibida a seguir.

Figura 12: PO3



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

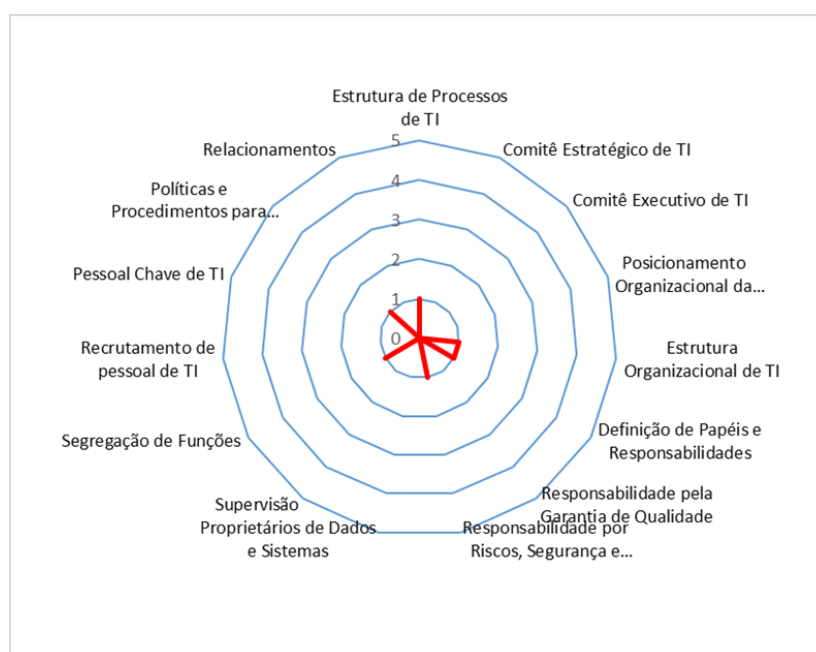
Deste modo, percebe-se que não há conscientização por parte da empresa no planejamento de infraestrutura da tecnologia, nos processos de monitoramento de regulamentos e tendências futuras e conselho de arquitetura de TI, onde monitoram as tendências áreas da tecnologia, negócio, infraestrutura, legal e regulatória, que prove as diretrizes que orientam e verificam as conformidades.

Os processos que atingiram o nível 1, a empresa já constata a necessidade de um planejamento de infraestrutura de tecnologia. No planejamento da diretriz tecnológica, é analisado as tecnologias existentes para planejar qual a direcionamento mais apropriado, assim como o plano de infraestrutura tecnológica, que se baseia no direcionamento, mas inclui as contingências dos recursos de TI. Já os padrões tecnológicos, a empresa não direciona os padrões e práticas tecnológicas com ênfase no negócio.

5.2.1.4 PO4 Definir os Processos, a Organização e os Relacionamentos de TI

Este processo é visto por sua agilidade nas respostas à estratégia de negócio, e ao mesmo tempo atende os requisitos de governança de modo transparente, flexível e responsivo. Os subdomínios que compõe este processo também permaneceram entre os níveis 0 e 1. Assim sendo, o setor de TI ainda não estabelece de modo eficiente o foco nos objetivos do negócio, ou em alguns casos, as áreas e atividades de TI são reativas e implementadas de forma inconsciente.

Figura 13: PO4



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

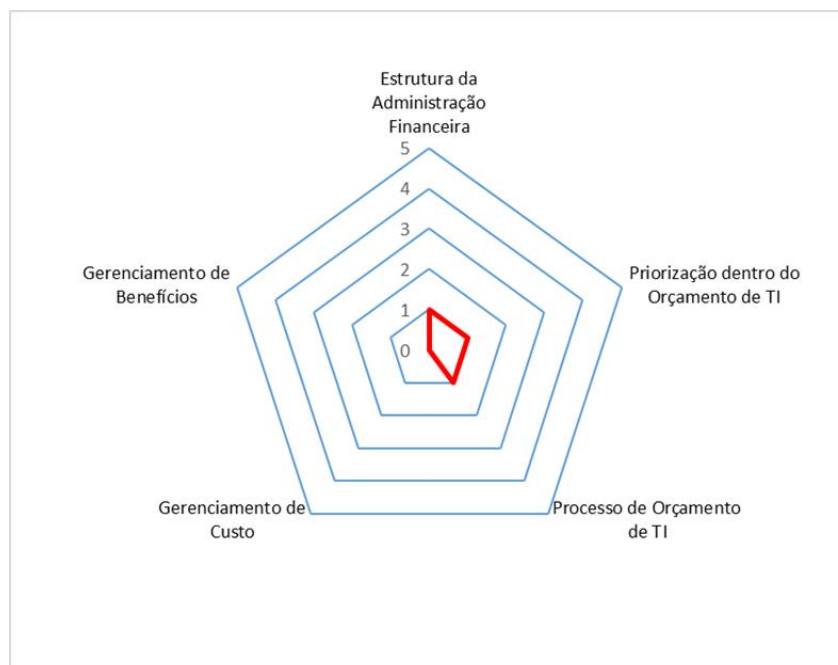
Com relação aos comitês estratégicos e executivos de TI, ainda não é vista como uma forma de assegurar que governança de TI faça parte da governança corporativa, e assim determinar as prioridades dos investimentos. Dessa mesma forma, o posicionamento organizacional da área de TI, a responsabilidade pela garantia de qualidade, proprietários de dados e sistemas, supervisão adequada, os papéis não são formalizados e impostos. Já com relação ao recrutamento, pessoal chave e relacionamentos na TI, não há divisões estruturais entre os indivíduos que compõe o setor de TI.

Por outro lado, os processos de estrutura dos processos de TI, estrutura organizacional de TI, definições de papéis e responsabilidades, responsabilidade por riscos, segurança e conformidade, segregação de funções e por fim as políticas e procedimentos para pessoal contratado, são processos envolvidos quase sempre nos estágios finais dos projetos de negócio, atingindo assim o nível 1 de maturidade.

5.2.1.5 PO5 Gerenciar o Investimento de TI

Gerenciar o investimento de TI, permite visualizar o melhor custo-benefício da TI, de tal modo que a sua contribuição atenda as expectativas do usuário final por meio dos serviços ofertados. No estudo realizado classificamos os subdomínios deste processo entre os níveis 0 e 1, onde podemos observar que não há um monitoramento e rastreamento dos investimentos e gastos da TI, com relação ao gerenciamento de custo e benefícios, nas quais precisam ser identificadas e monitoradas frequentemente.

Figura 14: PO5



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Já com relação aos demais subdomínios que compõem esse processo, a empresa reconhece a necessidade do gerenciamento, porém é comunicada de modo inconsciente, isolando os investimentos e orçamentos que são documentados

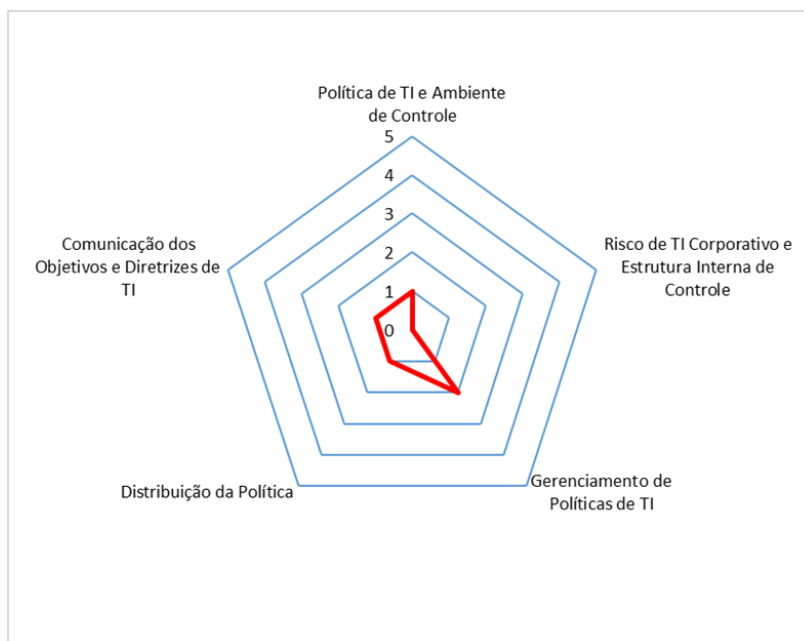
informalmente. Exibida na Figura 14 acima, atingem o nível 1 a estrutura da administração financeira, a priorização dentro do orçamento de TI na qual contribui a tomada de decisão, a fim de priorizar os investimentos, assim como o processo de orçamento de TI atentando-se as prioridades estabelecidas pela organização.

5.2.1.6 PO6 Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais

Comunicar metas e as diretrizes gerenciais tem por finalidade, manter as informações precisas e atualizadas nos serviços de TI atuais e futuros, bem como as responsabilidades e os riscos associados. Na análise, podemos identificar os níveis 0, 1 e 2 dentre os subdomínios do processo. Risco de TI corporativo e estrutura interna de controle ficou com o nível 0, pois ainda não há um reconhecimento para estabelecer um conjunto de políticas, padrões e demais procedimentos com relação aos riscos de TI.

Por outro lado, podemos observar na Figura 15, que houve um equilíbrio entre alguns subdomínios, nos quais atingiram o nível 1, expondo que por mais que não há políticas, padrões definidos, estes são comunicados quando necessário, impulsionados em casos específicos, por meio da política de TI e ambiente de controle baseada na cultura que sustenta a entrega de valor. A distribuição da política e comunicação dos objetivos e diretrizes de TI, permitindo a distribuição das políticas as pessoas relevantes, visando a conscientização e direcionamento dos objetivos do negócio.

Figura 15: PO6



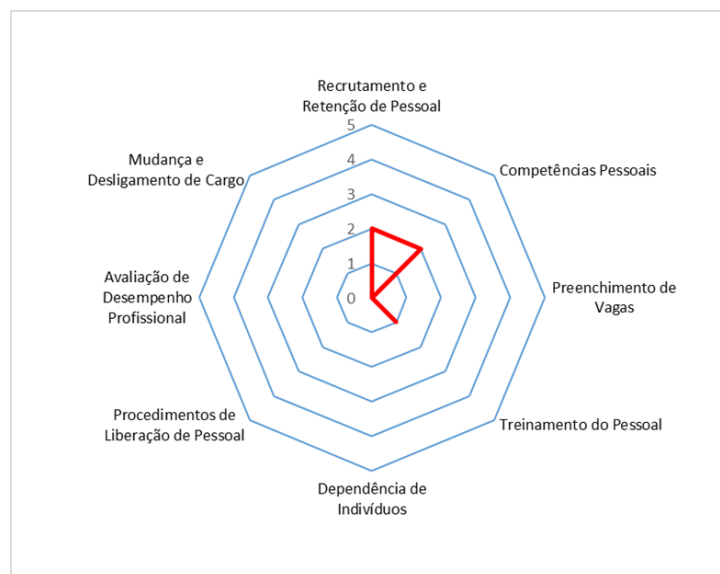
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Destacando-se no processo, o gerenciamento de políticas de TI, se posiciona no nível 2, havendo um entendimento mais claro das necessidades e dos requisitos de um ambiente de informação eficaz, em que são comunicadas conforme a necessidade, objetivando apoiar as estratégias de TI.

5.2.1.7 PO7 Gerenciar os Recursos Humanos de TI

O principal propósito do processo gerenciar os recursos humanos de TI é ter as pessoas certas, competentes e motivadas para criar e entregar serviços de TI. Conforme mostra a Figura 16 abaixo, podemos perceber que houve um grande desequilíbrio nos subdomínios que abrangem este processo, variando entre os níveis 0, 1 e 2, uma vez que quando se trata de recursos humanos, as estratégias são mais complexas.

Figura 16: PO7



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A maioria dos subdomínios permaneceram com o nível 0, visto que não uma conscientização sobre a importância dos recursos humanos de TI com o processo de planejamento tecnológico da organização. O preenchimento de vagas, dependência de indivíduos e procedimentos de liberação de pessoal, evidência a falta de supervisão e planejamento de sucessão, com relação a exposição crítica de pessoas chave. Do mesmo modo, a avaliação de desempenho não é realizada periodicamente, visto que poderia contribuir nos casos de mudança e desligamento de cargo que podem ocorrer.

Por outro lado, o treinamento do pessoal alcança o nível 1, funcionando de modo reativo, pois quando há necessidade, os treinamentos são aplicados. Entretanto, no que se diz a respeito recrutamento e retenção de pessoal, e competências pessoais, a tática é impulsionada pelas necessidades, sendo que quando há um pessoal novo, os treinamentos são realizados de modo informal, identificando a existência de habilidades e competências, para alinhar-se aos objetivos da organização.

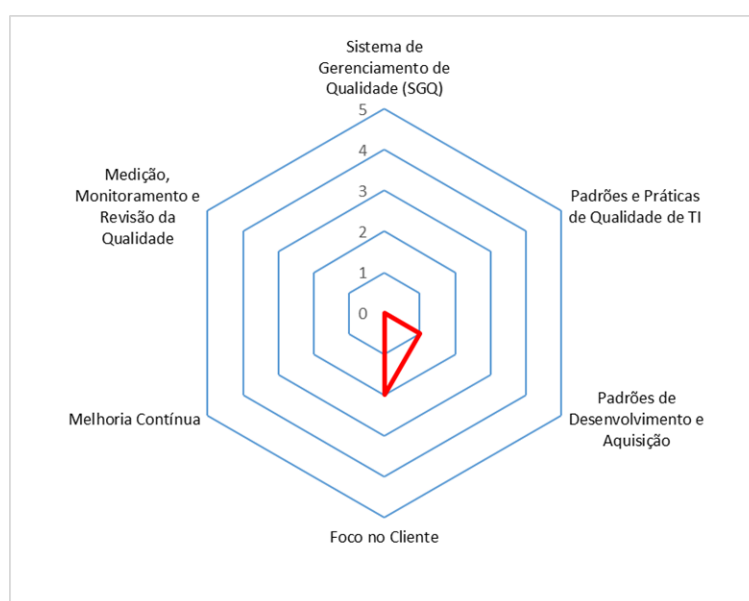
5.2.1.8 PO8 Gerenciar a Qualidade

Gerenciar a qualidade, está direcionada para melhorar continuamente e de forma mensurável a qualidade dos serviços entregues pela TI. Neste processo, foi

identificado os níveis 0, 1 e 2 de maturidade. Sendo assim, a empresa carece de um processo de planejamento de SGQ (Sistema de Gerenciamento da Qualidade), impactando nos projetos e operações.

Evidenciando ainda mais o nível 0, os padrões e práticas de qualidade de TI, a melhoria contínua e até mesmo a medição, monitoramento, não são revisadas com base na qualidade, e deste modo não há um plano geral para as melhorias, que poderiam englobar métricas para o monitoramento.

Figura 17: PO8



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Assim sendo, a Figura 17 acima exibe a disparidade existente entre os processos, pois os padrões e práticas de qualidade em TI, chega no nível 1, onde a qualidade é impulsionada por determinados indivíduos, que buscam adotar e manter padrões desde a aquisição até a entrega final do produto ou serviço. O nível 2 representa as iniciativas maiores estão sendo estabelecidas visando o foco no cliente, mantendo o alinhamento entre os padrões e práticas de TI.

5.2.1.9 PO9 Avaliar e Gerenciar os Riscos de TI

O processo de avaliar e gerenciar os riscos de TI, enfatiza analisar e comunicar os riscos de TI e seus potenciais impactos nos processos e objetivos de negócio.

Portanto, houve paridade em todos os subdomínios, nos quais foram classificados como nível 1 após a análise, conforme representa a Figura 18 abaixo.

Figura 18: PO9



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O alinhamento da gestão de riscos de TI e de negócios, são realizadas de acordo com a solicitação de cada projeto, porém muitas vezes os riscos são elencados, mas não são considerados. Do mesmo modo, o estabelecimento do contexto de risco e a identificação de eventos, poderiam contribuir para a exploração dos impactos negativos e positivos, por meio da avaliação e resposta, alinhado com a manutenção e monitoramento do plano de ação, onde os riscos são levantados, mas as ações para mitigá-los são inconsistentes.

5.2.1.10 PO10 Gerenciar Projetos

Sendo o último domínio Planejar e Organizar, o processo de gerenciar projetos, tem como finalidade entregar resultados de projetos dentro do tempo, do orçamento e da qualidade acordados. Assim sendo, identificou-se na análise os níveis 0, 1 e 2 dentre os subdomínios. A Figura 19 abaixo, mostra exatamente os pontos de acordo com cada nível.

Figura 19: PO10



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No nível 0, ficaram os subdomínios que abrangem a qualidade, sendo o plano de qualidade de projeto, medição de desempenho, monitoramento e reporte do projeto e a conclusão do projeto, pois neste contexto, a empresa acaba não considerando os impactos que podem ocorrer nos negócios, equivocando-se no desenvolvimento de projetos, o que acaba não comprovando a realidade com relação aos projetos aplicados.

De outro modo, boa parte dos subdomínios atingiram o nível 1, mostrando que o uso de abordagens e técnicas de gestão de projeto dentro da TI é uma decisão a critério da Direção de TI. A estrutura de gestão de programas e a abordagem da gestão de projetos, evidência que há pouco envolvimento do gestor de negócios e demais usuários quando trata-se de decisões críticas.

O comprometimento das partes interessadas, declaração do escopo, plano integrado, recursos e gestão de riscos, mostram que os papéis e responsabilidades da gestão de projetos não estão definidos, o que acaba prejudicando as definições de cronograma e marcos, assim como alocação de recursos do projeto. E assim, o controle de mudança e planejamento de métodos de validação, não são controlados satisfatoriamente.

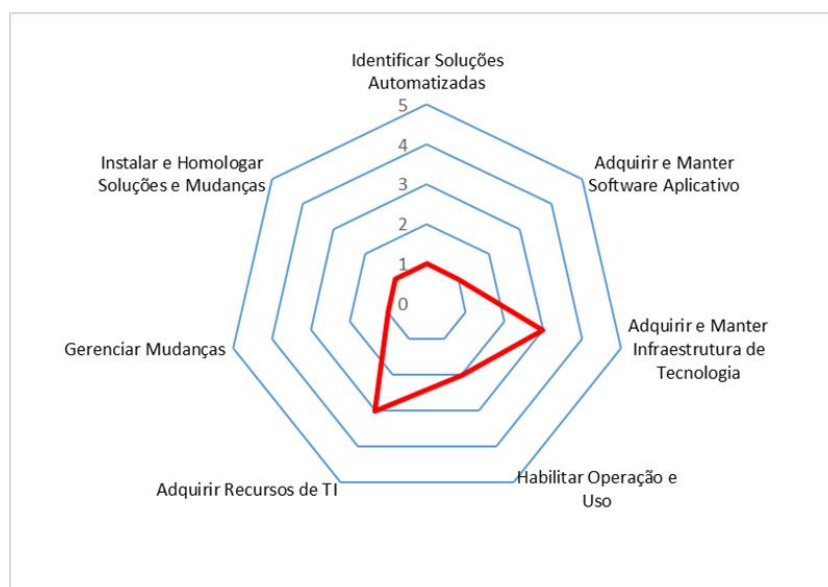
Representando o nível 2, apenas os processos de estrutura de gestão de projetos e fase do início do projeto, acabam revelando que a organização está em processo de desenvolvimento e utilização de algumas técnicas e métodos de gestão

de projeto, e a aplicação das diretrizes de gerenciamento fica a cargo de cada gerente de projeto.

5.2.2 Adquirir e Implementar

O processo de adquirir e implementar é fundamental para a introdução da governança em uma organização. Os domínios presentes neste processo são: identificar soluções automatizadas; adquirir e manter software aplicativo, adquirir e manter, infraestrutura de tecnologia, habilitar operação e uso, adquirir recursos de ti, gerenciar mudanças, instalar e homologar soluções e mudanças. Com base nisso, identificamos os níveis de cada subdomínio que a empresa Breithaupt se encontra atualmente. Como mostra a Figura 20 abaixo, podemos perceber que os níveis gerais dos domínios estão entre 1, 2 e 3, visto que em alguns pontos a empresa já está introduzida e basta apenas aprimorar alguns processos para atingir um nível ideal.

Figura 20: Adquirir e Implementar



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.2.2.1 A11 Identificar Soluções Automatizadas

Nessa etapa entende-se que no momento em que tratamos de uma nova aplicação ou função é necessário realizar uma análise prévia à aquisição ou ao desenvolvimento com o objetivo de assegurar que os requisitos de negócio sejam

atendidos através de uma abordagem eficaz e eficiente. Conforme ilustrado na Figura 21 abaixo, os níveis encontrados estão entre 1 e 2.

Os subdomínios relatório de análise de risco, estudo de viabilidade e formulação de ações alternativas, decisão e aprovação de requisitos e o estudo de viabilidade obtiveram o nível 1, pois já existe algumas ações sobre os mesmos, porém ainda está em um nível inicial, onde existem problemas relacionados à definição dos requisitos, identificação das soluções tecnológicas, alguns procedimentos são informais, e nem sempre são documentados. As soluções são identificadas por indivíduos com base em conhecimento limitado do mercado ou em resposta a ofertas de fornecedores.

Figura 21: AI1



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

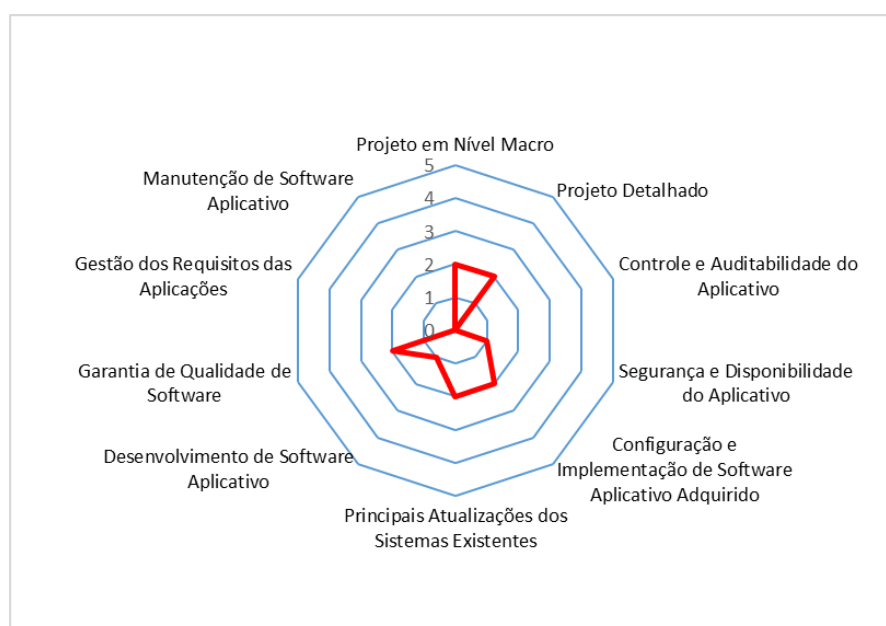
Já a definição e manutenção de requisitos técnicos e funcionais de negócio obteve o nível 2, onde existem alguns métodos intuitivos para identificar as soluções de TI, porém variam entre as diferentes áreas do negócio. As soluções são identificadas informalmente com base nas experiências e em conhecimentos internos da área de TI. O sucesso de cada projeto depende da experiência de poucas pessoas-chave. A qualidade da documentação e das tomadas de decisão podem variar consideravelmente, e os métodos não estruturados são utilizados para definir os requisitos e identificar as soluções tecnológicas.

5.2.2.2 AI2 Adquirir e Manter Software Aplicativo

É importante compreender que as aplicações disponibilizadas, devem estar alinhadas aos requisitos do negócio. Este processo tem foco no projeto das aplicações, com a inclusão de controles e requisitos de segurança apropriados, o desenvolvimento e a configuração de acordo com padrões. Na análise, os subdomínios deste processo atingiram os níveis 0, 1 e 2.

O controle e auditabilidade do aplicativo, gestão dos requisitos das aplicações e a manutenção de software aplicativo obtiveram o nível 0. Nestes não existem ações por parte da empresa referente a estes processos. Já na segurança e disponibilidade do aplicativo e desenvolvimento de software aplicativo atingiram o nível 1, mostrando que a empresa reconhece a necessidade nas formas de aquisição e manutenção do software aplicativo. Entretanto, existe uma variedade de soluções para os requisitos específicos de negócios, provavelmente adquiridas de modo independente, o que resulta em ineficiências de manutenção e suporte. Aspectos de segurança e disponibilidade são pouco considerados no projeto ou na aquisição do software aplicativo.

Figura 22: AI2



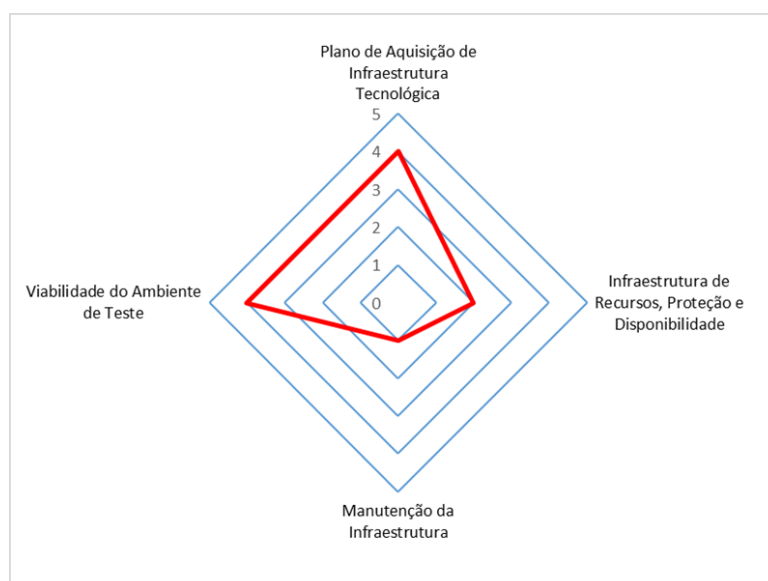
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Assim como mostra a Figura 22 acima, se destacam nesse processo, os subdomínios de nível 2, nos quais estão o projeto em nível macro, projeto detalhado, que asseguram que os projetos de alto nível, corresponda a todos os requisitos, e a configuração e implementação de software aplicativo adquirido, principais atualizações dos sistemas existentes e a garantia de qualidade de software, procuram obter a qualidade com mudanças e atualizações significativas. Neste nível, existem vários processos paralelos similares de aquisição e manutenção de aplicativos com base nas habilidades funcionais dos profissionais da TI, visto que as aplicações dependem das habilidades e experiência internas da TI. A manutenção normalmente sofre forte impacto quando se perde o conhecimento interno devido à saída de pessoas da organização.

5.2.2.3 AI3 Adquirir e Manter Infraestrutura de Tecnologia

Esse processo visa disponibilizar plataformas apropriadas às aplicações de negócio em alinhamento com a arquitetura de TI definida e os padrões tecnológicos. De acordo com a Figura 23 abaixo, os níveis atingidos nos subdomínios ficaram entre 1, 2 e 4. No nível 1, na manutenção da infraestrutura existem alterações sem o devido planejamento geral, embora exista a consciência de que a infraestrutura de TI é importante, não há nenhuma abordagem consistente e abrangente.

Figura 23: AI3



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

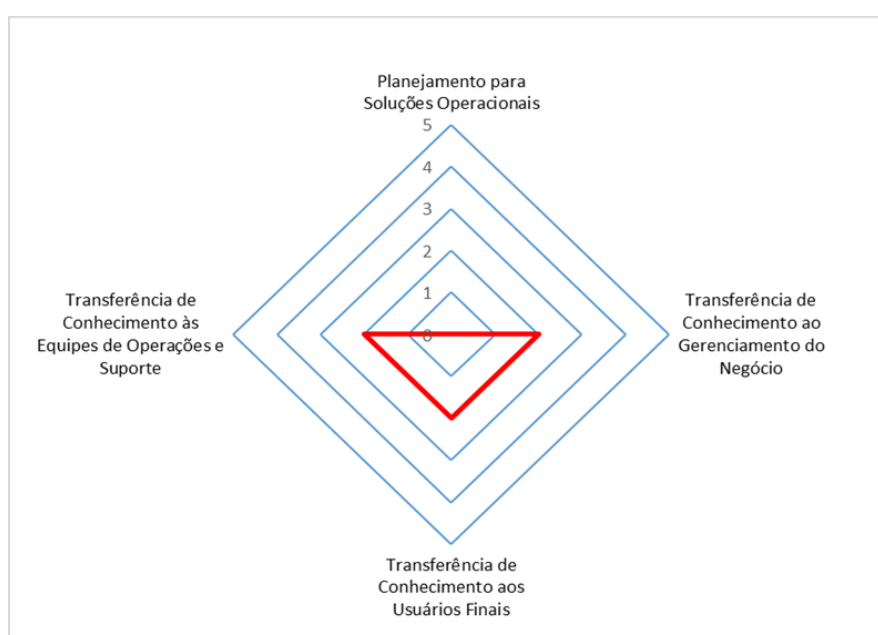
Os subdomínios de infraestrutura de recursos, proteção e disponibilidade obtiveram o nível 2, pois a aquisição e a manutenção da infraestrutura de TI não estão baseadas em uma estratégia definida. Há um entendimento de que a infraestrutura de TI seja importante, apoiada por algumas práticas formais, porém algumas manutenções não são programadas e coordenadas por completo e para alguns ambientes, há um ambiente de teste separado.

Diferente das demais, o plano de aquisição de infraestrutura tecnológica e a viabilidade do ambiente de teste obtiveram o nível 4, ou seja, gerenciado e mensurável. Neste nível a empresa possui um processo de aquisição e manutenção da infraestrutura tecnológica que se desenvolveu com o negócio, e o processo é bem organizado e proativo. A escalabilidade, flexibilidade e integração já estão parcialmente otimizados, ao ponto de funcionar bem na maioria das situações.

5.2.2.4 A14 Habilitar Operação e Uso

O processo de habilitar operação e uso, tem como finalidade assegurar a satisfação de usuários finais com ofertas de serviços e níveis de serviços. Sendo assim, após a análise identificamos os níveis 0 e 2 de maturidade, conforme ilustrado na Figura 24 abaixo.

Figura 24: A14



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

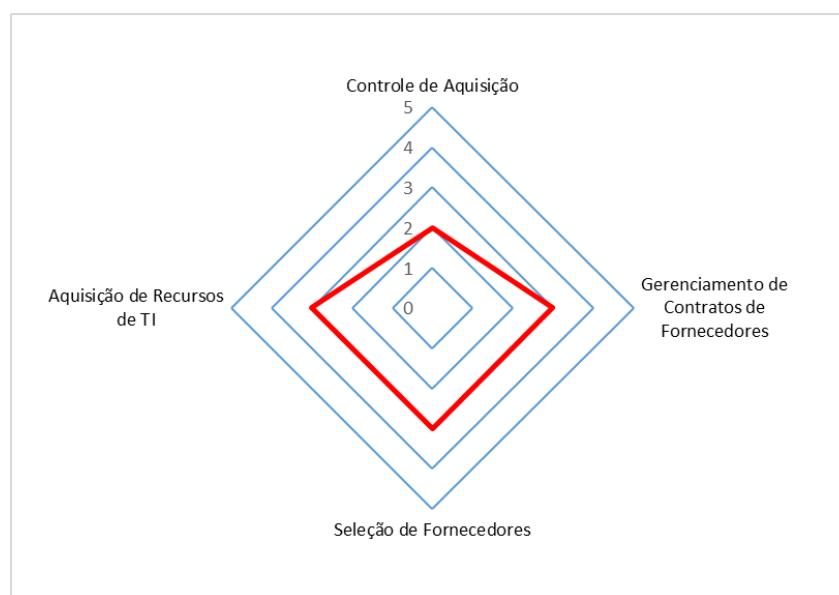
O planejamento para soluções operacionais permaneceu no nível 0, pois não há nenhum processo estabelecido no que diz respeito à elaboração de documentação de usuário, manuais de operações e material de treinamento. Já a transferência de conhecimento ao gerenciamento do negócio, conhecimento aos usuários finais e a de conhecimento às equipes de operações e suporte obtiveram o nível 2. Os materiais de treinamento são elaborados pelas pessoas ou equipes de projeto, e a qualidade depende somente das pessoas envolvidas, assim como os procedimentos e a qualidade do suporte de usuário que ainda variam muito.

5.2.2.5 A15 Adquirir Recursos de TI

Este processo tem como objetivo melhorar a eficiência de custo de TI e sua contribuição para a lucratividade do negócio. Diante da análise de maturidade, os níveis encontrados nos subdomínios desse processo, se classificam em 2 e 3. Sendo o controle de aquisição, atinge o nível 2, o qual entende-se que a organização está ciente da necessidade de políticas e procedimentos básicos de aquisição de TI, visto que estão parcialmente integrados ao processo corporativo de aquisição, que por sua vez é mais utilizado em projetos de maior visibilidade, assim como os processos de contratação e relacionamos em fornecedores.

Já com relação ao gerenciamento de contratos de fornecedores, a seleção de fornecedores e a aquisição de recursos de TI atingiram o nível 3, onde os processos já estão definidos, havendo políticas e procedimentos para aquisição de TI. O processo de aquisição de TI está totalmente integrado aos sistemas corporativos de aquisição, e existem padrões definidos para a aquisição de recursos de TI. Os fornecedores estão integrados aos mecanismos de gerenciamento de projetos da organização, de uma perspectiva de gerenciamento de contratos. A Direção de TI comunica a necessidade do gerenciamento adequado de aquisições e contratos em toda a área de TI. Veja abaixo a Figura 25, destacando os níveis 2 e 3.

Figura 25: AI5



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.2.2.6 AI6 Gerenciar Mudanças

O processo de gerenciar mudanças, busca atender aos requisitos de negócio em alinhamento com a estratégia da organização, reduzindo retrabalho e defeitos na entrega de soluções e serviços. Após a análise, identificou-se que boa parte dos subdomínios desse processo, permaneceu com em nível 0, pois não há ações por parte da empresa com relação as mudanças de emergência, o acompanhamento de status e relatórios de mudanças e a finalização da mudança e documentação. Outros dois subdomínios, atingiram os níveis 1 e 2 de maturidade, conforme mostra a Figura 26 a seguir.

Figura 26: AI6



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Com o nível 1, a avaliação de impacto, priorização e autorização que assegura que as mudanças sejam categorizadas, priorizadas e autorizadas, mostra que a empresa reconhece que essas mudanças devem ser gerenciadas e controladas. Contudo, as práticas variam, e existe a probabilidade de execução de mudanças não autorizadas.

No nível 2, os padrões e procedimentos de mudança deixa claro que um processo informal de gerenciamento de mudanças seguido na maioria das mudanças ocorridas, porém esse processo é desestruturado e propenso a erros. Isso faz com que a precisão da documentação de configuração seja inconsistente, e antes da mudança, são realizados apenas um planejamento e uma avaliação limitados dos impactos.

5.2.2.7 AI7 Instalar e Homologar Soluções e Mudanças

Esse processo tem como, garantir que os sistemas novos ou alterados funcionam sem maiores problemas após instalação. Assim sendo, identificou-se na análise de maturidade, diversos níveis dentre os subdomínios desse processo, sendo categorizados em 0, 1, 2 e 4. O nível 0, mostra que não há ações por parte da empresa com relação ao plano de teste, que seria feito baseado nos padrões da organização, definindo os papéis e critérios para o sucesso de entrada e saída dos dados, e na

promoção para a produção, que após a conclusão dos testes, poderia controlar a transferência das alterações de acordo com a implementação.

O plano de implementação, a conversão de dados e sistemas, teste de aceitação final e a revisão pós-implementação obtiveram o nível 1, revelando que a empresa tem consciência da necessidade de verificar e confirmar se as soluções implementadas servem ao propósito pretendido. Testes são executados em alguns projetos, mas a iniciativa para teste fica a cargo de cada equipe de projeto e as abordagens adotadas variam, assim como a verificação e a comunicação, são ou inexistentes.

Já os subdomínios de treinamento e teste de mudanças atingiram o nível 2 de maturidade, pois há consistência entre as abordagens de teste e verificação, mas normalmente elas não estão baseadas em nenhuma tecnologia. Os grupos de desenvolvimento costumam decidir sobre a abordagem de teste, e normalmente não existem testes de integração, e a aprovação é do modo informal.

Figura 27: AI 7



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

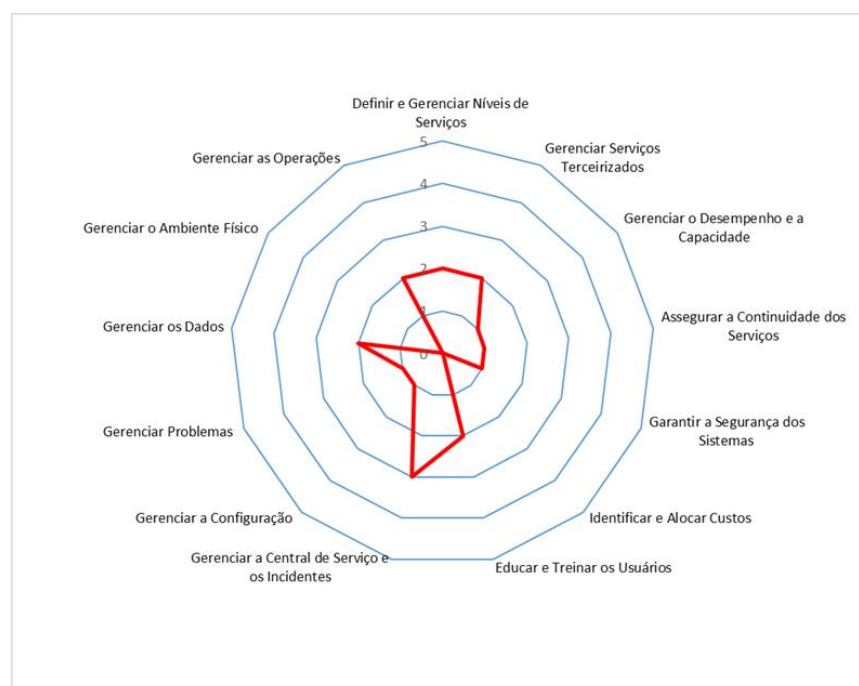
Destacando-se com o nível 4 na Figura 27 acima, o Ambiente de Testes é um processo gerenciado e mensurável, onde seus procedimentos são formalizados e desenvolvidos para serem bem organizados e práticos. Na prática, todas as principais mudanças feitas nos sistemas seguem esta abordagem formalizada, e na avaliação

de atendimento aos requisitos do usuário é padronizada e mensurável, produzindo métricas que podem ser efetivamente revisadas e analisadas pelo gerenciamento.

5.2.3 Entregar e Suportar

Este domínio trabalha da entrega dos serviços que são solicitados, o que inclui: entrega de serviço, gerenciamento da segurança, continuidade, serviços como o de suporte para o usuário, gerenciamento dos dados e recursos operacionais. Como mostra a Figura 28 abaixo, os níveis conquistados para este domínio obtiveram a média entre 0 e 3.

Figura 28: Entregar e Suportar



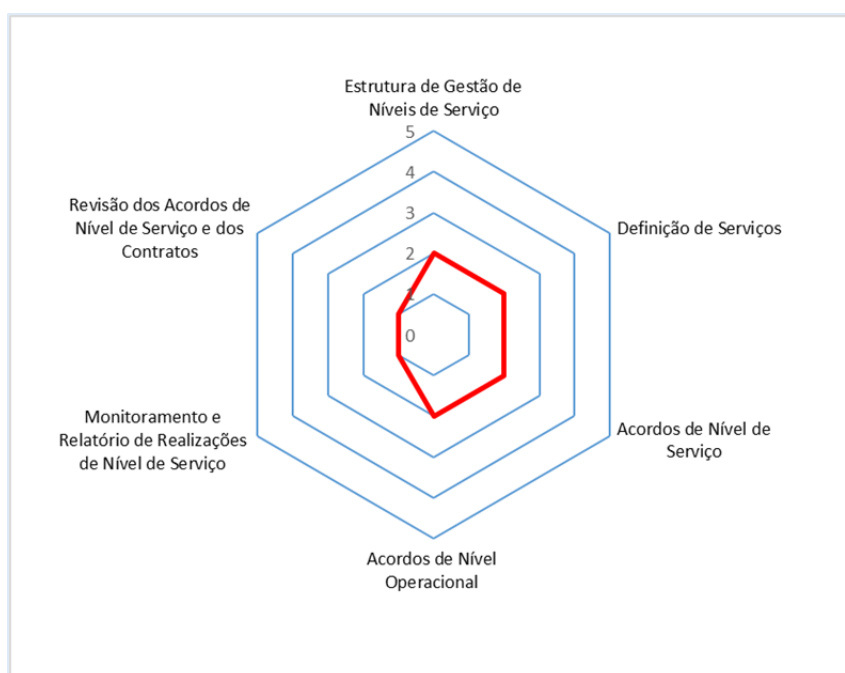
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Pode-se analisar que serviços de TI e custos estão parcialmente sendo entregues e otimizados de acordo com as prioridades do negócio. Pontos como confidencialidade, integridade e disponibilidade são levados em consideração porém não são tratados e entregues de modo que garanta a segurança da informação.

5.2.3.1 DS1 Definir e Gerenciar Níveis de Serviços

Este processo permite a realização do alinhamento entre serviços de TI com os requisitos do negócio. A comunicação eficiente entre a Direção de TI e os clientes de negócio se dá a partir do momento em que a um acordo definido e documentado abordando os serviços de TI. Este processo também trata a questão de monitoramento e relatórios aos stakeholders quanto ao atendimento dos níveis de serviços. Como representa a Figura 29 abaixo a empresa obteve os níveis de 1 a 2, sendo assim a empresa reconhece a necessidade de um processo definindo os níveis de serviço, bem como a necessidade de atribuir responsáveis para monitorá-las.

Figura 29: DS1



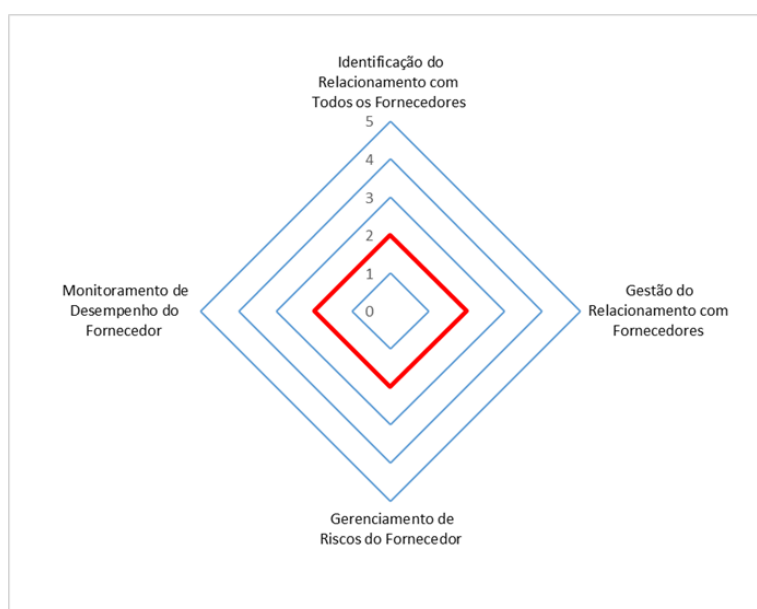
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Questões como monitoramento e relatório de realizações dos níveis de serviço, bem como, revisão dos acordos de nível de serviços e dos contratos, o processo ainda é informal e relativo. Responsabilidades e definições de gerenciamento dos serviços e relatórios não estão bem definidas e inconsistentes. Estrutura da gestão dos níveis e definições de serviços e acordos de nível de serviços/operacional, existe a colocação de um coordenador de nível de serviço com responsabilidades definidas, porém ainda há informalidade, onde os mesmos são incompletos ou irrelevantes aos clientes.

5.2.3.2 DS2 Gerenciar Serviços Terceirizados

Este processo tem como principal foco fornecer serviços terceirizados satisfatórios e transparentes do ponto de vista de benefícios, custos e riscos, pois necessita de um efetivo processo de gestão da terceirização, definindo-se os papéis, responsabilidades e expectativas nos acordos, bem como revisão e monitoramento, garantindo a efetividade e conformidade. Na análise, a empresa obteve nível 2 em maturidade nos processos.

Figura 30: DS2



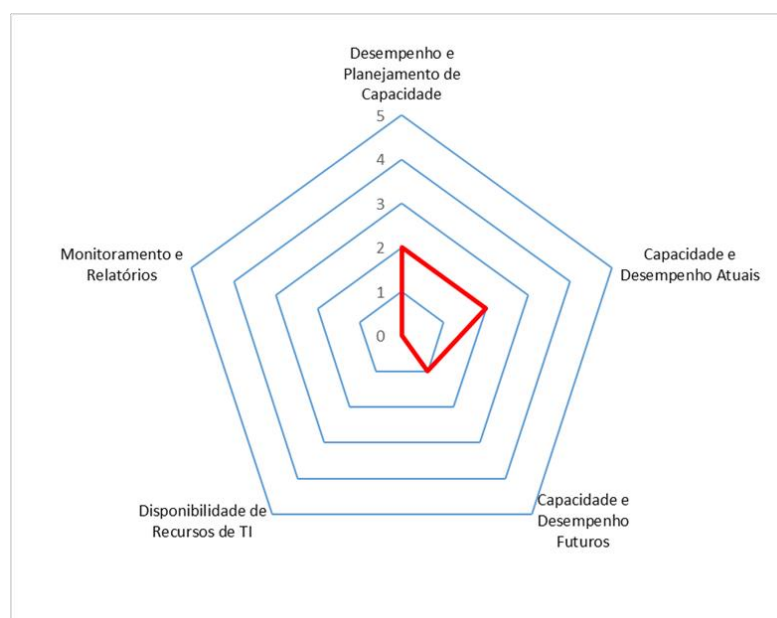
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A partir da Figura 30 acima pode-se perceber que, a identificação e gestão do relacionamento dos fornecedores, bem como o gerenciamento de riscos e monitoramento de desempenho dos mesmos como supervisão de serviços terceirizados e riscos associados a entrega dos serviços é realizado de maneira informal, ou seja, um contrato é utilizado, porém contendo somente informações padronizada dos fornecedores, sem satisfazer as reais necessidades do negócio da organização.

5.2.3.3 DS3 gerenciar o Desempenho e a Capacidade

Este processo tem por objetivo a necessidade de gerenciar o desempenho e a capacidade dos recursos de TI. Para isso é preciso realizar análises críticas em relação ao desempenho e a capacidade dos recursos atuais de TI, assegurando que os recursos e informações que suportem o negócio estejam sempre disponíveis. Pela Figura 31 abaixo pode-se perceber que a organização mais planeja que monitora assim alcançando níveis de 0 a 2.

Figura 31: DS3



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A disponibilidade, monitoramento e relatório de recursos de TI, são processos inexistentes. Os subdomínios de desempenho e planejamento de capacidade bem como, a capacidade e desempenho atuais são processos que a organização conhece, porém de maneira informal, garantindo no mínimo o conhecimento entre as equipes de suporte e de projeto. Quesito como a capacidade de desempenho futuro a organização reconhece, mas não praticam, assim os proprietários do processo de negócio não entendem a necessidade do planejamento de desempenho e capacidade futura.

5.2.3.4 DS4 Assegurar a Continuidade dos Serviços

Um plano de continuidade de serviços eficiente e eficaz minimiza a probabilidade de ocorrer a paralização de um serviço chave de TI. Deste modo, o principal objetivo desse processo é assegurar um impacto mínimo nos negócios no caso de uma interrupção nos serviços de TI. Visto pela Figura 32 representada abaixo, a organização peca em alguns pontos, visto que o nível do gerenciamento dos processos não passou de 1 de maturidade.

Figura 32: DS4



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Os processos que estão no nível 0 dizem respeito a testes, treinamentos, distribuição, recuperação e revisão, ou seja, não a entendimento do impacto da perda dos serviços de TI nos negócios, nem mesmo que a continuidade dos serviços deve ter atenção dos diretores e gestores. Riscos vulnerabilidades e ameaças também não são monitoradas e gerenciadas neste nível.

Processos que obtiveram o nível 1 estão em um patamar inicial, assim as responsabilidades pela continuidade dos serviços existem mais são lidadas de forma informal e as autoridades para exercer tais responsabilidades são limitadas. Neste nível o foco da continuidade está voltado somente para infraestrutura e não para os serviços que a TI oferece, bem como, respostas que a TI dá para a maioria das

interrupções causadas pela má condução da continuidade muitas vezes é limitada, relativa e despreparada.

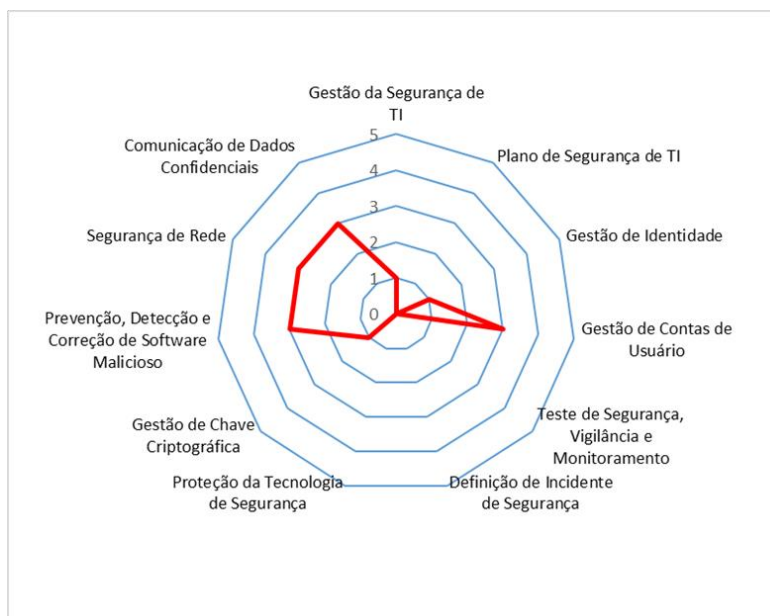
5.2.3.5 DS5 Garantir a segurança dos sistemas

O processo de garantir a segurança dos sistemas, tem como foco manter a integridade dos dados e da informação e proteger os ativos de TI. A gestão eficaz de segurança garante e protege todos os ativos de TI e minimiza o impacto sobre os negócios, incidentes e vulnerabilidades de segurança. Logo, de acordo com a análise de maturidade, os subdomínios atingiram os níveis 0, 1 e 3.

Processos que obtiveram nível 0 e 1, dizem respeito a gestão e planos de segurança da informação, testes, definições e proteção bem como, criptografia. Estes a organização não reconhece a real necessidade, ou seja, responsabilidades não estão estabelecidas, a segurança da TI é tratada de forma relativa e não são mensuradas. Respostas a falhas de segurança de TI não imprevisíveis.

Já com relação aos processos que atingiram o nível 3, estes referentes: a gestão de contas do usuário, prevenção e detecção de softwares maliciosos, segurança de rede, comunicações de dados confidenciais, estão definidos, e a consciência de segurança é promovida pela direção. Procedimentos de TI estão definidos e alinhados com a política de segurança da área de TI. Veja a Figura 33 abaixo, representando os níveis deste processo.

Figura 33: DS5



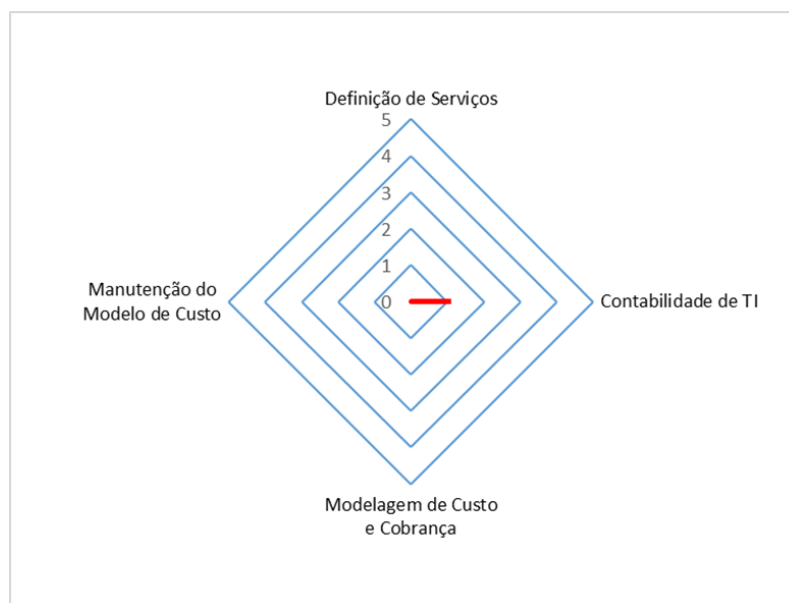
Elaborado pelos autores (2018)

5.2.3.6 DS6 Identificar e Alocar Custos

O intuito desse processo é prover transparência e entendimento dos custos de TI e melhoria da relação custo-benefício através do uso bem informado dos serviços de. Para isso é preciso identificar todos os custos de TI, definir um modelo de custo considerando os custos diretos, indiretos e gerais, onde a empresa obteve níveis entre 0 e 1.

Com a representação da figura abaixo, percebe-se que a organização tem um entendimento geral dos custos de serviços de TI quando se fala de contabilidade de TI, porém não existe um detalhamento desses custos por usuário, clientes ou departamentos. O monitoramento destes custos é mínimo e relatórios de custos são consolidados. Definição de serviços, manutenção e modelagem dos custos é totalmente ausente, ou seja, a organização não tem um conhecimento que esta questão deve ser tratada.

Figura 34: DS6

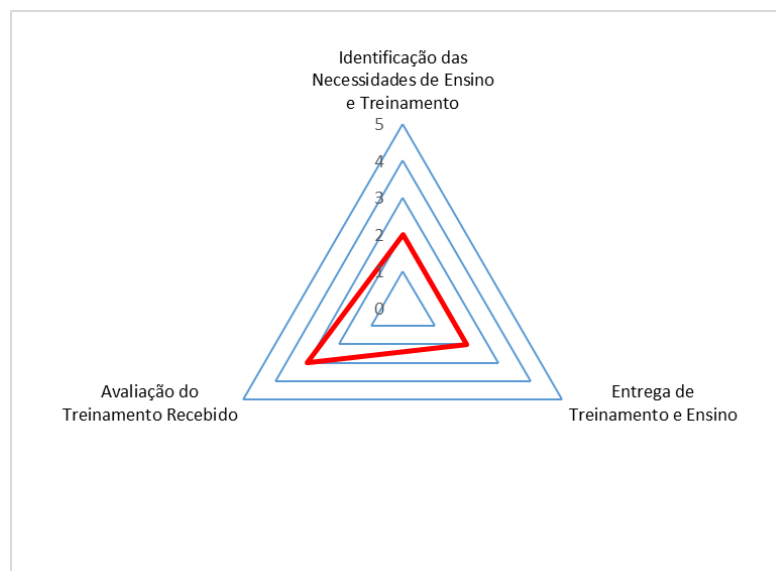


Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.2.3.7 DS7 Educar e Treinar os Usuários

Este processo tem o foco em treinar os usuários afim de que aumente o uso dos serviços de tecnologia com a redução dos aumentos de erros causados pelos usuários aumentando a produtividade e conformidade com os controles de segurança do usuário. Outro ganho com este processo é entender claramente as necessidades dos usuários em relação aos serviços prestados pela TI, podendo assim executar e prover estratégias de melhoramento de serviços e treinamento de pessoal. Este processo a empresa avaliada tem total conhecimento e visão de sua importância, assim conforme a Figura 35 abaixo, alcançando níveis 2 e 3.

Figura 35: DS7



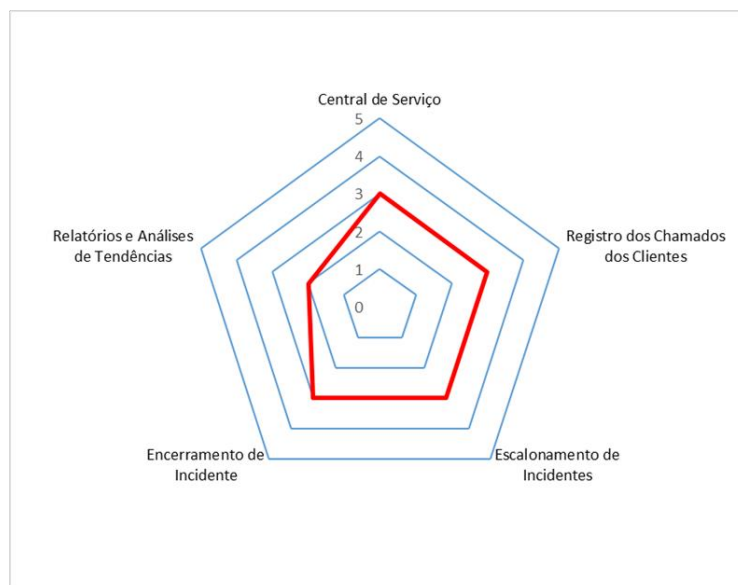
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A avaliação dos conteúdos de ensinamentos que é recebido nos treinamentos, tais como: relevância, eficiência, efetividade, absorção e retenção, conhecimento, custo e valor, é um dos quesitos que a organização mais preza, assim os mesmos são documentados e padronizados. Porém questões que abordam a identificação das necessidades de ensino e treinamento e a entrega de treinamento e ensino, existe a ausência de um programa organizado.

5.2.3.8 DS8 Gerenciar a Central de serviços e os Incidentes

Uma central de serviços capacitada para realizar o tratamento dos incidentes, analisar tendências e resoluções garante a organização benefícios, como aumento de produtividade por meio de atendimentos mais rápidos aos usuários. Conforme a Figura 36 abaixo, a organização mostrou-se ter consciência da real necessidade de uma central de serviços, porém relatórios e Análises de tendências é realizado de forma informal, onde que não há procedimentos padrões.

Figura 36: DS8



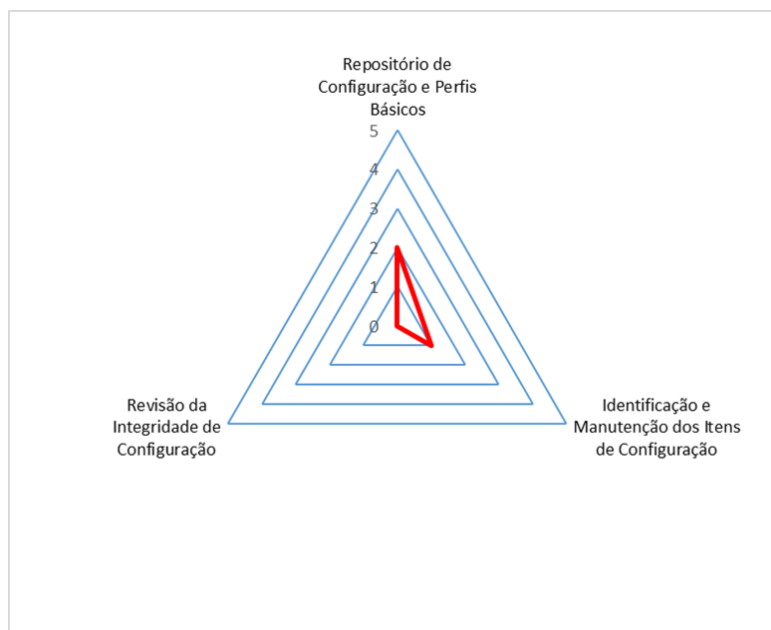
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Subdomínios relacionados a central de serviço tais como: registro dos chamados, escalonamento de incidentes e encerramento de incidente são reconhecidos e aceitos dentro da central de serviço, bem como padronizados e documentados. Porém treinamentos ainda ocorrem de maneiras informais, ou seja, fica a cargo das pessoas seguir um determinado padrão. Neste nível os usuários estão claramente comunicados de como e onde registrar os problemas e incidentes.

5.2.3.9 DS9 Gerenciar a Configuração

O estabelecimento de um controle e manutenção de um repositório de hardware e software facilita uma maior disponibilidade do sistema, alcançando assim a solução de problemas com maior rapidez. Este processo inclui também a coleta de informações de configurações, perfis, verificação e auditoria das informações. Analisando a Figura 37 abaixo, é possível perceber que a empresa Breithaupt obteve níveis de 0 a 3 de maturidade.

Figura 37: DS9



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A diretoria não tem uma visão dos benefícios que a revisão da integridade de configurações pode trazer, ou seja, este subdomínio que está ligado com revisar os dados de configuração para verificar e confirmar a integridade da configuração atual e histórica, bem como, análise crítica periódica da política de uso de software, verificando a eventual existência de software pessoal, não autorizado ou excedente ao contrato de licenças vigente.

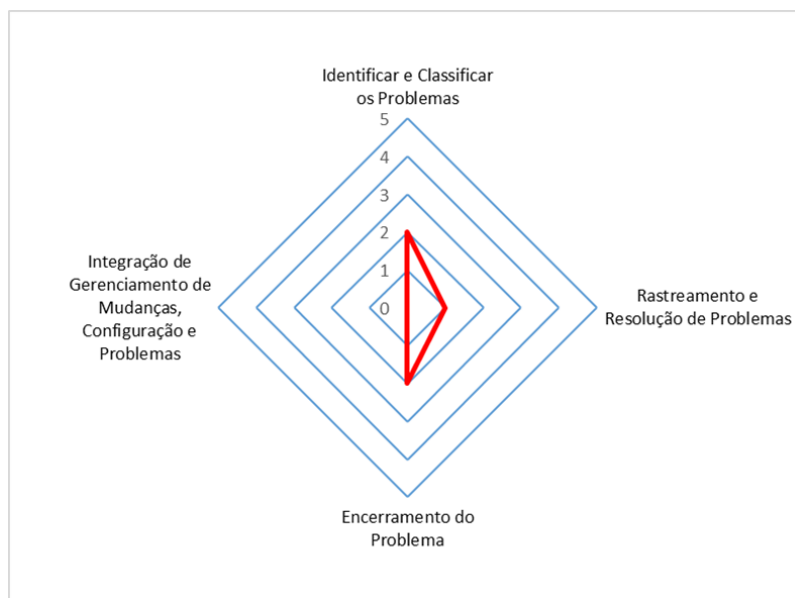
Contudo, o subdomínio repositório de configurações e perfis básicos a organização conhece e compreende os benefícios de ter informações de configurações precisas e completas, mas a pouca confiança no pessoal técnico quando se fala de suas habilidades e conhecimento. Quando se fala da manutenção e identificação dos itens de manutenção, tal necessidade é conhecida, porém todas as atividades são feitas de modo individual, sem padronizações.

5.2.3.10 DS10 Gerenciar Problemas

Gerenciar problemas, trata-se de assegurar a satisfação dos usuários finais com oferta e níveis de serviço e reduzir a entrega de serviços e soluções com problemas e retrabalho, focando em rastrear, resolver, registrar problemas

operacionais. Com a representação da Figura 38 abaixo, a organização conseguiu atingir os níveis de 0, 1 e 2.

Figura 38: DS10



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

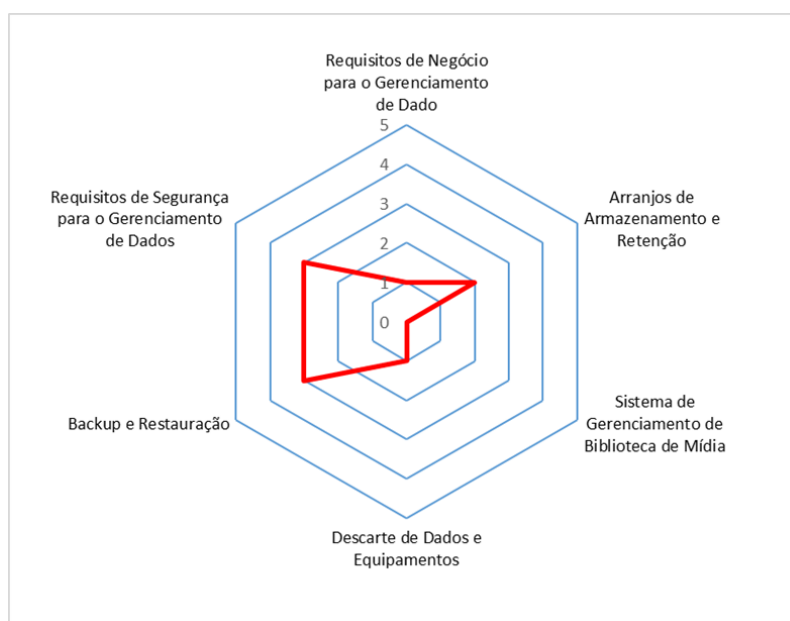
Analisando a importância que a organização da a esses subdomínios, pode-se perceber que os itens de Identificar, classificar e encerrar os problemas foram obtidos níveis 2, ou seja, a empresa Há uma ampla conscientização da necessidade e dos benefícios de gerenciar problemas relacionados a TI entre as unidades de negócios e área de serviços de informação, e a informação é compartilhada entre o pessoal de maneira informal e reativa. O nível de serviço à comunidade usuária varia e é dificultado por conhecimento estruturado insuficiente disponível ao gerente de problemas.

Níveis de 0 e 1 ficaram para os subdomínios de rastreamento e resolução de problemas; Integração de gerenciamento de mudanças, configurações e problemas. Sendo assim, fornecem recursos de trilha de auditoria adequados que permitam o rastreamento, a análise e a identificação da causa-raiz de todos os problemas reportados, bem como, integrar os processos de configuração e gerenciamento de problemas e incidentes para assegurar um gerenciamento efetivo de problemas e possibilitar melhorias no processo.

5.2.3.11 DS11 gerenciar os dados

O processo de gerenciamento de dados requer a identificação de todos os requisitos de dados, também aborda o estabelecimento de procedimentos efetivos para controlar a biblioteca de mídia, cópia de segurança (backup), recuperação de dados e a dispensa de mídias de forma adequada. Assim sendo, assegura a qualidade, a rapidez e disponibilidade dos dados de negócio. A organização alcançou níveis 0 a 3 de maturidade, conforme representa a Figura 39.

Figura 39: DS11



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Este processo abrange vários subdomínios, em uma média geral a organização estaria com este processo na palma da mão, porém subdomínios em que o foco é: definir e implementar procedimentos para manter um inventário de mídia local, assegurando sua usabilidade e integridade, estabelecer arranjos para assegurar que todos os dados esperados sejam recebidos, processados de maneira completa, e no tempo apropriado e que toda saída seja entregue de acordo com os requisitos de negócio, definir e implementar procedimentos para assegurar que os requisitos de negócios sejam atendidos no que diz respeito à proteção de dados confidenciais e softwares quando dados e equipamentos são descartados ou transferidos. Estes subdomínios deixam a desejar, são conhecidos e a organização tem consciência de

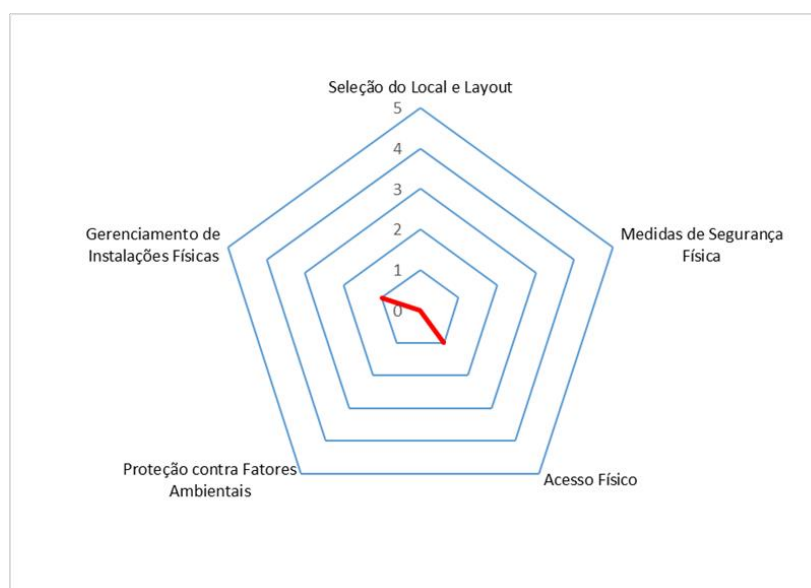
sua importância, porém é realizado de maneira muito informal onde que não existe uma padronização.

Agora para os subdomínios de backup e segurança para os gerenciamentos de dados a sua necessidade é compreendida e aceita por toda a organização. A propriedade dos dados é atribuída às áreas responsáveis, que controlam a integridade e segurança. Os procedimentos de gerenciamento de dados são formalizados dentro da TI, e são utilizadas algumas ferramentas de cópia de segurança (*backup*), restauração e descarte de equipamento.

5.2.3.12 DS12 Gerenciar o Ambiente Físico

O principal foco do processo de gerenciar o ambiente físico, é prover e manter um ambiente físico dentro da organização capaz de proteger os recursos de TI contra acesso indevidos, danos ou até mesmo roubo. Para isso é preciso a definição dos requisitos do local físico, a escolha de instalações apropriadas, o projeto de processos eficazes de monitoramento dos fatores ambientais e o gerenciamento de acessos físicos. Com relação ao nível de maturidade, destacado na Figura 40 abaixo, a organização obteve nível de 0 e 1 em seus processos.

Figura 40: DS12



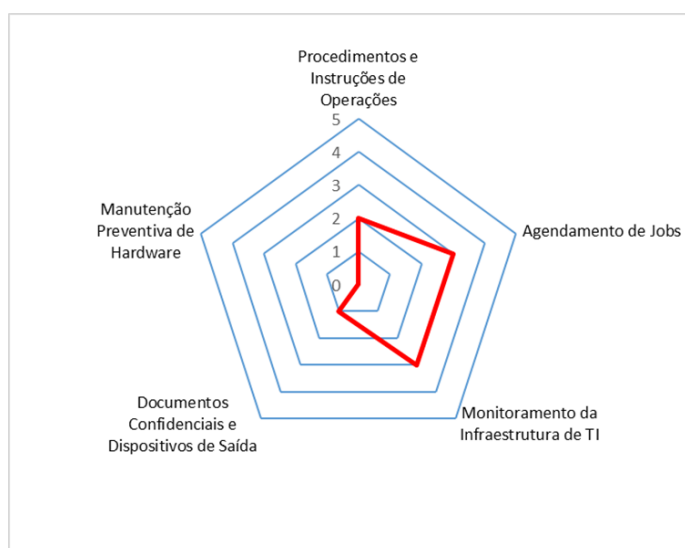
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para níveis 0 e 1 conforme obtidos neste processo a organização está muito abaixo do esperado. Gerenciar o ambiente físico é um dos primeiros passos realizados em uma boa governança de TI. Ou seja, pelos dados obtidos não há consciência da necessidade de proteger as instalações ou os investimentos em recursos de computação. Bem como, gerenciamento de instalações e equipamentos é dependente das habilidades e capacidades técnicas de pessoas chaves. As pessoas podem transitar nas instalações sem qualquer restrição. Os responsáveis pelo gerenciamento não monitoram os controles ambientais das instalações ou o trânsito de pessoas.

5.2.3.13 DS13 Gerenciar as Operações

Com foco em atingir níveis de serviços operacionais para o processamento programado de dados, proteção das saídas, monitoramento e manutenção da infraestrutura, auxilia nas definições de políticas e procedimentos de operações para o gerenciamento eficaz do processamento agendado, proteção de resultados sigilosos, monitoramento de infraestrutura e manutenção preventiva de hardware. Níveis de 0 a 3 foram obtidos pela empresa conforme Figura 41.

Figura 41: DS13



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Subdomínios nos quais dizem respeito a documentações se confidencialidades de dispositivos de saídas e manutenção preventivas de hardware a organização não

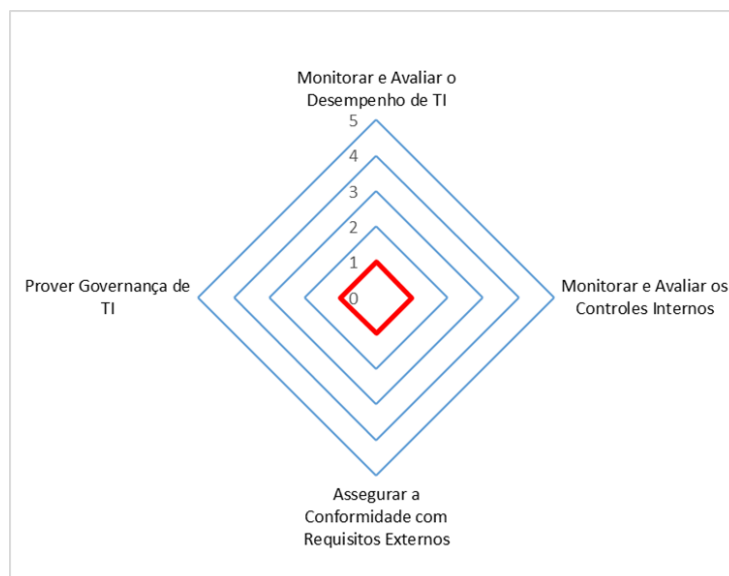
se atenta, pelos simples motivos de suas máquinas serem todas locadas, a organização faz apelas o gerenciamento de quantas máquinas tem em seus locais de trabalho.

Agora, subdomínios que tratam de agendamento de Jobs, monitorar a infraestrutura de TI e garantir procedimentos e instruções de operações, a organização trabalha muito em cima, bem como, funções repetitivas são formalmente definidas, padronizadas e documentadas. Os eventos e resultados das atividades concluídas são registrados, porém com reporte limitado para gerenciamento. Controles são utilizados para colocar novas rotinas em operação. É desenvolvida uma política formal para reduzir o número de eventos não agendados, acordos de manutenção e de serviço com fornecedores ainda são informais.

5.2.4 Monitorar e Avaliar

Para uma gestão ser eficaz para o desempenho de TI, é necessário um processo de monitoramento. Monitorar torna-se possível identificar fatores relevantes os quais auxiliam para a tomada de decisão, bem como amplia a visão do gestor e conseqüentemente aprimorar o desempenho da organização. Com base nisso, identificamos os níveis de cada subdomínio que a empresa Breithaupt se encontra atualmente. Como mostra a Figura 42 abaixo, podemos perceber que o nível geral dos domínios são 1, ou seja, a importância do monitoramento, bem como algumas ações já estão sendo tomadas, no entanto sempre há algo a melhorar.

Figura 42: Monitorar e Avaliar

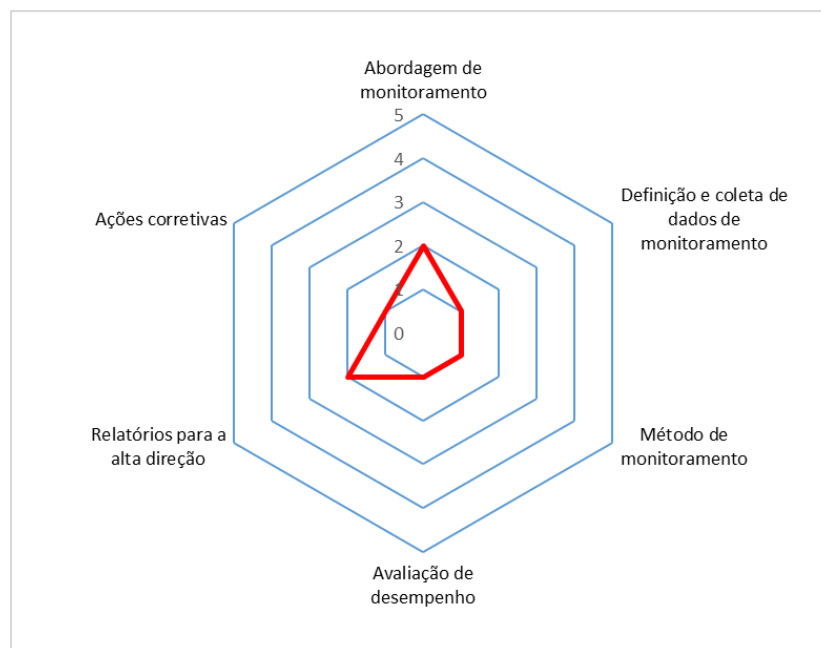


Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.2.4.1 ME1 Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI

Este processo visa a transparência e entendimento de custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI, em conformidade com os requisitos de governança, englobando a definição de indicadores de desempenho relevantes, informes de desempenho sistemáticos e oportunos e uma pronta ação em relação aos desvios encontrados. Em análise, identificou-se que os subdomínios atingiram os níveis 1 e 2 de maturidade.

Figura 43: ME1



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

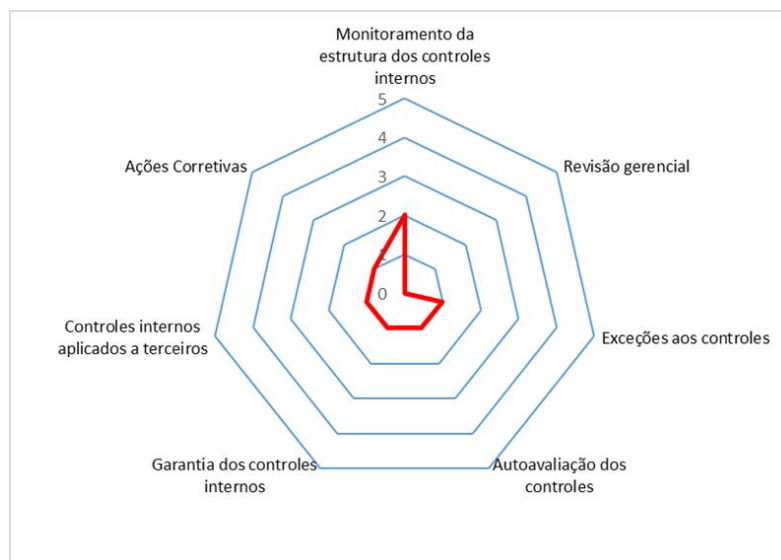
A definição e coleta de dados de monitoramento, método de monitoramento, avaliação de desempenho e ações corretivas obtiveram o nível 1, pois a empresa já reconhece a necessidade de coletar e avaliar informações sobre os processos de monitoramento, mas os processos de coleta e avaliação padronizados não foram identificados. Desta forma, o monitoramento é implementado apenas como resposta a um incidente (prejuízo, perda para empresa) que já tenha acontecido.

Já a abordagem de monitoramento e os relatórios para a alta direção obtiveram o nível 2, onde há métricas básicas a serem monitoradas, existem métodos e técnicas de coleta e avaliação, porém os processos não foram adotados por toda a organização.

5.2.4.2 ME2 Monitorar e Avaliar os Controles Internos

Esse processo inclui o monitoramento e reporte das exceções de controle, dos resultados de autoavaliação e avaliação de terceiros. Seu principal objetivo é assegurar uma operação eficaz e eficiente e a conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis. Conforme a Figura 44 abaixo, foram encontrados os níveis 0, 1 e 2 nos subdomínios.

Figura 44: ME2



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

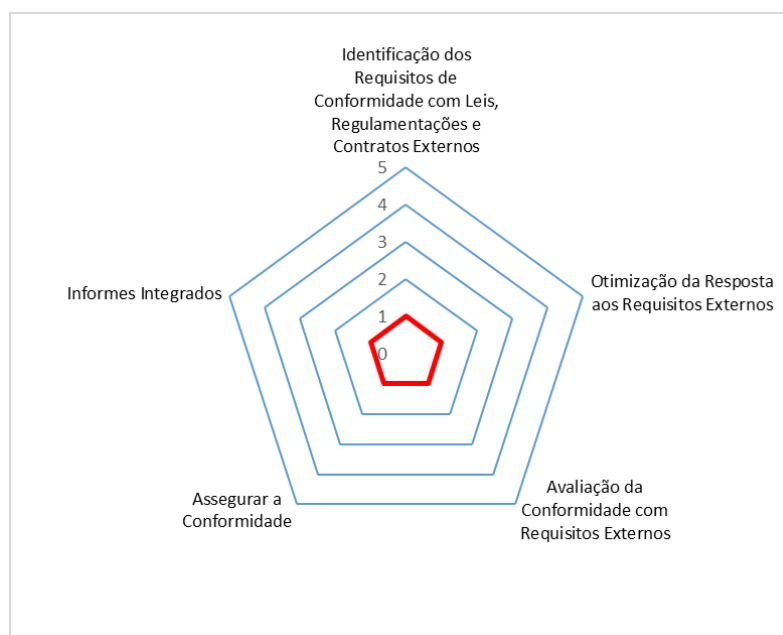
A revisão gerencial permanece em nível 0, não acontece qualquer revisão gerencial por parte da empresa. Já para exceções aos controles, autoavaliação dos controles, garantia dos controles internos, controles internos aplicados a terceiros e ações corretivas, atingiram o nível inicial 1. Desse modo, reconhecem a necessidade de gerenciamento e controle de TI, mas ainda atribuem formalmente a responsabilidade pela eficácia do monitoramento dos controles internos.

Com um nível diferenciado, o monitoramento da estrutura dos controles internos obteve nível 2, onde a organização usa relatórios informais de controles para iniciar ações corretivas e os controles internos dependente da competência técnica de pessoas-chave. Ferramentas e metodologias para monitorar os controles internos estão começando a ser utilizadas, porém de forma não planejada, assim como os fatores de risco do ambiente de TI que são identificados com base nas habilidades das pessoas.

5.2.4.3 ME3 Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos

Esse processo inclui identificar os requisitos de conformidade, otimizar e avaliar a resposta, assegurar que os requisitos sejam atendidos e integrar os relatórios de conformidade de TI com os das áreas de negócios. Sendo assim, identificou-se igualdade com relação ao nível de maturidade dos subdomínios desse processo, no qual atingiram o nível 1.

Figura 45: ME3



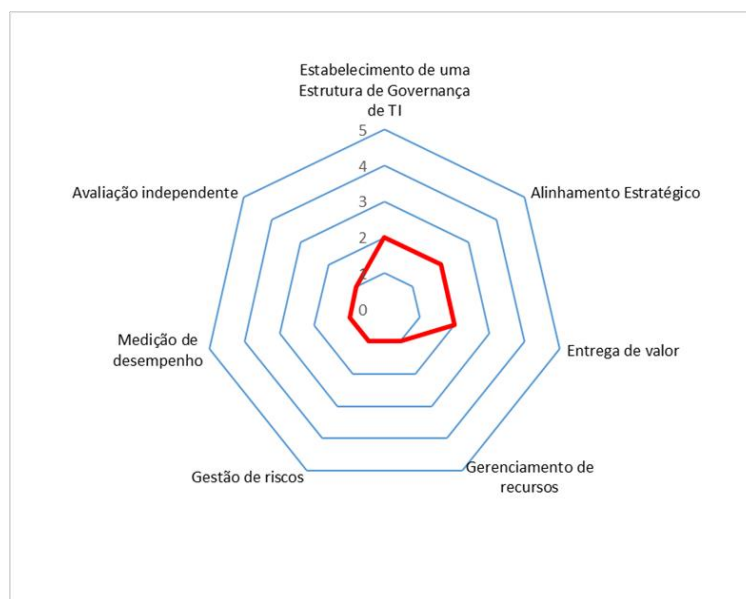
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Dentre os subdomínios do processo estão a identificação dos requisitos de conformidade com leis, regulamentações e contratos externos, otimização da resposta aos requisitos externos, avaliação da conformidade com requisitos externos, assegurar a conformidade e os Informes Integrados. Nestes, existem consciências dos impactos dos requisitos legais, regulatórios e contratuais na organização, onde os processos são informais e adotados para manter a conformidade, porém é realizado quando surge a necessidade em novos projetos ou em resposta às auditorias ou análises críticas.

5.2.4.4 ME4 Prover Governança de TI

Para que haja o estabelecimento de uma efetiva estrutura de governança é necessário definir as estruturas organizacionais, dos processos, da liderança, dos papéis e respectivas responsabilidades, para que assim os investimentos corporativos em TI estejam alinhados e sejam entregues em conformidade com as estratégias e os objetivos da organização. A Figura 46 exhibe os níveis 1 e 2 de maturidade.

Figura 46: ME4



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O gerenciamento de recursos, gestão de riscos, medição de desempenho, avaliação independente obtiveram o nível 1, pois há um reconhecimento na existência das questões sobre a governança de TI que precisam ser tratadas. A abordagem da direção é reativa, e só existem comunicações inconsistentes sobre as questões e os enfoques para tratá-las e respondem apenas relativamente aos incidentes que têm causado algum prejuízo ou constrangimento à organização.

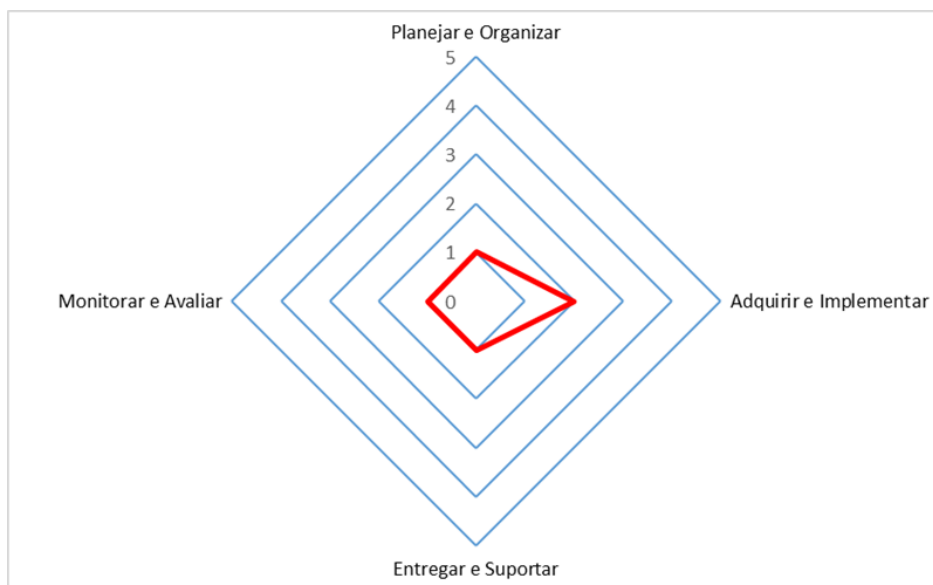
Já o estabelecimento de uma estrutura de governança de TI, o alinhamento estratégico e a entrega de valor obtiveram o nível 2, ou seja, os processos de TI são identificados para aprimoramento com base nas decisões individuais, porém o processo não tem sido adotado na organização e a comunicação sobre os padrões e responsabilidades da governança de TI não está de forma clara.

5.2.5 Nível de Maturidade Atual

Assim como detalhado nos itens anteriores o nível de maturidade atingido por cada domínio e seus respectivos subdomínios, podemos ter uma visão geral com relação a maturidade atual da governança de TI, com base na média geral obtida pelos principais domínios do Cobit, planejar e organizar, adquirir e implementar,

entregar e suportar e por fim, monitorar e avaliar. Abaixo na Figura 47, podemos visualizar a média dos níveis atingidos pelos principais domínios.

Figura 47: Maturidade Atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Com os níveis 1 e 2 de média, podemos ver que a empresa está seguindo um caminho padrão, porém em um estágio inicial, com processos atuando ainda de modo informal. Tendo em vista que a média do mercado está quase alcançando o nível 3, a empresa Breithaupt pode subir de nível, basta reconhecer alguns processos e colocar em prática ações que os levem a outro patamar. Algumas dessas ações podem ser realizadas com base nas propostas elencadas, as quais foram obtidas através da análise de maturidade, visando os objetivos do negócio e a contribuição da governança de TI.

6 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

6.1 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA EMPRESA

Analisando o material da pesquisa, observamos que alguns domínios do Cobit estão bem direcionados na empresa, como Adquirir e Implementar e Entregar e Suportar. Dessa forma, optamos por propor ações que melhorem a maturidade dos domínios onde há oportunidade de ganhos de forma mais imediata, com pequenas mudanças planejadas para o período de 2 anos.

Para o primeiro ano, a sugestão é focar em ações que melhorem a maturidade do domínio que trata de Planejar e Organizar. A partir do segundo ano, o foco será nas ações voltadas ao domínio de Monitorar e Avaliar. As ações foram propostas de forma que melhorem a maturidade nos domínios onde o nível foi identificado como baixo.

O primeiro subdomínio a ganhar foco é o que trata do alinhamento entre a TI e o negócio. Alinhar a TI à estratégia de negócios permite que as prioridades de ambas sejam aceitas. A criação de um plano estratégico de TI auxilia na definição de como será a contribuição deste com os objetivos estratégicos da organização, quais os riscos relacionados e seus custos. Auxilia ainda na definição de como serão aplicados os programas de investimentos e como se dará a sustentação à entrega operacional de serviços. Este plano estratégico deve contemplar o orçamento operacional e de investimentos, as fontes de recursos financeiros e estratégias de fornecimento e aquisição, devendo ser detalhado de modo que possibilite a definição dos planos táticos de TI.

Outro subdomínio que necessita ser melhor desenvolvido na organização é o que trata da definição dos processos, da organização e dos relacionamentos de TI. É necessário estabelecer um comitê estratégico de TI, para aconselhar sobre o direcionamento estratégico e analisar os principais investimentos, e também um comitê executivo de TI, em conjunto com a diretoria e áreas de negócio, para determinar a prioridade dos programas de investimentos, monitorar o andamento de projetos e resolver conflitos de recursos, além de monitorar níveis de serviço e suas melhorias.

Sugere-se ainda posicionar a área de TI na estrutura geral organizacional através de um modelo que efetivamente considere sua importância e as necessidades

de contingência, considerando a importância da TI para a estratégia de negócio e o nível de dependência operacional. A linha de reporte do CIO deve ser proporcional à importância da TI dentro do negócio. Para que isso ocorra, é importante definir e comunicar para o pessoal de TI e usuários finais seus respectivos papéis e responsabilidades, que especifiquem a autoridade, responsabilidade e responsabilização, com o objetivo de atender às necessidades da organização.

Avaliar os requisitos de recrutamento regularmente ou com base em grandes mudanças nos ambientes de TI, operacional ou de negócio para garantir que a área de TI tenha quantidade suficiente de pessoal para suportar de forma adequada os objetivos e metas de negócios é outro ponto importante. Assim, é possível definir e identificar o pessoal-chave de TI e minimizar o excesso de confiança em um único indivíduo executando uma função crítica.

É importante também verificar regularmente se o pessoal tem as competências necessárias para exercer suas funções com base na formação, no treinamento e/ou na experiência e definir os requisitos centrais de competência em TI e verificar se estão sendo mantidos através de programas de qualificação e certificação onde apropriado. Os funcionários também devem receber orientação de conduta e desempenho sempre que apropriado.

Prover ao pessoal de TI treinamento apropriado para manter conhecimento, especializações, habilidades, conscientização sobre controles internos e segurança no nível exigido para atingir os objetivos organizacionais. Periodicamente, também, é importante a realização de avaliações individuais avaliando os objetivos e competências necessários para o cargo, orientando sobre o desempenho e condutas, quando necessário. Da mesma forma, ao desligar um colaborador do setor, a transferência do conhecimento precisa ser providenciada, as responsabilidades redistribuídas e os direitos de acesso eliminados pelo responsável pelo processo a fim de evitar utilização indevida.

Desenvolver a gestão de riscos de TI, estabelecer o contexto a qual a estrutura de avaliação de risco é aplicada para assegurar os resultados esperados, identificando eventos com potencial impacto negativo nos objetivos ou nas operações da organização, incluindo aspectos de negócios, regulamentação, aspectos jurídicos, tecnologia, parcerias de negócio, recursos humanos e operacionais, e determinar a natureza do impacto e manter esta informação em um histórico dos riscos relevantes.

Ainda, avaliar a probabilidade e o impacto de todos os riscos identificados, utilizando métodos quantitativos e qualitativos. O processo de resposta ao risco deve identificar estratégias de risco, tais como evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar o risco, determinar responsabilidades, e considerar os níveis de tolerância definidos.

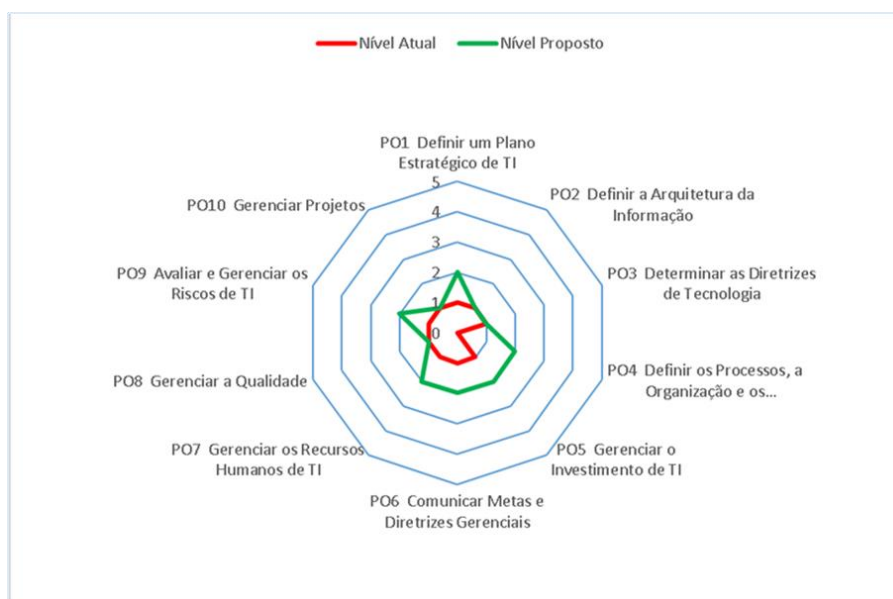
Figura 48: Ações 1º ano

Principais ações	
Quando	Ações
1º ano	Criar plano estratégico de TI
1º ano	Criar comitê estratégico de TI
1º ano	Criar comitê executivo de TI
1º ano	Definir e comunicar equipe de TI e usuários seus respectivos papéis.
1º ano	Definir e identificar pessoal chave de TI
1º ano	Prover ao pessoal de TI treinamento apropriado
1º ano	Realizar avaliações periódicas individuais
1º ano	Desenvolver gestão de risco

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Todas as ações acima, Figura 48, desenvolvidas no primeiro ano, conforme proposta, mudarão o gráfico que indica a maturidade do domínio Planejar e Organizar, conforme abaixo:

Figura 49: PO - Atual e Proposto



Elaborado pelos autores (2018)

Vale ressaltar que as ações foram propostas para melhorar pontos onde mudanças relativamente rápidas e com custos baixos, são possíveis alterando basicamente processos já existentes. O COBIT não obriga que todos os processos sejam tratados e implementados ao mesmo tempo, nos dando essa liberdade para tomar ações pontuais. Da mesma forma, o nível de maturidade não é obrigatório ser uniforme, já que processos podem não ser implementados.

A partir do segundo ano, as ações de melhoria devem focar no domínio de Monitorar e Avaliar. Trabalhar com o negócio na definição de um conjunto equilibrado de metas de performance, aprovadas pelas áreas de negócio, estabelecendo processos para a coleta dos dados a serem inclusos nos relatórios que demonstrem o progresso em relação as metas, em tempo apropriado e de maneira correta é o primeiro passo. Em seguida, pode-se implementar algum método de monitoramento de performance, como o BSC (*Balanced Score Card*). A análise periódica do desempenho e da causa raiz dos problemas possibilita o início de ações corretivas para tratar problemas por vezes ocultos.

Aconselha-se ainda o desenvolvimento de informes para a diretoria, que contenham indicadores como a contribuição de TI para o negócio e desempenho do portfólio de TI, além de programas de investimentos em TI e as soluções e serviços de cada programa. Informar até que ponto os objetivos planejados foram alcançados, os recursos orçados que foram de fato utilizados, as metas de desempenho alcançadas e os riscos minimizados. Com base no monitoramento, na avaliação e nos relatórios, iniciar ações corretivas para os desvios identificados, incluindo todo o processo de monitoramento com: análise crítica, negociação e estabelecimento de respostas da gerência; atribuição de responsabilidade pelas correções e verificação dos resultados das ações acordadas.

Sugere-se o desenvolvimento de processos para monitorar, comparar e aprimorar o ambiente e a estrutura de controles de TI continuamente para atingir os objetivos organizacionais e monitorar e avaliar a eficiência e a eficácia das revisões gerenciais dos controles internos de TI. Esses processos permitem identificar todas as exceções aos controles e assegurar que seja feita uma análise crítica das causas-raiz. Permitem ainda encaminhar e reportar adequadamente as exceções às partes interessadas e realizar as ações corretivas necessárias. Complementar a esses processos, é necessário realizar uma avaliação do grau de abrangência e efetividade dos controles internos da administração sobre os processos, políticas e contratos de

TI, certificando que fornecedores externos de serviço atendem às exigências legais e regulatórias e às obrigações contratuais. Caso sejam identificados desvios, devem ser implementadas ações corretivas.

Identificar as exigências de leis, regulamentos e contratos locais e internacionais que precisam ser atendidos para a inclusão em políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI de forma contínua é outra ação a ser implementada ao longo do segundo ano. Caso sejam identificadas mudanças, políticas, procedimentos, padrões e metodologias de TI devem ser revisados. Desvios de conformidade identificados pelos proprietários do processo devem passar por ações corretivas oportunamente. Os informes de TI sobre requisitos legais, regulatórios e contratuais necessitam ser integrados aos informes similares de outras funções do negócio.

É necessário também supervisionar o investimento, o uso e a alocação dos recursos de TI por meio de avaliações periódicas das iniciativas e operações de TI, visando assegurar a existência de recursos suficientes e o alinhamento com objetivos estratégicos e necessidades de negócios atuais e futuras. Definir, em conjunto com a diretoria, o apetite corporativo por riscos de TI e obter uma razoável segurança de que as práticas de gerenciamento de riscos de TI são adequadas para assegurar que os riscos atuais de TI não excedem o apetite de risco da Direção. Integrar as responsabilidades de gerenciamento de riscos com a organização, assegurando que as áreas de negócios e TI regularmente avaliem e reportem os riscos relacionados a TI e seus impactos e que a posição dos riscos de TI da organização seja transparente para todas as partes interessadas.

Sugere-se confirmar se os objetivos acordados de TI foram atingidos ou excedidos ou se o progresso na direção dos objetivos de TI atende as expectativas. Quando os objetivos acordados não foram atingidos ou o progresso não foi como esperado, revisar as ações de remediação da gerência. Reportar para a Direção os portfólios, programas e desempenho de TI relevantes, suportados por relatórios que permitam revisar o progresso da organização no que diz respeito aos objetivos definidos. É importante obter avaliação independente (interna ou externa) sobre a conformidade de TI com leis e regulamentos relevantes, com políticas, padrões e procedimentos organizacionais, com práticas geralmente aceitas e a efetiva e eficiente performance de TI.

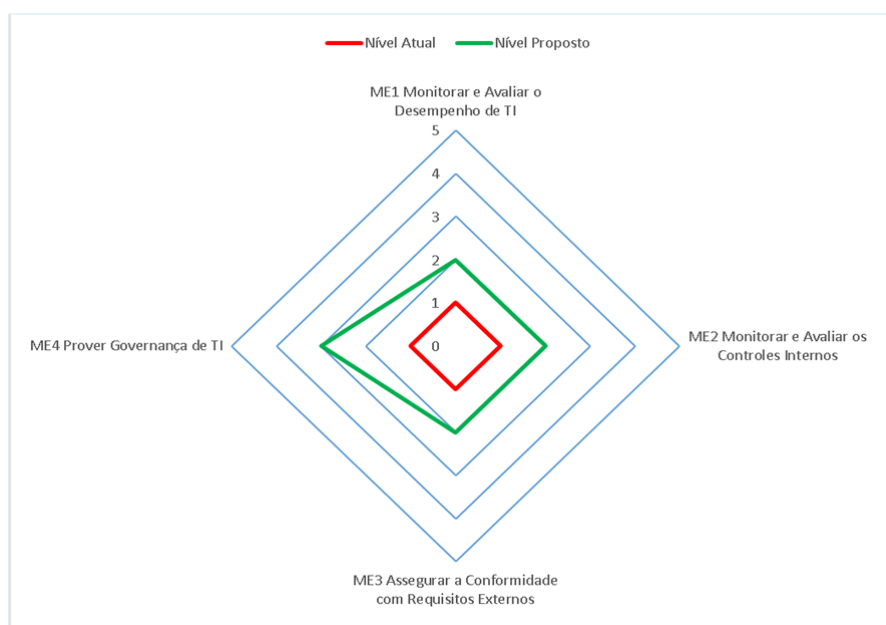
Figura 50: Ações 2º ano

Principais ações	
Quando	Ações
2º ano	Definir conjunto de metas de performance
2º ano	Implementar método de monitoramento de performance
2º ano	Informes para a diretoria
2º ano	Desenvolver processos para monitorar, comparar e aprimorar o ambiente e estruturas de controle
2º ano	Supervisionar o investimento, uso e alocação dos recursos de TI.
2º ano	Obter avaliação independente sobre a conformidade de TI com leis e regulamentos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As ações, principais conforme a Figura 50, acima expostas podem refletir no nível de maturidade conforme Figura 51. O nível de maturidade do processo ME4 tende a se destacar dos demais, já que os processos de governança, como um todo, serão melhor desenvolvidos na empresa.

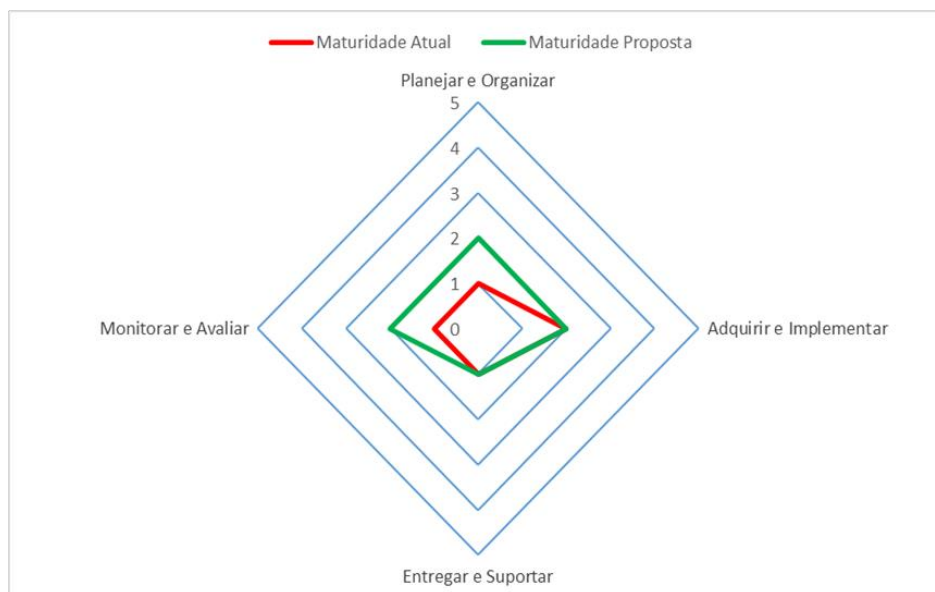
Figura 51: ME - Atual e Proposto



Elaborado pelos autores (2018)

Aplicando as ações acima descritas em um período de dois anos, a maturidade do Cobit na empresa pode alcançar novos níveis, conforme Figura 52 abaixo:

Figura 52: Proposta



Elaborado pelos autores (2018)

Como exposto anteriormente, o COBIT não obriga a implementação de todos os processos, nem obriga que todos iniciem ao mesmo tempo, tão pouco, entende-se, exige que o nível de maturidade seja o mesmo para todos os domínios implementados. Ele nos mostra um caminho a ser seguido, orientando a melhor forma de conduzir os processos na organização. As ações propostas são importantes para a organização no que tange a controles de processos, medição do desempenho destes e acompanhamento para possíveis melhorias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a tecnologia está presente em todos os setores de uma empresa, servindo de base para todas as operações, contribuindo com a gestão, métricas e avaliações de desempenho, gestão financeira e planejamento estratégico do negócio. Por esse motivo é necessário ter uma visão ampla da Tecnologia da Informação e uma governança em relação ao negócio, utilizando assim frameworks para criar regras e mostrar a saúde do negócio da empresa.

Como o ramo de atuação do Breithaupt é o varejo, e o mesmo está diretamente relacionado com o cotidiano das pessoas, englobando diversas atividades para aquisição de bens ou serviços, é necessário reinventar-se a todo momento, pois para se destacar em meio a este mercado a empresa deve se reestruturar e alinhar as estratégias, principalmente com a tecnologia e melhores práticas, mantendo assim o alinhamento de TI ao negócio da empresa.

A partir do momento em que a TI estiver alinhada às estratégias da empresa, a mesma tem a capacidade de otimizar processos e minimizar gastos, contribuindo para o crescimento da organização, aumentando a competitividade, bem como, atingir o alcance das metas e objetivos da empresa. Analisando o nível de maturidade da governança de TI, desenvolvemos um plano de ação para a implantação das melhores práticas, tendo como base pesquisas fundamentadas sobre frameworks, analisando e compreendendo assim o planejamento estratégico que a empresa possui e se não, desenvolver com a mesma algumas metodologias para o negócio, já com informações da visão da TI e o ramo de negócio.

Uma das razões pelas quais a TI não está interligada ao planejamento estratégico, é por não possui um espaço ou oportunidade na tomada de decisões junto ao negócio da empresa, pois na maioria das vezes é vista como uma despesa ao invés de um investimento. Para planejar, foi preciso identificar quais eram os pontos fortes e fracos que a organização possuía, utilizando a análise SWOT nos ambientes internos e externos e os fatores críticos elencados pelo Breithaupt, e diante disso moldamos a realidade e indicamos novos caminhos a serem traçados, que por sua vez serão alcançados por pessoas, principalmente aqueles que fazem parte da gestão, serão cruciais para tornar isso possível.

Para realizar a proposta se fez necessário a utilização da metodologia de coleta de dados, pesquisa exploratória e os domínios do COBIT, citando assim as ações e

propostas de forma que melhorem a maturidade nos domínios onde o nível foi identificado como baixo. Divididas as mudanças e melhorias em cerca de dois anos, sendo no primeiro ano tratados os domínios de Planejar e Organizar e a partir do segundo ano, o foco será nas ações voltadas ao domínio de Monitorar e Avaliar, são pequenas mudanças que manterão a TI alinhada ao negócio, desenvolvendo processos que também ajudarão no desempenho da organização e crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

Tendo em vista que as propostas foram baseadas em um *framework*, entende-se que as melhorias que visam a governança de TI não precisam ser implementadas de uma só vez, ou seja, o ideal é colocar em prática de forma gradativa as ações, para assim atingir os resultados esperados. A partir deste trabalho, também pode-se utilizar como base de referência para demais pesquisas acadêmicas, bem como auxiliar a empresa a identificar melhorias a serem aplicadas, e por fim agregar valor ao portfólio dos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **O Impacto da transformação digital nas lojas físicas.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-impacto-da-transformacao-digital-nas-lojas-fisicas/108111/>. Acesso em 10 jun. 2018.

ADMINISTRADORES. **Você sabe qual é a diferença entre microambiente e o macroambiente empresarial?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/voce-sabe-qual-e-a-diferenca-entre-microambiente-e-o-macroambiente-empresarial/108074/>. Acesso em 17 jun. 2018.

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CARUSO, Carlos A. A. **Segurança em informática e de informações.** 3. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

CARVALHO, Bernardo Vasconcelos; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Aplicação do método ágil *scrum* no desenvolvimento de produtos de *software* em uma pequena empresa de base tecnológica** – Pesquisa FAPEMIG. São Carlos, 2012.

CARVALHO, Marcelo R. C. de. **Gestão do conhecimento na implantação de processos de gestão da tecnologia da informação.** Dissertação (mestrado) — Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005.

CIO. **Tendências que impactarão o varejo.** Disponível em: <http://cio.com.br/tecnologia/2018/04/05/8-tendencias-que-impactarao-o-varejo-a-te-2025/>. Acesso em: 10 jun. 2018.

COBIT. Isaca, São Paulo - SP. 2007.

Dal Bó, Reginaldo André. **Missão, Visão e Valores.** 2009. Disponível em <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/> Acesso em 22 mar. 2018.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DIMAS, Rafael. **Planejamento Estratégico - missão, visão e valores.** Sua importância para a estrutura do seu negócio. Disponível em: <https://goo.gl/NWjyjr> Acesso em 22 mar. 2018.

E-Gestor. **O que são missão, visão e valores.** Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/> acesso em 25 mar. 2018.

FAGUNDES, Eduardo M. **COBIT: um kit de ferramentas para gestão de TI.** Disponível em: www.efagundes.com/Artigos/COBIT.htm. Acesso em: 1 maio. 2018.

FERREIRA, Fernando Nicolau Freitas. **Segurança da informação.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2003.

HITT, Michael. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ISACA. **COBIT framework for IT governance and control**. Disponível em: <www.isaca.org/KnowledgeCenter/COBIT/Pages/Overview.aspx>. Acesso em: 1 maio. 2018.

ITFORUM. **Tendências Tecnológicas para o Varejo**. Disponível em: <https://www.itforum365.com.br/mercado/5-tendencias-tecnologicas-para-o-varejo/>. Acesso em 10 jun. 2018.

ITGI. *Information Technology Governance Institute*. **COBIT 4.1**. USA, 2007. Disponível em: <www.itgi.org>. Acesso em: 5 maio. 2018.

LUNA, Alexandre. **Implantando GOVERNANÇA ÁGIL**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

Lunardi, G. L. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional**. Tese de Doutorado de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

MAGALHÃES, Ivan Luizio. Pinheiro, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na Prática**. 1. ed. São Paulo: ovatec, 2007.

MANSUR, Ricardo. **GOVERNANÇA AVANÇADA DE TI: na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MORAES, Heverton Roberto de Oliveira Cesar de. **Gestão estratégica de projetos e valor de TI para o varejo**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro – RJ. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>>. Acesso em 17 jun. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ROHWEDER, Adriana K. **A governança de TI e a agregação de valor ao negócio: estudo de caso numa indústria de Joinville.** 2007. Disponível em: <www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1208>. Acesso em: 1 maio. 2018.

SEBRAE NACIONAL: **Dez fatores-chave de sucesso no varejo de materiais de construção.** Disponível em: <goo.gl/sJBXxB>. Acesso em 24 mar. 2018.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da segurança da informação – Uma visão executiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: Conceitos e Casos.** São Paulo: Altas, 2014.

SOUSA, Cleber. **A Governança Na Priorização De Projetos De TI.** Disponível em: <<https://projetoSETI.com.br/a-governanca-na-priorizacao-de-projetos-de-ti/>>. Acesso em 5 mai. 2018.

SOUSA, Cleber. **Gerenciamento Ou Governança? O Que Eu Estou Fazendo?** Disponível em: <<https://projetoSETI.com.br/gerenciamento-ou-governanca-o-que-eu-estou-fazendo/>>. Acesso em 5 mai. 2018.

APÊNDICE A: Cronograma

ATIVIDADES	Março				Abril				Maio				Junho				Julho			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
INTRODUÇÃO	■	■	■	■	■															
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA		■	■	■	■	■	■	■												
VISITA NA EMPRESA										■										
METODOLOGIA									■	■	■	■								
ESTUDO DO SEGMENTO													■	■	■	■				
ESTUDO DA EMPRESA													■	■	■	■				
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA EMPRESA													■	■	■	■				
PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES													■	■	■	■				
CONSIDERAÇÕES FINAIS																	■	■		
ENTREGA FINAL																				■

APÊNDICE B: Nível de Maturidade COBIT

Planejar e Organizar		
Cod	Domínios	Nível
PO1	Definir um Plano Estratégico de TI	1
PO2	Definir a Arquitetura da Informação	1
PO3	Determinar as Diretrizes de Tecnologia	1
PO4	Definir os Processos, a Organização e os Relacionamentos de TI	0
PO5	Gerenciar o Investimento de TI	1
PO6	Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais	1
PO7	Gerenciar os Recursos Humanos de TI	1
PO8	Gerenciar a Qualidade	1
PO9	Avaliar e Gerenciar os Riscos de TI	1
PO10	Gerenciar Projetos	1

Cod	Subdomínios	Nível
PO1.1	Gerenciamento de Valor da TI	0
PO1.2	Alinhamento entre TI e Negócio	1
PO1.3	Avaliação da Capacidade e Desempenho Correntes	1
PO1.4	Plano Estratégico de TI	1
PO1.5	Planos Táticos de TI	1
PO1.6	Gerenciamento do Portfólio de TI	1

PO2.1	Modelo de Arquitetura da Informação da Organização	1
PO2.2	Dicionário de Dados Corporativos e Regras de Sintaxe de Dados	1
PO2.3	Esquema de Classificação de Dados	0
PO2.4	Gerenciamento de Integridade	1

PO3.1	Planejamento da Diretriz Tecnológica	1
PO3.2	Plano de Infraestrutura Tecnológica	1
PO3.3	Monitoramento de Regulamentos e Tendências Futuras	0
PO3.4	Padrões Tecnológicos	1
PO3.5	Conselho de Arquitetura de TI	0

Adquirir e Implementar		
Cod	Domínios	Nível
A11	Identificar Soluções Automatizadas	1
A12	Adquirir e Manter Software Aplicativo	1
A13	Adquirir e Manter Infraestrutura de Tecnologia	3
A14	Habilitar Operação e Uso	2
A15	Adquirir Recursos de TI	3
A16	Gerenciar Mudanças	1
A17	Instalar e Homologar Soluções e Mudanças	1

Cod	Subdomínios	Nível
AI1.1	Definição e Manutenção de Requisitos Técnicos e Funcionais de Negócio	2
AI1.2	Relatório de Análise de Risco	1
AI1.3	Estudo de Viabilidade e Formulação de Ações Alternativas	1
AI1.4	Decisão e Aprovação de Requisitos e Estudo de Viabilidade	1
AI2.1	Projeto em Nível Macro	2
AI2.2	Projeto Detalhado	2
AI2.3	Controle e Auditabilidade do Aplicativo	0
AI2.4	Segurança e Disponibilidade do Aplicativo	1
AI2.5	Configuração e Implementação de Software Aplicativo Adquirido	2
AI2.6	Principais Atualizações dos Sistemas Existentes	2
AI2.7	Desenvolvimento de Software Aplicativo	1
AI2.8	Garantia de Qualidade de Software	2
AI2.9	Gestão dos Requisitos das Aplicações	0
AI2.10	Manutenção de Software Aplicativo	0
AI3.1	Plano de Aquisição de Infraestrutura Tecnológica	4
AI3.2	Infraestrutura de Recursos, Proteção e Disponibilidade	2
AI3.3	Manutenção da Infraestrutura	1
AI3.4	Viabilidade do Ambiente de Teste	4
AI4.1	Planejamento para Soluções Operacionais	0
AI4.2	Transferência de Conhecimento ao Gerenciamento do Negócio	2
AI4.3	Transferência de Conhecimento aos Usuários Finais	2
AI4.4	Transferência de Conhecimento às Equipes de Operações e Suporte	2
AI5.1	Controle de Aquisição	2
AI5.2	Gerenciamento de Contratos de Fornecedores	3
AI5.3	Seleção de Fornecedores	3
AI5.4	Aquisição de Recursos de TI	3
AI6.1	Padrões e Procedimentos de Mudança	2
AI6.2	Avaliação de Impacto, Priorização e Autorização	1
AI6.3	Mudanças de Emergência	0
AI6.4	Acompanhamento de Status e Relatórios de Mudanças	0
AI6.5	Finalização da Mudança e Documentação	0
AI7.1	Treinamento	2
AI7.2	Plano de Teste	0
AI7.3	Plano de Implementação	1
AI7.4	Ambiente de Testes	4
AI7.5	Conversão de Dados e Sistemas	1
AI7.6	Teste de Mudanças	2
AI7.7	Teste de Aceitação Final	1
AI7.8	Promoção para a Produção	0
AI7.9	Revisão pós-implementação	1

Entregar e Suportar		
Cod	Domínios	Nível
DS1	Definir e Gerenciar Níveis de Serviços	2
DS2	Gerenciar Serviços Terceirizados	2
DS3	Gerenciar o Desempenho e a Capacidade	1
DS4	Assegurar a Continuidade dos Serviços	1
DS5	Garantir a Segurança dos Sistemas	1
DS6	Identificar e Alocar Custos	0
DS7	Educar e Treinar os Usuários	2
DS8	Gerenciar a Central de Serviço e os Incidentes	3
DS9	Gerenciar a Configuração	1
DS10	Gerenciar Problemas	1
DS11	Gerenciar os Dados	2
DS12	Gerenciar o Ambiente Físico	0
DS13	Gerenciar as Operações	2

Cod	Subdomínios	Nível
DS1.1	Estrutura de Gestão de Níveis de Serviço	2
DS1.2	Definição de Serviços	2
DS1.3	Acordos de Nível de Serviço	2
DS1.4	Acordos de Nível Operacional	2
DS1.5	Monitoramento e Relatório de Realizações de Nível de Serviço	1
DS1.6	Revisão dos Acordos de Nível de Serviço e dos Contratos	1
DS2.1	Identificação do Relacionamento com Todos os Fornecedores	2
DS2.2	Gestão do Relacionamento com Fornecedores	2
DS2.3	Gerenciamento de Riscos do Fornecedor	2
DS2.4	Monitoramento de Desempenho do Fornecedor	2
DS3.1	Desempenho e Planejamento de Capacidade	2
DS3.2	Capacidade e Desempenho Atuais	2
DS3.3	Capacidade e Desempenho Futuros	1
DS3.4	Disponibilidade de Recursos de TI	0
DS3.5	Monitoramento e Relatórios	0
DS4.1	Estrutura de Continuidade	1
DS4.2	Planos de Continuidade de TI	1
DS4.3	Recursos Críticos de TI	1
DS4.4	Manutenção do Plano de Continuidade de TI	1
DS4.5	Teste do Plano de Continuidade de TI	0
DS4.6	Treinamento do Plano de Continuidade de TI	0
DS4.7	Distribuição do Plano de Continuidade	0
DS4.8	Recuperação e Retomada dos Serviços de TI	0
DS4.9	Armazenamento de Cópias de Segurança em Locais Remotos	1
DS4.10	Revisão Pós-Retomada dos Serviços	0

DS5.1	Gestão da Segurança de TI	1
DS5.2	Plano de Segurança de TI	0
DS5.3	Gestão de Identidade	1
DS5.4	Gestão de Contas de Usuário	3
DS5.5	Teste de Segurança, Vigilância e Monitoramento	0
DS5.6	Definição de Incidente de Segurança	0
DS5.7	Proteção da Tecnologia de Segurança	0
DS5.8	Gestão de Chave Criptográfica	1
DS5.9	Prevenção, Detecção e Correção de Software Malicioso	3
DS5.10	Segurança de Rede	3
DS5.11	Comunicação de Dados Confidenciais	3
DS6.1	Definição de Serviços	0
DS6.2	Contabilidade de TI	1
DS6.3	Modelagem de Custo e Cobrança	0
DS6.4	Manutenção do Modelo de Custo	0
DS7.1	Identificação das Necessidades de Ensino e Treinamento	2
DS7.2	Entrega de Treinamento e Ensino	2
DS7.3	Avaliação do Treinamento Recebido	3
DS8.1	Central de Serviço	3
DS8.2	Registro dos Chamados dos Clientes	3
DS8.3	Escalonamento de Incidentes	3
DS8.4	Encerramento de Incidente	3
DS8.5	Relatórios e Análises de Tendências	2
DS9.1	Repositório de Configuração e Perfis Básicos	2
DS9.2	Identificação e Manutenção dos Itens de Configuração	1
DS9.3	Revisão da Integridade de Configuração	0
DS10.1	Identificar e Classificar os Problemas	2
DS10.2	Rastreamento e Resolução de Problemas	1
DS10.3	Encerramento do Problema	2
DS10.4	Integração de Gerenciamento de Mudanças, Configuração e Problemas	0
DS11.1	Requisitos de Negócio para o Gerenciamento de Dado	1
DS11.2	Arranjos de Armazenamento e Retenção	2
DS11.3	Sistema de Gerenciamento de Biblioteca de Mídia	0
DS11.4	Descarte de Dados e Equipamentos	1
DS11.5	Backup e Restauração	3
DS11.6	Requisitos de Segurança para o Gerenciamento de Dados	3
DS12.1	Seleção do Local e Layout	0
DS12.2	Medidas de Segurança Física	0
DS12.3	Acesso Físico	1
DS12.4	Proteção contra Fatores Ambientais	0
DS12.5	Gerenciamento de Instalações Físicas	1

DS13.1	Procedimentos e Instruções de Operações	2
DS13.2	Agendamento de Jobs	3
DS13.3	Monitoramento da Infraestrutura de TI	3
DS13.4	Documentos Confidenciais e Dispositivos de Saída	1
DS13.5	Manutenção Preventiva de Hardware	0

Monitorar e Avaliar		
Cod	Domínios	Nível
ME1	Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI	1
ME2	Monitorar e Avaliar os Controles Internos	1
ME3	Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos	1
ME4	Prover Governança de TI	1

Cod	Subdomínios	Nível
ME1.1	Abordagem de monitoramento	2
ME1.2	Definição e coleta de dados de monitoramento	1
ME1.3	Método de monitoramento	1
ME1.4	Avaliação de desempenho	1
ME1.5	Relatórios para a alta direção	2
ME1.6	Ações corretivas	1

ME2.1	Monitoramento da estrutura dos controles internos	2
ME2.2	Revisão gerencial	0
ME2.3	Exceções aos controles	1
ME2.4	Autoavaliação dos controles	1
ME2.5	Garantia dos controles internos	1
ME2.6	Controles internos aplicados a terceiros	1
ME2.7	Ações Corretivas	1

ME3.1	Identificação dos Requisitos de Conformidade com Leis, Regulamentações e Contratos Externos	1
ME3.2	Otimização da Resposta aos Requisitos Externos	1
ME3.3	Avaliação da Conformidade com Requisitos Externos	1
ME3.4	Assegurar a Conformidade	1
ME3.5	Informes Integrados	1

ME4.1	Estabelecimento de uma Estrutura de Governança de TI	2
ME4.2	Alinhamento Estratégico	2
ME4.3	Entrega de valor	2
ME4.4	Gerenciamento de recursos	1
ME4.5	Gestão de riscos	1
ME4.6	Medição de desempenho	1
ME4.7	Avaliação independente	1