

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÊNIO SANHUDO MORAIS

BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DE
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO

Porto Alegre

2010

ÊNIO SANHUDO MORAIS

**BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DE
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Raquel Janissek-
Muniz

Tutora Orientadora: Marinês Steffanello

Porto Alegre
2010

ÊNIO SANHUDO MORAIS

BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DE
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

DEDICATÓRIA

Para Eloína, Janaína, Cristina, Enio Júnior, Victória, Laura, Isadora, Ana Clara, Giovana e Lucas.

Dizem que filhos e netos são como balões e que precisamos soltá-los para que possam voar e colorir os céus, mas a cada etapa de suas vidas precisamos exercitar este ato e deixá-los voar, ainda que eles certamente pareçam mais belos e muito mais seguros presos às nossas mãos.

Dedico este trabalho à minha esposa, aos meus filhos e, principalmente, aos netos pelas várias noites que deixei de lhes contar histórias de balões ou fadas para que eu também pudesse voar ainda mais longe na minha própria história e lhes deixasse um exemplo de dedicação e empenho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar a vida e; à minha família, em especial à minha esposa Eloína, companheira de todas as horas; aos meus filhos, netas e neto que me incentivaram nesta caminhada e me estimularam para esta jornada meio extemporânea.

Agradeço ao amigo Ernani Toso, brilhante comandante da área de TI da Grendene S/A, que concordou em participar deste estudo de caso e destinou parte do seu precioso tempo. Da mesma forma, aos demais profissionais que contribuíram com informações para este trabalho acadêmico, motivados exclusivamente pelo espírito de colaboração para demonstrar, na prática, através dos produtos e serviços ofertados pela área de TI, a contribuição objetiva da área para que a corporação obtivesse seus resultados empresariais.

Agradeço ao grande coordenador Ricardo Muniz da Silva, pela sua eficiência e pela atenção constante sempre com uma palavra de estímulo e provocação em busca do saber. Também ao coordenador dos tutores Mário Carvalho que não mediu esforços para que estes realizassem e conduzissem suas interações de uma forma produtiva e eficiente, apesar da carência de condições. A todos os demais colegas que colaboraram de alguma forma no meu enriquecimento de conhecimentos, mas, em especial, ao colega Jair Balen com sua permanente atenção e espírito crítico despojado de qualquer outro interesse que não fosse o aprimoramento do saber, o desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço às minhas orientadoras, pelo incentivo e apoio nesta caminhada e a todas as demais pessoas que de alguma forma colaboraram para a realização desse trabalho, sem as quais nada disso seria possível.

A todos vocês, meu carinho e muito obrigado!

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um dos ativos com extraordinário poder de apoio à gestão das organizações para agregar valor aos negócios, minimizar riscos, monitorar o desempenho e, sobretudo, assegurar a continuidade dos negócios. A demanda crescente por informações decorrentes do uso crescente das boas práticas de governança corporativa determina, no entanto, aos gestores de TI, a adoção de um patamar de governança de TI em uma dimensão que garanta contribuições objetivas para a melhoria dos fatores competitivos e no desempenho dos negócios. Este trabalho buscou analisar os benefícios alcançados com a implementação das principais práticas de Governança de TI adotados em uma empresa do segmento industrial de calçados sintéticos – Grendene S/A, através da interação com seus executivos de TI. A abordagem do estudo utilizou-se de critérios qualitativos que viabilizou a compreensão do objeto analisado. Recorreu-se, inicialmente, de uma pesquisa bibliográfica e da própria pesquisa de campo (documental e entrevistas) para capturar a percepção dos dirigentes quanto à evolução dos fatos e dos resultados auferidos. Como conclusão, observou-se que ocorreu o alinhamento das ações e projetos da área de TI às demandas da governança corporativa, reduzindo o sentimento que TI constitui uma barreira limitante para os negócios, agregando valor e consolidando vantagens competitivas. Constatou-se, ainda, melhoria na tomada de decisões e nas relações entre TI e as áreas de negócio e maior rendimento dos investimentos realizados.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Governança de TI, Práticas e Benefícios da Governança de TI.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Governança de TI	16
Figura 2 – Plantas industriais Grendene	29
Figura 3 – Organograma da Divisão de TI.....	31
Figura 4 – Estratégia de ação para implantar a Governança de TI.....	33
Figura 5 – Frameworks e mecanismos para implantar a Governança de TI	33
Figura 6 – Aplicações do BSC na visão da Grendene	35
Figura 7 – Mapa Estratégico de TI.....	36
Figura 8 – Metas de Desempenho de Indicadores na Perspectiva de Clientes (parcial)	38
Figura 9 – Diagrama Modelo COBIT Grendene x Benchmark	42
Figura 10 – Mapa Estratégico de TI x Projetos ITIL	44
Figura 11 – Diagrama de funções do Escritório de Projetos	47
Figura 12 – Diagrama da Metodologia Grendene de Projetos	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil da Empresa (Resumo).....	30
Quadro 2 – Perspectivas BSC x (Objetivos x Indicadores de Desempenho)	37
Quadro 3 – Diagnóstico dos processos de TI da Grendene em dez/2005	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 QUESTÃO DA PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	12
2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA E DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI...	13
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.2 GOVERNANÇA DE TI.....	14
2.3 BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI	17
2.4 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DE TI	18
2.4.1 BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	18
2.4.2 COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)	20
2.4.3 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	22
2.4.4 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (GRENDENE S/A).....	28
5 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI IMPLEMENTADAS	32
5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL	32
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	34
5.2.1 O BSC na Grendene	34
5.2.2 Resultados do BSC na Grendene	38
5.2.3 O COBIT na Grendene	40
5.2.4 Resultados do COBIT na Grendene	41
5.2.5 O ITIL na Grendene	43
5.2.6 Resultados do ITIL na Grendene.....	45
5.2.7 O PMBOK na Grendene.....	46
5.2.8 Resultados do PMBOK na Grendene	48
5.3 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) consagrou-se como um recurso extraordinário para facilitar o processo de gestão das organizações, assegurar a continuidade dos negócios, responder com agilidade às exigências de mercado, monitorar o desempenho e, sobretudo, apoiar na implementação de diferenciais competitivos e, desta forma, maximizar os resultados das corporações. Os gestores de TI das organizações são responsáveis por suportar a demanda de informações oriundas das áreas de negócio através do uso de adequados mecanismos para gestão da informação.

Neste sentido, Siqueira (2005) recomenda que a escolha da melhor estratégia no uso da informação depende do contexto competitivo em que a empresa opera e este, por fim, determina a intensidade dos investimentos em Tecnologia da Informação. Verhoef (2007) alerta que as organizações já perceberam a importância da TI e não mais a consideram apenas uma despesa significativa, mas também um de seus principais ativos, o que impõe aos gestores de TI uma equação de buscar permanentemente do equilíbrio entre o investimento revertido e os resultados correspondentes.

Com o propósito de que todas as áreas de negócio e de apoio participem da elaboração das estratégias das organizações, Albertin (2010) propõe tratar a TI de forma participativa no processo de tomada de decisões, garantindo maior efetividade através de entrega de valor de produtos e serviços adequados aos requerimentos organizacionais, estabelecendo-se uma cumplicidade entre as áreas de negócio e a área de TI.

Acompanhando este cenário cada vez mais exigente da gestão da informação, a área de TI da Grendene, através de seus gestores, em meados de 2005, no intuito de integrar-se de forma ativa aos esforços e objetivos organizacionais, decidiu avaliar e adotar novas práticas de gestão de TI que a seu juízo eram compatíveis com a dimensão crescente dos desafios empresariais.

Este desafio foi orientado pela emergente Governança de TI (GTI), parte integrante da governança corporativa, composta por um conjunto de novas práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização com a finalidade de ampliar o desempenho, minimizar riscos, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar a tomada de decisões e, principalmente, alinhar TI aos negócios. (ALBERTIN, 2010).

Havia naquele momento, no âmbito mundial, inúmeras iniciativas propondo soluções para o novo modelo de Governança de TI nas organizações que consolidavam as melhores práticas, métodos e ferramentas de gestão da área de TI. Essas soluções são denominadas *frameworks*¹. De forma isolada, combinada ou complementar essas soluções vinham sendo utilizadas pelas empresas brasileiras, consoante suas culturas organizacionais, diretrizes, políticas e práticas de gestão na busca do alinhamento das ações da área de TI aos objetivos de negócio. (MANSUR, 2007).

Como na maioria das grandes empresas brasileiras, na Grendene também havia incertezas entre os gestores de TI sobre quais as práticas de Governança eram mais aderentes às suas estratégias de negócio, objetivos e os benefícios correspondentes para assegurar maior retorno e assertividade nos projetos de TI, evitando investimentos não compatíveis ou não condizentes com os resultados almejados.

Outro fator de preocupação para promover a mudança a um novo patamar na Grendene era o volume de investimentos destinados à área de TI, na ordem de 1% do faturamento líquido, enquanto que 60% das 500 maiores empresas nacionais de capital privado, no ano de 2005, revertiam para a área de TI, em média, **5,2%** de seu faturamento líquido, mantendo uma tendência de crescimento constante nos últimos 15 anos, conforme consta em pesquisa² anual realizada pelo CIA – Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP).

Se por um lado a nova proposta de gestão de TI poderia conferir maior poder de competição à Grendene não só prevenindo problemas, mas também possibilitando vantagens

¹ *Frameworks* – conjunto de conceitos utilizados para resolver um problema de um domínio específico.

² Disponível em <http://www.scribd.com/doc/30187399/FGV-GVcia-21%C2%AA-Pesquisa-Anual-2010-Administracao-de-Recursos-de-Informatica>. Acesso em 30/09/2010.

competitivas, por outro, exigia maior rigor dos gestores em adotar os mecanismos adequados de Governança de TI na proporção direta dos resultados almejados pela organização em seus objetivos de negócio.

1.1 QUESTÃO DA PESQUISA

Face ao contexto emergente da aplicação das práticas de Governança de TI em empresas brasileiras e às incertezas dos potenciais benefícios e resultados advindos de sua implementação, a questão que se impõe e orienta esta pesquisa é: **Quais foram os benefícios identificados pela Grendene com a implementação das práticas de Governança de TI adotadas e sua efetiva contribuição na obtenção dos resultados corporativos?**

1.2 OBJETIVOS

Tomando por base o questionamento que a pesquisa busca responder, assim como a proposta geral do tema do trabalho, estabeleceu-se como objetivo geral: **identificar se houve benefícios a partir da implementação das práticas de Governança de TI adotadas pela Grendene.**

Para o alcance do objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais *frameworks* utilizados pela Grendene;

- Identificar os motivadores e objetivos dos principais *frameworks* implementados;
- Verificar os resultados obtidos, isto é, os benefícios alcançados com a implementação dos *frameworks* estudados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que o ambiente empresarial é uma combinação de fatores externos e internos que afeta continuamente as atividades das organizações. Qualquer mudança no comportamento destes fatores transforma-se em vetor de pressão que deve ser respondido com agilidade através das atividades suportadas pelas diversas áreas da empresa, especialmente por TI.

No entender da Grendene, este contexto competitivo cristaliza-se em sua visão de ser referência nos mercados em que atua, nos quais adota uma estratégia de *first mover*³. Enquanto *first mover*, deve apoiar-se em mecanismos de Governança de TI que sustentem as iniciativas das áreas de negócio através de soluções ágeis, adequadas e seguras na busca por atingir os objetivos empresariais.

Assim sendo, para a área de TI da Grendene observar se os benefícios advindos das práticas de Governança de TI respondem à altura de cada momento competitivo decorrente das pressões mercadológicas é, pois, uma exigência permanente e converge com o interesse deste estudo.

Para o autor, a escolha do tema da pesquisa fundamentou-se na estreita relação do assunto com suas atividades profissionais e, enquanto pesquisador, existia interesse em verificar se os resultados obtidos, nos moldes adotados, demonstraram-se suficientes para atingir os objetivos de Governança de TI propostos pela empresa pesquisada, de forma a assegurar que o modelo aplicado possa inspirar casos semelhantes, preservadas as especificidades.

³ *First movers* – Primeiros entrantes de um mercado que geralmente obtém vantagens competitivas em relação aos outros concorrentes.

Ademais, a Governança de TI, na maioria das empresas brasileiras, ainda é considerada matéria incipiente e não obteve a maturidade desejada entre os gestores de TI com tendências à adoção de modelos externos sem uma análise mais apurada das práticas mais adequadas a cada caso.

Assim sendo, este trabalho busca oferecer uma contribuição à comunidade acadêmica colocando à disposição para estudo e análise um caso de transição de um modelo clássico de gestão de TI para um modelo ampliado de Governança de TI, mantendo estreita relação com a Governança Corporativa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Após esta introdução, o presente trabalho apresentará um referencial teórico, resgatando conceitos a respeito do tema Governança de TI inserida no contexto da Governança Corporativa e dos principais *frameworks* de Governança de TI, limitando-se aos mecanismos objeto de análise nesta pesquisa.

O capítulo seguinte trata do método utilizado e descreve os passos que foram executados para coletar as informações primárias e secundárias necessárias para a realização do trabalho. O quarto capítulo descreve a empresa objeto do estudo, sobretudo, sua área de TI que serviu de fonte para levantamento de dados.

O quinto capítulo traz a análise de resultados subdividido na fase de análise documental – documentos e slides cedidos pela empresa – e a fase das entrevistas com os executivos de TI que mostra os principais fatos na implementação de cada prática de governança investigada. Em seguida, serão apresentadas as considerações finais sobre os resultados obtidos à luz dos fatos observados, limitações do estudo e as proposições de estudos complementares sobre o tema abordado.

2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA E DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI

Neste capítulo são apresentados os conceitos referenciais que irão amparar o tema em estudo, e, sobretudo, contextualizar a Governança de TI no ambiente corporativo, assim como orientar as ações para mapear a situação do caso analisado e substanciar os fatos observados que sustentam as conclusões.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O tema governança corporativa resultou de um movimento ocorrido na primeira metade da década de 1990, com origem, concomitante, no Reino Unido e nos Estados Unidos, compreendendo as práticas de negócios que visavam a superar conflitos de interesse entre acionistas e gestores decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, vindos da assimetria de informação entre gestores e acionistas (SARAIVA, 2005).

Porém, o conceito de governança corporativa vem sendo tratado desde 1950, quando começavam os processos de tratamento de aspectos como conselhos, acionistas e o sócio-controlador (LODI, 2000). As boas práticas surgiram como importantes instrumentos para as organizações tratarem os problemas de interesses e de conflitos. Entre estas práticas, temos o código de melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e os princípios de governança da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), (KOZLOWKI, 2004).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC⁴, fundado em 1995, governança corporativa é:

⁴ IBGC organismo destinado a colaborar com a qualidade da alta gestão das organizações brasileiras tida como referência na difusão das melhores práticas de Governança da América Latina.

O sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability).

Portanto, Governança Corporativa requer ações transparentes na gestão de forma a proteger os interesses de todos os *stakeholders*⁵, não se limitando a aspectos financeiros, mas ao desempenho geral inclusive quanto a outros valores empresariais: estratégias mercadológicas, valores éticos, culturais, responsabilidade social, sustentabilidade, etc. que devem suportadas, entre outras, pela área de TI e seus elementos próprios de Governança (FERNANDES e ABREU, 2008).

2.2 GOVERNANÇA DE TI

Segundo Weill e Ross (2006 p.4), o interesse pela Governança Corporativa não é novo, mas se tornou um tema dominante a partir dos escândalos em 2002: Enron, Worldcom e Tyco, e recomendam a mesma abordagem ampliada à Governança de TI, e a conceituam como “a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI”.

Notadamente, existe uma relação de complementaridade entre a Governança Corporativa e a Governança de TI que, além de responder à demanda dos acionistas por maior transparência e atender às exigências das novas legislações, TI traz também benefícios como excelência operacional, efetivo alinhamento entre TI e negócios e redução de custos (HARDY, 2006).

Para o *IT Governance Institute* - ITGI⁶, órgão que tem a missão de aprofundar os estudos relativos a padrões internacionais e controles para a Tecnologia de Informação, Governança de TI tem por objetivo fundamental o aumento da conscientização, orientação e desenvolvimento de ferramentas para os gestores de forma a assegurar que a área de TI

⁵ *Stakeholders* são pessoas que possuem algum tipo de envolvimento profissional ou pessoal com uma empresa: administradores, funcionários, acionistas, parceiros, clientes, usuários, etc.

⁶ ITGI é uma associação vinculada à *The Information Systems Audit and Control Association (ISACA)* que se dedica à Governança de TI entre as organizações, sendo responsável pela elaboração do COBIT.

colabore para atingir os objetivos corporativos e agrega o conceito que GTI “é parte integrante da governança corporativa e consiste no direcionamento, estruturas organizacionais e processos que permitam às organizações de TI sustentar e prolongar os objetivos da organização”.

Nesta direção, Fernandes e Abreu (2008, p.14) orientam o compartilhamento das decisões de TI junto com os demais dirigentes da organização promovendo a Governança de TI para estabelecer de forma interativa com os usuários, departamentos, divisões, fornecedores e clientes, as regras, processos e prioridades dos projetos para prover produtos e serviços para a empresa, alinhando ações colaborativas. Complementam, ainda, que a GTI deve:

- Garantir o alinhamento de TI ao negócio (estratégias e objetivos), tanto no que diz respeito a aplicações como a infraestrutura de serviços de TI;
- Garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas;
- Garantir o alinhamento da TI a marcos de regulação externos.

Neste mesmo sentido, Albertin (2010) recomenda um entendimento organizacional ampliado no modelo de gestão para conceber a implementação e operacionalização adequada da Governança de TI, alertando para o risco de uma observação parcial - o que poderia implicar uma utilização pouco otimizada dos recursos e benefícios da adoção da GTI e consolida seu conceito em 4 pilares: Foco, Base, Ações e Objetivo. O mesmo autor ainda propõe uma definição de GTI como:

- Um modelo de gestão, integrante da Governança Corporativa e da Administração de TI, alinhado às estratégias, objetivos e metas organizacionais, que tem como função definir as diretrizes e efetivar o processo de decisão da TI, buscando uma entrega de valor, excelência operacional e otimização de resultados coerentes com as aspirações do negócio.

Sendo assim, para instituir a Governança de TI e estruturá-la de forma adequada à visão do negócio, Albertin (2010) sustenta que o alinhamento estratégico seja o fio condutor de todo o processo, possibilitando que os objetivos e as estratégias organizacionais sejam repassadas para TI, assim como as estratégias de TI sejam aprovadas pela organização, propondo a estrutura funcional conforme ilustra a figura 1.

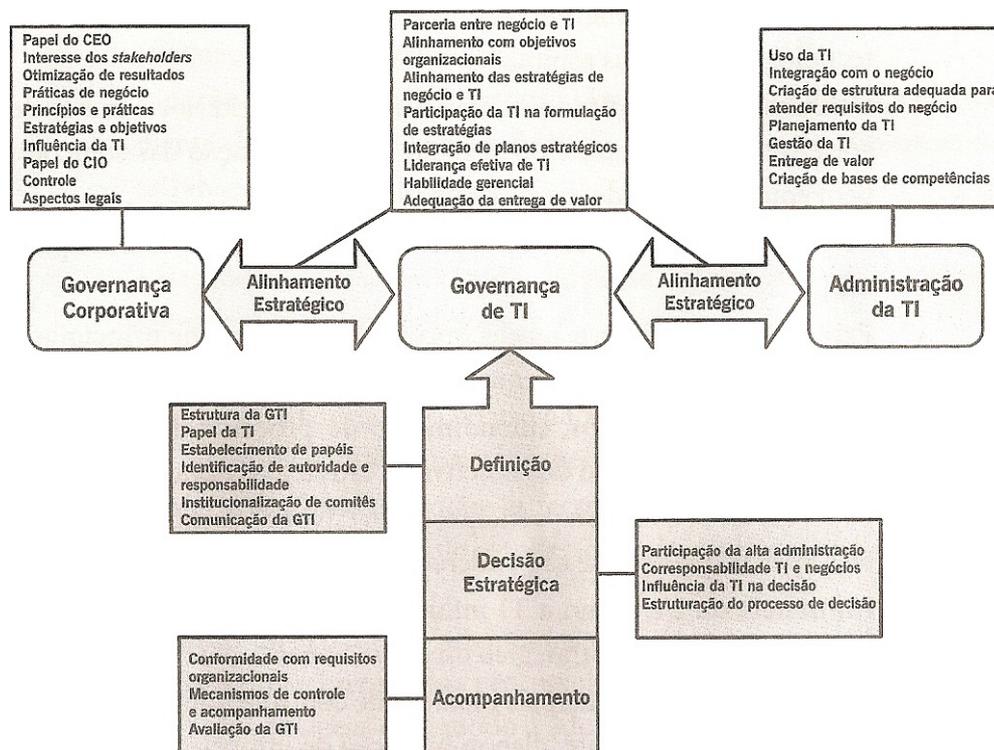


Figura 1 – Estrutura da Governança de TI
 Fonte: Albertin, 2010, p. 165

Albertin (2010) também afirma que a adoção de modelo de Governança de TI e a forma mediante a qual ela precisa ser estruturada nas organizações para atender aos objetivos organizacionais e apresentar reflexos positivos no desempenho empresarial podem melhorar o tratamento da TI, tanto no ambiente organizacional quanto na própria área de TI.

Desta forma, através da sincronia e convergência de interesses das boas práticas da governança corporativa e da Governança de TI, poder-se-á obter benefícios reais e significativos nos processos de gestão das organizações para atingir seus objetivos corporativos.

2.3 BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI

Identificar os principais benefícios da aplicação da Governança de TI tem consumido esforço de muitos pesquisadores e ainda não há unanimidade no contexto empresarial. Para colaborar neste sentido, a partir de um estudo realizado em 250 empresas de todo o mundo, Weill e Ross (2006 p.2) afirmam que o valor de negócios de TI resulta diretamente de uma Governança de TI eficaz.

Sua pesquisa indicou que as empresas que adotam uma efetiva Governança de TI obtiveram lucros, no mínimo, 20% maiores do que as empresas com má governança, considerados os mesmos objetivos estratégicos. No entanto, somente 38% da alta gerência dessas organizações conseguem descrever com precisão sua Governança de TI, o que representa uma dificuldade na gestão das empresas (WEIL; ROSS, 2006).

Entre os principais benefícios esperados pela aplicação das práticas de Governança de TI, consolidando de forma simplificada a literatura consultada sobre o tema, tem-se com mais destaque (WEIL; ROSS, 2006; MANSUR, 2007; FERNANDES; ABREU, 2008; ALBERTIN, 2010):

- Alinhamento das ações da área de TI às ações de governança corporativa para alavancar e potencializar os negócios e resultados das corporações;
- Agregar valor aos negócios com ferramentas que permitam sedimentar a vantagem competitiva e a implementação de diferenciais tecnológicos;
- Melhorar o rendimento dos investimentos de TI e oferecer maior retorno nos empreendimentos tecnológicos;
- Reduzir o sentimento generalizado de que TI constitui uma barreira para os negócios;
- Melhorar o processo de tomada de decisões relativo à TI;
- Mitigar os riscos que TI impõe ao negócio;
- Melhorar os serviços prestados (qualidade, prazo e orçamento);
- Melhorar a comunicação dentro da TI e da TI com as demais áreas da organização;
- Melhorar o monitoramento e a avaliação dos resultados de TI.

Além da tarefa de tentar sintetizar os principais benefícios da Governança de TI nesta forma de relação, este ordenamento também teve uma razão didática para permitir o levantamento de dados durante a pesquisa frente aos entrevistados e obter deles sua percepção quanto aos benefícios identificados em cada *framework* implementado.

2.4 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DE TI

A seguir serão apresentadas definições e conceitos de quatro dos principais instrumentos de Governança de TI utilizados pelo caso em estudo e que serão objeto de análise. Os conceitos apresentados neste estudo não têm a pretensão de esgotar o assunto, mas oferecer uma visão referencial que permita compreender melhor os dados levantados na pesquisa.

2.4.1 BSC (*Balanced Scorecard*)

O *Balanced Scorecard* (BSC), segundo seus idealizadores, Kaplan e Norton (1997), é uma metodologia de medição de desempenho através de um conjunto de indicadores que proporciona à gestão uma compreensão da visão estratégica dos negócios, constituindo-se em uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia das empresas em um conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não.

O desenvolvimento do BSC teve início em 1990, liderado pelo trabalho de Kaplan e Norton no estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton – unidade de pesquisa da KPMG (mais tarde Bearing Point, atualmente absorvida pela CSC) (HERRERO, 2005).

O surgimento do BSC deve-se muito à ausência de outros sistemas de medição de desempenho na época e até mesmo à própria limitação dos existentes, dificultando assim a execução do planejamento estratégico e atrapalhando toda a gestão empresarial (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC ficou mais conhecido, no entanto, em 1992, caracterizando-se como um processo revolucionário que pretendia mudar completamente a forma de gestão nas empresas, tornando-se um sistema de gestão estratégica muito mais abrangente que o projeto original e vem evoluindo constantemente, segundo a visão de Herrero (2005).

Conforme seus idealizadores, Kaplan e Norton (1997), os principais objetivos do BSC são:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC está baseado na formação de indicadores que são distribuídos em quatro perspectivas da gestão estratégica da organização, segundo Kaplan e Norton (2004), sendo estas:

- perspectiva financeira, que busca identificar os objetivos financeiros de longo prazo e relacioná-los às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo;
- perspectiva dos clientes, que traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a cada segmento;
- perspectiva dos processos internos, que se constitui na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, o BSC considera os processos internos e externos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda;
- perspectiva do aprendizado e crescimento cujo objetivo é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à

capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, *empowerment* e alinhamento.

O BSC, conforme proposto por seus criadores, é constituído de alguns componentes que auxiliam no acompanhamento dos indicadores, são eles (HERRERO, 2005):

- Mapa estratégico, que descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas);
- Objetivo estratégico, que define o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização;
- Indicadores, que estabelecem como será medido e acompanhado o sucesso para alcançar os objetivos;
- Meta, que se propõe a estabelecer o nível de desempenho alvo ou desejado;
- Plano de ação, que define os programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.

Além do uso empresarial, a metodologia também pode ser utilizada para medição de desempenho de cada setor sendo estendido, obviamente ao setor de TI. No entanto, para implementação do BSC, segundo Herrero (2005), impõe-se a iniciativa, a determinação e a preparação da organização para adotá-la, a interação entre gestores para elaboração do mapa estratégico distribuídos nas 4 (quatro) perspectivas, a definição de objetivos estratégicos e críticos para o sucesso da organização, a seleção de indicadores, a definição das metas para cada indicador e a elaboração do plano de ação para atingir os objetivos traçados.

Portanto, o BSC, de acordo com Fernandes e Abreu (2008 p.45), é muito mais uma ferramenta de planejamento e de gestão de desempenho que, no caso de TI, precisa ser complementada por outras técnicas, tal como o COBIT, o ITIL, PMBOK, etc.

2.4.2 COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)

O COBIT é um guia para implementar a Governança de TI editado pelo *Information Technology Governance Institute* (ITGI) recomendado pela *Information Systems Audit and*

Control Foundation (ISACA), associação internacional formada por profissionais que atuam nas áreas de Auditoria de Sistemas, Segurança da Informação e Governança de TI, e é composta pela consolidação de práticas de gestão de TI que ajudam a otimizar os investimentos de TI, fornece métricas para avaliação dos resultados e facilita o processo de auditoria (FERNANDES; ABREU, 2008).

O COBIT, segundo o ITGI (2007), em sua versão 4, é mais orientado ao negócio e fornece informações detalhadas para gerenciar processos baseados em objetivos de negócios tendo como principal alvo 4 diferentes públicos: Direção executiva para obter valor dos investimentos de TI, equilibrar os riscos e controlar os investimentos no ambiente de TI; Administração do negócio para garantir o gerenciamento e controle dos serviços prestados por TI; Administração de TI para prover os serviços de TI requeridos para suportar a estratégia do negócios; e Auditores para subsidiar seus pareceres e aconselhar a administração sobre controles internos.

O COBIT está estruturado em quatro domínios, a saber (FERNANDES e ABREU, 2008):

- I- Planejamento e organização (PO) que trata das estratégias e táticas para identificar a maneira que a TI melhor pode contribuir para realização dos objetivos de negócio;
- II- Aquisição e implementação (AI) que objetiva concretizar a estratégia de TI para identificar, qualificar e selecionar soluções a serem desenvolvidas e/ou adquiridas, assim como integração ao ambiente, assegurando que o ciclo de vida destas soluções seja adequado ao ambiente organizacional;
- III- Entrega e suporte (DS) compreende verificar o tratamento de serviços requeridos pelos processos de negócio, continuidade operacional, colaboração e a segurança das operações, garantindo a entrega de informações, bem como o suporte necessário para sua operação em situações de desconformidade;
- IV- Monitoração (ME) objetiva monitorar os controles da organização de TI e assegurar a independência nas auditorias existentes, sendo fundamental para avaliar continua e regularmente a qualidade e a conformidade dos controle implantados.

Estes quatro domínios do COBIT absorvem 34 processos, também conhecidos como objetivos de controle de alto nível, distribuídos em um conjunto de 318 objetivos de controle (*control objectives*) que são as orientações que recomendam o que deve ser cumprido para obtenção da Governança de TI (FERNANDES e ABREU, 2008).

Para cada um dos 34 processos, o COBIT recomenda os respectivos Fatores Críticos de Sucesso (CSFs), indicadores de meta (KGIs – Key Goals indicators) e os indicadores de

desempenho (KPIs – Key Performance Indicators), que geram as métricas para avaliação da Governança de TI, diretrizes de auditoria e segurança da informação (FERNANDES e ABREU, 2008).

Para cada processo será aferida sua maturidade na escala: 0 – Não existe; 1 – Inicial; 2 – Repetível e intuitivo; 3 – Processos definidos; 4 – Gerenciados; e 5 – Processos otimizados.

As recomendações para implantar o COBIT, segundo o ISACA, devem seguir um ciclo permanente de evolução, começando por uma fase de diagnóstico para aferir o nível de maturidade, estabelecer os planos de ações para melhorias, definir indicadores, estabelecer as metas e acompanhar a evolução dos indicadores para monitorar o desempenho.

No entanto, Fernandes e Abreu (2008 p.170) alertam que é praticamente impossível implementar os objetivos de controle de um processo somente utilizando o modelo COBIT que deve ser utilizado apenas como referencial. Isto significa que, ao pensarmos detalhadamente o projeto de um processo, é necessário que se utilizem outros modelos que permitam uma orientação mais detalhada sobre o processo.

Depois de selecionado o modelo mais adequado, impõe-se, ainda, instanciar o processo, ou seja, adaptá-lo à realidade da empresa. O ITIL e o PMBOK são dois destes modelos (FERNANDES e ABREU, 2008).

2.4.3 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

O ITIL é um modelo de referência para as melhores práticas para gestão de serviços de TI e para o alinhamento da área com os negócios das organizações (ALBERTIN, 2010). Tal como o COBIT, o ITIL também está estruturado em processos, tendo, no entanto, como foco principal a operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia, valorizando os assuntos importantes para o fornecimento dos serviços de TI com a qualidade desejada (FERNANDES e ABREU, 2008).

Assim sendo, o ITIL descreve os processos que são necessários para dar suporte à utilização e ao gerenciamento da infraestrutura de TI. Portanto, associa diretamente a essencialidade e a continuidade dos serviços à qualidade dos mesmos e obtém uma relação adequada entre custos e níveis de serviço (FERNANDES e ABREU, 2008).

A metodologia foi criada pela Secretaria de Comércio (Office of Government Commerce, OGC) do governo Inglês, a partir de pesquisas realizadas por consultores, especialistas e doutores para desenvolver as melhores práticas para a gestão da área de TI nas empresas privadas e públicas. Atualmente, o modelo é regulado pelo *IT Service Management Forum (itSMF)*, uma organização internacional dedicada a disseminar as melhores práticas em gerenciamento de serviços de TI (FERNANDES e ABREU, 2008).

A biblioteca, segundo o *itSMF* Brasil, está na versão 3, ITIL v3, incorpora o legado do ITIL v2, está baseada em ciclos de vida dos serviços, sendo composta por cinco livros principais: Estratégia de Serviços, Desenho de Serviços, Transição de Serviços, Operação de Serviços e Melhoria Contínua de Serviços (*itSMF*, 2007).

Esta recente versão demonstra uma evolução da biblioteca que faz uma ligação mais forte entre suas melhores práticas e os benefícios para o negócio, não abdicando do foco principal que aborda a Entrega de Serviços e Suporte a Serviços ou "*IT Service Support*" e o "*IT Service Delivery*" (*itSMF*, 2007).

As constantes mudanças nos negócios, flexibilidade, agilidade e a busca pela integração das áreas de negócio e TI, tida como questão de sobrevivência, impuseram uma evolução para a abordagem de ciclo de vida dos serviços, tendo como benefícios diretos (FERNANDES e ABREU, 2008):

- Estabelecer a integração mais direta das estratégias do negócio com as estratégias dos serviços de TI;
- Permitir um desenho detalhado do serviço e simular o ROI (retorno do investimento);
- Fornecer modelos de transição que são desenhados com o propósito de uma variedade de inovações;
- Desmistificar a gestão dos fornecedores;

- Facilitar a implementação e a gestão de serviços dinâmicos, identificar riscos elevados e as necessidades de mudança rápida no negócio;
- Melhorar a capacidade de medida e de demonstração de valores;
- Identificar os eventos para a melhoria e a mudança em qualquer ponto do ciclo de vida do serviço.

O ITIL, entendido com ferramenta de apoio essencial para a gestão da área de TI para melhorar a qualidade da entrega de seus serviços e suportá-los adequadamente, requer uma capacitação adequada dos profissionais envolvidos, assim como propõe uma nova relação com os usuários dos serviços de TI (ALBERTIN, 2010).

2.4.4 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

A administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos para, em determinado tempo, realizar atividades com o objetivo de fornecer um resultado que pode ser um produto ou serviço. Por sua vez, o gerenciamento de projetos é uma das áreas do conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância por facilitar o processo de gestão das organizações, reduzir riscos e garantir resultados de ampla aplicação também à área de TI (MAXIMIANO, 2002).

Um dos principais difusores da disciplina de gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*). O PMI estabeleceu-se em 1969 na Pensilvânia, Estados Unidos, sendo fundado por cinco voluntários. Atualmente, tem cerca de 240.000 membros e mais de 80.000 profissionais da gerência de projeto certificados em 160 países (PMI, 2008).

O Project Management Body of Knowledge (PMBOK) do PMI é um guia do conjunto de conhecimentos que objetiva consolidar as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, tornando-se um padrão mundial. Atualmente, está na quarta Edição, de 2008, sendo traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive no português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000 e 2004 (PMI, 2008).

A utilização desta base de conhecimentos vem sendo adotada pelas áreas de TI para gerenciar o ciclo de vida dos projetos de TI pelo reconhecimento que as boas práticas, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Traduzem-se em benefícios, tais como promover a integração, na melhoria de resultados e na minimização de riscos. Estes conhecimentos estão categorizados pelo PMBOK em nove áreas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições (MAXIMIANO, 2002).

A aplicação dos conhecimentos destas nove áreas de especialidade requer a adoção eficaz de diversos processos no gerenciamento de projetos. Sabe-se que cada **processo** é um conjunto de ações e atividades interrelacionadas que são executadas para atingir seus objetivos. O PMBOK propõe o agrupamento em cinco **grupos de processos** na disciplina de gerenciamento de projetos que são: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento. Na prática, as empresas inspiram-se nos conceitos básicos propostos pela Metodologia, mas, geralmente, produzem uma Metodologia própria contemplando grande parte de módulos destes conhecimentos.

Pelos conceitos apresentados, percebe-se claramente que estes mecanismos se complementam e, desta forma, foram utilizados pela Grendene de acordo com o plano de evolução da área de TI refletidos nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso único, descrito por Gil (2010, p.57) como “um processo que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Recorreu-se à abordagem qualitativa através da interação somente com os principais gestores de TI da Grendene, principalmente, pela expressividade das respostas e pelo domínio amplo sobre o objeto da pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi de natureza exploratória que, segundo Gil (2010, p.60), é utilizada com a perspectiva de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato, sendo realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a aplicação da Governança de TI inserida no contexto da Governança corporativa e sobre aos *frameworks* mais utilizados por empresas brasileiras, por ser necessária e parte indispensável para a condução de qualquer trabalho científico (MARTINS, 2007).

Ao conhecer e analisar o tema em livros, revistas, *sites* e outros trabalhos científicos, buscou-se confrontar as várias visões sobre o tema, em conformidade com as recomendações de Roesch e Fernandes (2007) que sugerem um planejamento através da preparação de um dossiê da organização-alvo ou do tema e um roteiro das questões a serem pesquisadas. A literatura consultada permitiu orientar as demais ações da pesquisa.

Posteriormente, passou-se à pesquisa de campo, constituída de duas fases: a primeira, com o Gerente de TI da Grendene, em setembro/2010 na sede da empresa, para obter documentos e arquivos eletrônicos para completar e proceder à análise documental. Entre estes documentos estavam planos de projetos, cronogramas, atas de reuniões, planilhas, além de slides dos projetos. Desta forma, preparou-se a fase das entrevistas.

Para estas entrevistas, foi elaborado um questionário com questões referenciais que, segundo Roesch e Fernandes (2007), são vitais para a construção de um caso e só podem ser concretizadas se houver plena colaboração e entendimento dos respondentes. Neste sentido, houve contato anterior com a empresa para remeter o questionário previamente e esclarecer as atividades que seriam desenvolvidas.

As entrevistas foram realizadas também na sede da empresa, em outubro/2010, com a presença do Gerente de TI, os dois coordenadores de área e o gerente de cada projeto para obtenção da percepção dos executivos e de informações detalhadas a respeito de cada *framework* implementado. Estes, de forma conjunta, responderam às questões formuladas e procederam narrativas complementares acerca de cada tema.

Durante o processo das entrevistas, buscou-se associar cada *framework* pesquisado com a abordagem teórica da análise documental, sobretudo quanto aos resultados e benefícios advindos de cada prática analisada. Cada prática de governança utilizada objeto de análise consumiu em torno de uma hora e meia com o conjunto de entrevistados.

Os documentos liberados para análise mais detalhada foram disponibilizados nas instalações da própria empresa e muitos deles foram liberados em meio magnético. Estes instrumentos pela riqueza de informações foram determinantes para observar de forma bastante ampla o objeto da pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (GRENDENE S/A)

A **Grendene**, segundo informações obtidas na sede da própria empresa na fase de análise documental, foi fundada em 1971, sendo atualmente uma das maiores produtoras mundiais de calçados e líder em vários segmentos no mercado brasileiro, possuindo tecnologia proprietária e exclusiva na produção de calçados.

No aspecto industrial, opera de forma totalmente verticalizada, a partir de matrizaria e fábricas próprias, com uma logística de distribuição que atinge desde distribuidores a varejistas tradicionais e não-tradicionais em todo o território nacional e no exterior.

A empresa é detentora de marcas de reconhecido sucesso, tais como Melissa, Rider, Grendha, Ilhabela, Ipanema Gisele Bündchen, Ipanema, Grendene Kids e Grendene Baby. Em termos de estratégias comerciais, opera sob licenciamento de celebridades e personagens do universo infanto-juvenil.

A Grendene é totalmente integrada em suas 6 unidades industriais composta por 12 fábricas de calçados e com capacidade instalada total de 200 milhões de pares/ano. Em 2009, superou a marca histórica de 160 milhões de pares produzidos inteiramente no Brasil.

As unidades industriais estão assim distribuídas: Estado do **Ceará**, nas cidades de **Sobral (1993)**, matriz (sede social) e maior planta, com seis fábricas de calçados e uma de PVC; **Fortaleza (1990)**, duas fábricas de calçados e componentes de PVC; **Crato (1997)**, uma fábrica de calçados e de componentes em EVA; Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de **Farroupilha (1971)**, duas fábricas de calçados e sede administrativa; e **Carlos Barbosa (1980)**, matrizaria; e Estado da Bahia, uma unidade na cidade de **Teixeira de Freitas (2007)**.

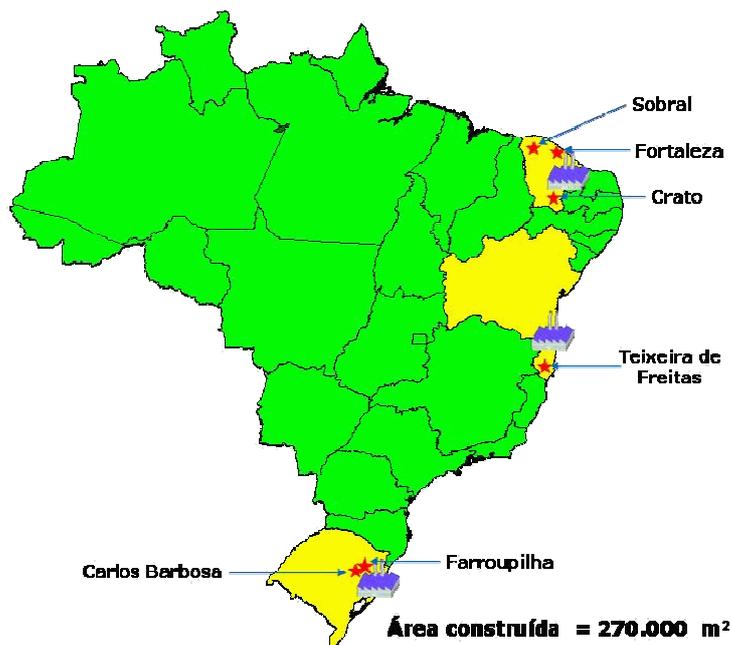


Figura 2 – Plantas industriais Grendene
 Fonte: fornecido pela empresa (Out/2010)

A empresa vende seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e através de subsidiárias no exterior, **Grendene USA, Inc.** (EUA) e **Grendene Argentina S.A.** (Argentina), atingindo cerca de 20 mil pontos-de-venda fora do País e 60 mil no mercado brasileiro, além de uma área de vendas separada e distribuição seletiva para a marca **Melissa**.

Além de produtos inovadores e de qualidade, a Grendene tem uma gestão profissionalizada, composta de pessoas talentosas pesquisando tendências, com capacidade de interpretar, traduzir, criar e lançar moda em nível global, produzindo e controlando custos e despesas, tudo com o objetivo de maximizar o retorno do acionista de forma sustentável e com compromisso de responsabilidade social e ambiental.

Perfil da empresa – Resumo	
Valores	
<ul style="list-style-type: none"> • Lucro, Competitividade, Inovação e Agilidade, Ética 	
Geral	
<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento de R\$ 1,8 bilhão em 2009 • Cerca de 30.000 funcionários • Uma das maiores produtoras de calçado sintético do mundo 	
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Calçados sintéticos e injetados a base de PVC e EVA • Mais de 600 lançamentos em 2009 • Forte cultura de marketing e diferenciação de produto. 	
Mercados	
<ul style="list-style-type: none"> • Atua em 4 segmentos de mercado: masculino, feminino, infantil e de massa • Distribuição por mercado: Mercado interno 83% e Exportação 17% 	
Participação no Mercado	
<ul style="list-style-type: none"> • 165,7 milhões de pares vendidos em 2009 • 38% da exportação brasileira de calçados 	
Canais de Vendas	
<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 60.000 pontos de vendas no Brasil e 20.000 no exterior 	

Quadro 1 – Perfil da Empresa (Resumo)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações passadas pela empresa (Out/2010)

O quadro 1 demonstra, sinteticamente, a dimensão do volume de informações que devem ser suportadas pela área de TI, especialmente quanto aos aspectos de inovação e agilidade requeridos para suportar os 600 lançamentos de produtos a cada ano, ou seja, 150 a cada trimestre - o que movimenta milhares de ativos e informações necessárias.

A integração destas informações, em virtude das unidades fabris estarem geograficamente apartadas, além de serem verticalizadas, é outro fator fundamental para a gestão eficiente. O expressivo volume de vendas, as operações no Brasil e no exterior e a necessária manutenção de competitividade para obtenção do lucro impõem um nível de exigência elevado e crescente da área de TI que está estruturada da forma descrita a seguir.

A estrutura da Divisão de Tecnologia da Informação, conforme ilustra a figura 3, é composta por uma Gerência de TI comandada pelo Sr. Ernani Paulo Toso, principal ponto de interação para elaboração desta pesquisa, Administrador de Empresas, que está na empresa há 28 anos. Existem duas coordenadorias: Sistemas e Suporte e Serviços, comandadas, respectivamente; por Luiz Tamiosso, Administrador de Empresas, 26 anos de empresa e

Sandro Braido, com graduação em Sistemas, 23 anos de empresa. As coordenadorias são subdivididas em áreas comandadas por Supervisores.

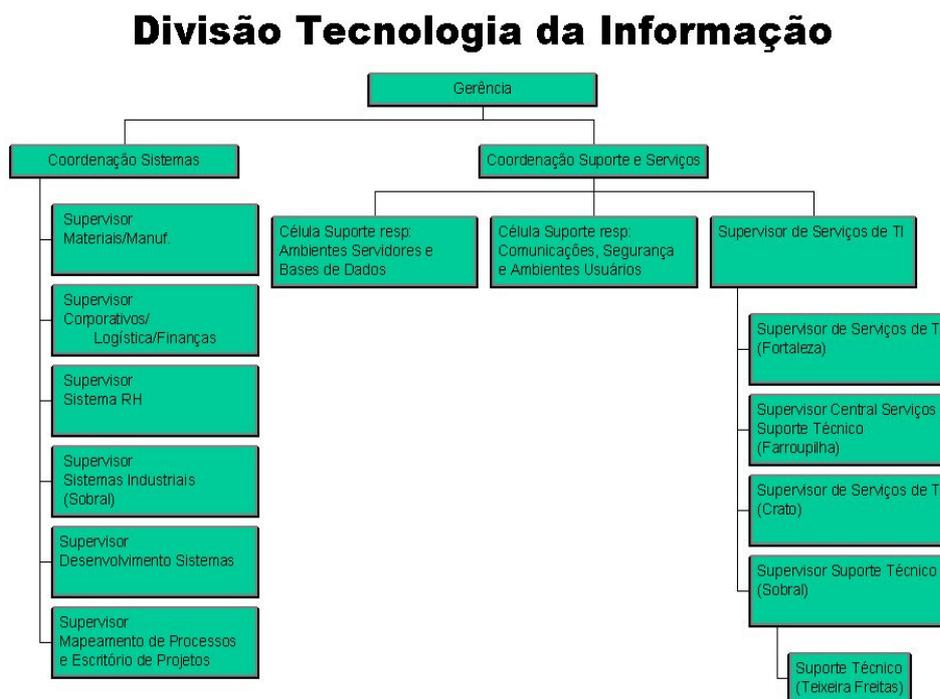


Figura 3 – Organograma da Divisão de TI
Fonte: fornecido pela empresa (Out/2010)

A Divisão de TI está subordinada à Diretoria Industrial e Comercial, dispõe de aproximadamente 150 profissionais, sendo cinco deles responsáveis pela Gestão: Gerente de TI, Coordenadores de áreas e Assistentes administrativos. A área de Sistemas absorve cerca de 70 profissionais e a área de Suporte e Serviços cerca de 75 profissionais.

5 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI IMPLEMENTADAS

Este capítulo reporta as principais fases para realização da pesquisa de campo: a primeira, de análise documental, teve por base a literatura consultada para substanciar o trabalho e a coleta dos arquivos fornecidos pela empresa para a realização da segunda que se centrou nas entrevistas com os executivos de TI da Grendene para obter suas considerações sobre os resultados com a implantação dos *frameworks* analisados.

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A pesquisa documental evidenciou as mudanças ocorridas na divisão de TI da Grendene, a partir de meados de 2005, quando se decidiu aprimorar a gestão da área para promover o alinhamento estratégico com as demais áreas de negócio da corporação e implementar as práticas de Governança de TI - que seriam mais adequadas e aderentes às práticas de Governança Corporativa.

Para elevar o nível de gestão de TI na Grendene para um estágio mais avançado, de Governança de TI, nos moldes desejados pelos seus gestores, foi planejada uma estratégia de ação alinhada com sua visão geral que determinou os mecanismos que seriam utilizados, conforme demonstrado na figura 4.

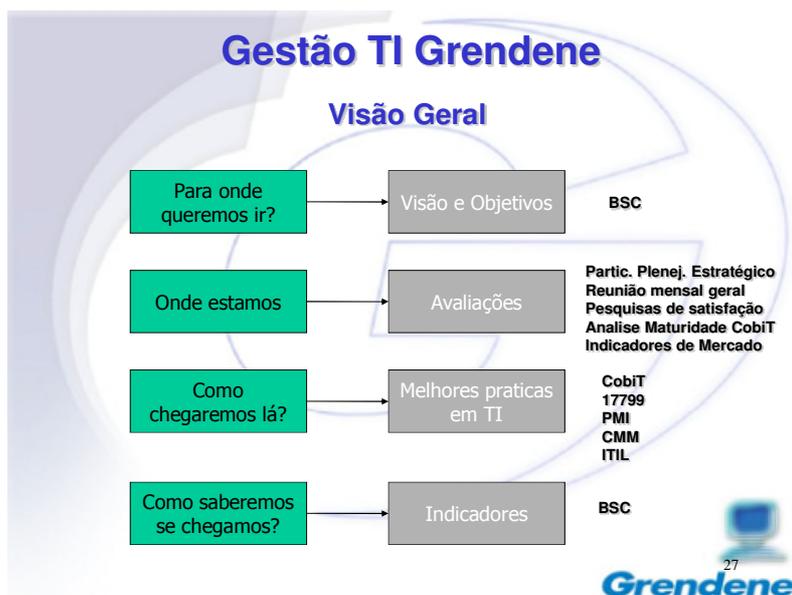


Figura 4 – Estratégia de ação para implantar a Governança de TI
Fonte: fornecido pela empresa

Observou-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) foi o eixo central definido pela Grendene para balizar a implantação da Governança de TI, razão pela qual foi priorizado neste estudo, mas outros *frameworks* e mecanismos, conforme demonstra a figura 5, foram definidos como complementares, e não menos importante, para proceder a transição para o estágio desejado.

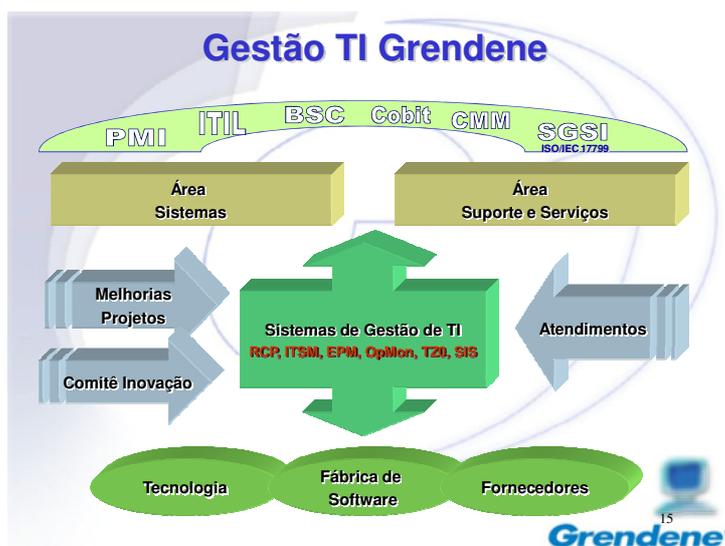


Figura 5 – Frameworks e mecanismos para implantar a Governança de TI
Fonte: fornecido pela empresa

Neste estudo, além do próprio BSC, o COBIT, o ITIL e o PMBok foram objetos de análise para observar os resultados obtidos decorrentes de sua implantação

direta. Este aspecto também atendeu ao primeiro objetivo específico da pesquisa. Outros mecanismos importantes para promover a Governança de TI, tais como a constituição de comitês de inovação, de melhorias de projetos, entre outros, não foram analisados nesta pesquisa, muito embora as ações destes comitês tenham influenciado diretamente nos resultados alcançados.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Transposta a fase de análise documental, passou-se à fase de entrevistas com os executivos de TI, focada nos *frameworks* estudados, conforme transcrito a seguir:

5.2.1 O BSC na Grendene

O BSC, sintetizado como um modelo de gestão para gerenciamento contínuo do desempenho do negócio, através da tradução da estratégia num conjunto de indicadores (*scorecard*) balanceados (*balanced*) que envolve estratégia e processos de gestão, foi utilizado na Grendene como instrumento de revisão do posicionamento estratégico da área de TI e como mecanismo alavancador das demais práticas de Governança de TI.

No entender de GI (Gerente de TI), o BSC foi selecionado como impulsionador das práticas subsequentes por representar “Um modelo de gestão estratégico do desempenho de acompanhamento contínuo” convergente com a visão de administração por resultados perseguidos pela área de TI em sincronia com as demais áreas de negócio e, especialmente, por centrar-se em “gerenciar e medir a estratégia e o desempenho da área”, conforme ilustra as aplicações do BSC, na visão da Grendene, apresentadas na figura 6, e pelo uso intensivo de indicadores de desempenho e suas respectivas metas que permitem aferir os resultados.

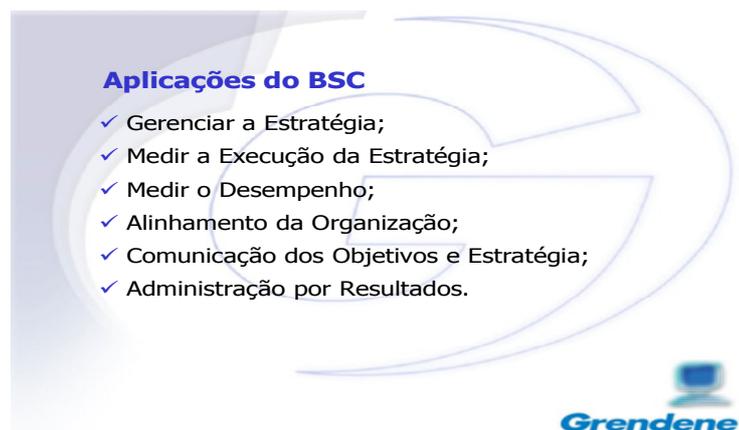


Figura 6 – Aplicações do BSC na visão da Grendene
 Fonte: fornecido pela empresa

Na percepção consolidada dos gestores de TI da Grendene, o BSC pela transversalidade de suas quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) colaboraria de forma mais ampla para instituir organizada e sequenciadamente as práticas de Governança de TI. Os principais motivadores para sua implementação foram:

- Buscar o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia da empresa;
- Confirmar a contribuição da TI para o crescimento do negócio;
- Definir e acompanhar indicadores e metas de desempenho;
- Atingir uma gestão mais apurada dos processos de TI;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;
- Assegurar mais qualidade nos serviços;
- Obter uma visão geral da TI.

Para conduzir o projeto, foi executado um plano de ação, contemplando objetivos, escopo, equipe, responsabilidades, cronograma, orçamento referencial e plano de comunicação e riscos, demonstrados em documentos coletados na análise documental. Foram designados quatro recursos internos (comitê de gestores) para condução do projeto com apoio de consultoria externa. O projeto consumiu 18 (dezoito) meses para sua execução.

De acordo com GI, as atividades mais representativas para implementação do BSC na área de TI da Grendene foram “as entrevistas individuais realizadas com 13 executivos das áreas de negócio mais significativas na Grendene”, que tinham como principal objetivo: identificar objetivos e estratégias de cada departamento; levantar suas demandas estratégicas com a TI; identificar o nível de satisfação com os serviços de TI, entre outros.

Para consolidar os resultados destas entrevistas, tabelas foram construídas com atribuição em notas e ponderações distribuídas em requisitos e fatores, tais como confiabilidade, disponibilidade e rapidez dos sistemas, capacidade de uso, interação com os usuários, agilidade nas solicitações e na solução de problemas, capacidade de inovação e compatibilidade de custos, etc. que foram determinantes para orientar e elaborar os planos de ações da área de TI. Estas tabelas consolidadas também integram os documentos observados na análise documental.

Como resultante do mapeamento destas entrevistas, foi construído o Mapa estratégico de TI da Grendene, figura 7. À luz das 4 perspectivas propostas pelo BSC, foram definidos os objetivos para cada perspectiva, seus indicadores de desempenho e as metas correspondentes de cada indicador, assim como, e mais importante, foram delineados os demais projetos de Governança de TI a serem implementados.

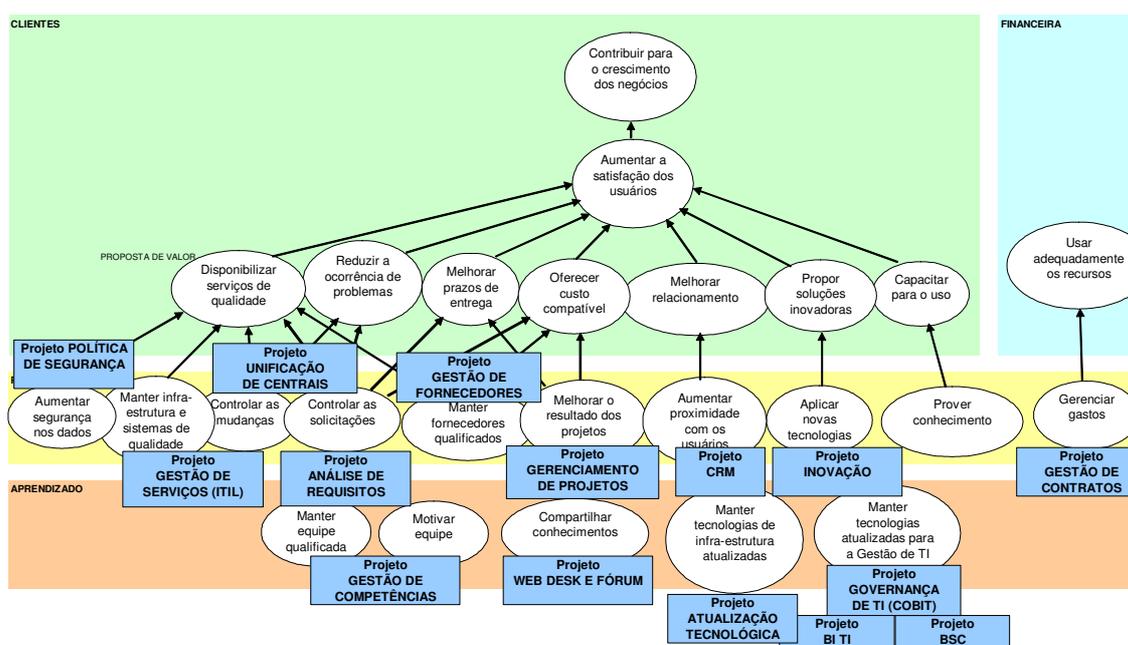


Figura 7 – Mapa Estratégico de TI
Fonte: fornecida pela empresa

Para atender, pois, os objetivos traçados com apoio do BSC e seus respectivos indicadores de desempenho, conforme demonstrado no quadro 2, foram definidos 15 projetos de Governança de TI destacados na figura 7 que, integrados entre si, observaram um plano de implantação de acordo com as prioridades apontadas pelas necessidades das áreas de negócio da empresa, em decisão colegiada, nos comitês de gestão.

Perspectiva BSC	Objetivo	Indicador de Desempenho
Clientes	Contribuir para o crescimento dos negócios	Grau de contribuição de TI
	Aumentar a satisfação dos usuários	Índice de Satisfação de Entregas
		Índice de Satisfação Geral
	Disponibilizar Serviços de Qualidade	Disponibilidade
		Tempo de Resposta
	Reduzir a ocorrência de problemas	RCP's de erros
	Melhorar os prazos de entrega	Cumprimento dos prazos das solicitações
		Cumprimento dos prazos dos projetos
	Oferecer Custo Compatível	Custo Relativo de Desenvolvimento Terceirizado
Melhorar o relacionamento com os usuários	Cumprimento do orçamento previsto nos Projetos	
	Índice de satisfação com atendimento	
Propor soluções inovadoras	Sugestões apresentadas	
Capacitar para o uso	Índice de capacitação	
Financeira	Usar adequadamente os recursos	Gastos em Tecnologia
		Gastos em tecnologia por usuário
Processos Internos	Aumentar a segurança dos dados	Incidentes de violação da política de segurança
	Manter infraestrutura e sistemas de qualidade	Simulações de contingências realizadas
		Processos críticos documentados
		Revisão dos procedimentos e documentação realizadas
	Controlar as mudanças	Processos de eliminação de programas
		Incidência de mudanças com problemas
	Controlar as solicitações	Cumprimento dos prazos internos das RCP's
		Cumprimento dos prazos internos do help desk
		Incidências críticas do help desk tratadas
	Manter fornecedores de qualidade	Fornecedores qualificados
	Melhorar o resultado de projetos	Projetos com uso da metodologia
Aumentar proximidade com usuários	Cumprimento da agenda de visitas de relacionamento	
	Cumprimento da agenda de visitas operacionais	
Aplicar novas tecnologias	Horas de pesquisa de inovação (horas/mês)	
Prover conhecimento	Conhecimentos disponibilizados	
Acompanhar gastos	Acompanhamento de gastos (despesas+invest.)	
Aprendizado e Crescimento	Manter equipe qualificada	Colaboradores qualificados
		Horas de qualificação (horas/mês)
	Manter equipe motivada	Índice de motivação da equipe
	Compartilhar conhecimentos	Colaboradores com publicação de conhecimento
	Manter tecnologias de infraestrutura atualizadas	Nível de Aderências das Tecnologias
Manter tecnologias e processos atualizados para a gestão de TI	Nível de Governança de TI	

Quadro 2 – Perspectivas BSC x (Objetivos x Indicadores de Desempenho)

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que para cada objetivo estratégico, conforme demonstrado no quadro 2, além de distribuídos nas perspectivas recomendadas pelo BSC, foram estabelecidos os indicadores de desempenho correspondentes e as metas iniciais de cada indicador, parte deles demonstrada na figura 8.



Figura 8 – Metas de Desempenho de Indicadores na Perspectiva de Clientes (parcial)
Fonte: fornecida pela empresa

Cada indicador de desempenho tem seu próprio algoritmo de cálculo, assim como a frequência de coleta de dados própria para propiciar sua monitoração. Na medida em que foi evoluindo a implantação dos 15 projetos de governança, estes indicadores foram aprimorados, tanto em seu algoritmo de cálculo quanto na forma de coleta de dados. Na mesma direção da evolução dos projetos, as metas para cada indicador também se tornavam mais ambiciosas dentro de um ciclo de melhoria contínua.

5.2.2 Resultados do BSC na Grendene

Segundo a percepção dos entrevistados, transcorrida a implementação do BSC, muitos ganhos foram obtidos quanto aos avanços da integração da área de TI e colaboração efetiva aos propósitos corporativos mas, especialmente, na certeza de que:

- Aderiu-se a uma cultura de compromissos das pessoas voltados para a melhoria de desempenho;
- Obteve-se uma gestão de TI de forma mais objetiva e transparente;
- Certeza que TI está alinhada com o negócio;
- Mais visibilidade para os esforços de TI;
- Maior coesão e alinhamento da equipe;
- Mais confiança das outras Áreas com TI;
- Quebra de paradigma: “TI antes do BSC” e “TI depois do BSC”.

Portanto, o BSC cumpriu sua missão de promover o alinhamento estratégico nos moldes desejados pelos gestores de consolidar a visão de administração por resultados perseguidos pela área de TI ao instituir indicadores que possibilitaram a observação transparente dos resultados auferidos. Esclareça-se que o BSC apontou os indicadores de desempenho que foram monitorados por outros *frameworks* próprios, alguns deles estudado neste caso.

Na percepção de CS (Coordenador de Sistemas), ao comentar aos resultados alcançados, o BSC “Superou as expectativas” e “é mais que só medir indicadores”. Para CSS (Coordenador de Suporte e Serviços), outro membro integrante da equipe de projeto: “O BSC gera uma equipe com mais maturidade profissional” e “Não é um modismo. Veio para ficar”.

Entre as dificuldades para implantação do BSC reportadas por GI, foi citada a falta de cultura da organização quanto ao tema BSC, eis que a própria organização não dominava esta metodologia. Outra dificuldade reportada foi o exíguo tempo dos gestores para conduzir o projeto, posto que o mesmo foi conduzido concomitante com suas demais atividades, já que, segundo GI, “a roda do carro foi trocada em andamento”.

5.2.3 O COBIT na Grendene

De acordo com GI, de conformidade com o plano geral de ação: “o COBIT foi utilizado como um dos instrumentos de execução da estratégia, avaliar o grau de maturidade dos processos existentes de TI e, desta forma, complementar as diretrizes delineadas pelo BSC”.

O principal aspecto salientado por GI foi que:

o COBIT é um mecanismo de Governança elementar para os gestores de TI para controlar os investimentos de TI e avaliar os riscos da organização; para os usuários se assegurarem que os serviços de TI são bem geridos e para auditores aferirem o nível da gestão de TI e aconselhar o controle interno da organização.

Para perseguir seu objetivo básico, o projeto COBIT teve dois momentos da Grendene: o primeiro deles, em Dezembro/2005, com apoio de consultoria independente não certificada para elaboração de um diagnóstico inicial para aferir o nível de maturidade dos 34 processos propostos pelo COBIT, orientar as ações para desenvolver instrumentos de avaliação básicos, assim como recomendar os planos de melhorias necessários. Este diagnóstico apontou algumas conclusões conforme demonstradas no quadro 3 abaixo:

BSC bem estruturado com inúmeros projetos identificados que, quando implementados, elevarão a pontuação de aderência da TI ao modelo COBIT
Nível de aderência geral de 66% ao modelo COBIT
Nível de aderência de 58% no domínio Planejamento e Organização
Nível de aderência de 72% no domínio Aquisição e Implementação
Nível de aderência de 69% no domínio Entrega e Suporte
Nível de aderência de apenas 38% no domínio Monitoramento
Investimentos em iniciativas para melhorar sua aderência aos objetivos do COBIT voltados ao Planejamento e à Organização;
Direção tecnológica bem definida e alinhada às necessidades de negócio e à capacidade de crescimento da própria TI;
Estrutura de help-desk em implantação que unificará o atendimento aos usuários;
Estrutura Organizacional voltada ao negócio da Grendene com analistas de negócio;
Infraestrutura de TI está preparada para garantir a continuidade do negócio;
Ferramentas de monitoramento dos serviços críticos adequadas para avaliar a capacidade e identificar gargalos;
Inexistência de Plano Estratégico de TI, assim como a organização;
Não há uma formalização e clareza dos papéis entre os envolvidos;
Falta documentação para maioria dos processos, políticas e configuração dos componentes de TI;
A visão e a direção da área de TI pode ser melhor divulgada entre a equipe de TI.

Quadro 3 – Diagnóstico dos processos de TI da Grendene em dez/2005

Fonte: Fornecido pela empresa, adaptado pelo autor

Deste diagnóstico sugeriu, portanto, um conjunto de ações e iniciativas que foram executadas ao longo dos anos de 2006 e 2007 até ocorrer o segundo momento em Setembro/2007. Nesta ocasião, foi contratada uma consultoria externa, certificada, e a nova fase teve uma amplitude maior e, definitivamente, orientou o plano de implantação do COBIT, tendo como principais motivadores:

- Reavaliar maturidade dos processos existentes x processos COBIT (34);
- Capacitar a estrutura e processos de TI para suportar as estratégias da corporação;
- Medir e auditar a qualidade de serviços de TI;
- Avaliar e mitigar riscos dos projetos de TI;
- Definir acordos de níveis de serviços;
- Estabelecer gestão de contratos internos e externos;
- Elaborar planos de melhoria contínua (PDCA).

Para o projeto propriamente dito (Set/2007), foi estruturado um plano de trabalho alocando 4 recursos internos (comitê de gestores) para sua condução com apoio de consultoria externa certificada. O projeto desenvolveu-se em 6 meses para sua implantação. No entanto, no dizer dos próprios gestores “Este é um projeto contínuo em busca de aprimorar constantes melhorias e adequações”.

5.2.4 Resultados do COBIT na Grendene

O projeto COBIT, frente ao mapa estratégico proposto pelo BSC, situa-se na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, tendo por objetivo: Manter tecnologias atualizadas para gestão de TI, tendo apenas um indicador de desempenho: Nível de Governança de TI. Este indicador, entretanto, tem um algoritmo complexo que contém parâmetros que são objeto de consulta diretamente aos usuários dos produtos e serviços de TI, usuários internos, entre outros parâmetros resultantes de outros indicadores.

Na visão de CSS:

O comportamento do indicador de desempenho definido, vem evoluindo significativamente ao longo do período pós implantação (últimos 3 anos), situando-se sempre acima da faixa da meta de aceitação estabelecida inicialmente entre 3 e 3,5 (escala de 0 a 5), mas que vem sendo majorada a cada ano que passa: o que nos motiva a evoluir nos controles gerais da governança.

Sobre o enfoque dos domínios propostos pelo COBIT, CSS destacou que:

Como resultante das iniciativas adotadas, a Média Geral entre os 4 domínios obtida pela Grendene quanto ao nível de maturidade, conforme proposto pelo modelo (faixa de 0 a 5), situou-se em 2,46, acima do referencial de mercado que indicava média geral de 2,00 o que compensou o esforço, conforme demonstra a figura 9.

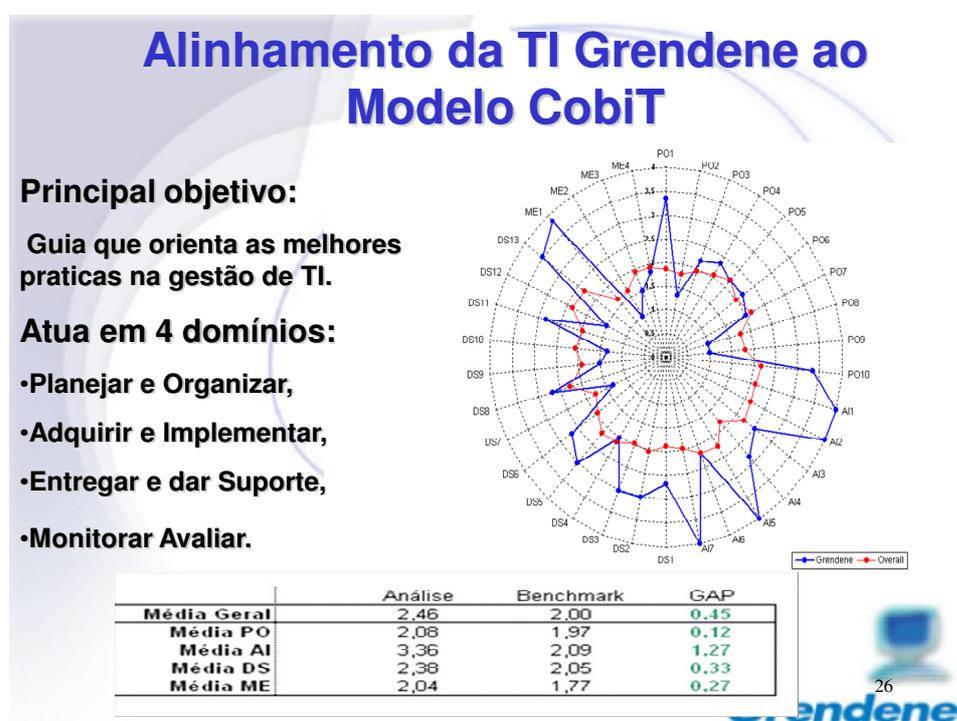


Figura 9 – Diagrama Modelo COBIT Grendene x Benchmark

Fonte: fornecido pela empresa

Observou-se, também como destaque, a média da maturidade alcançada pelo domínio AI (Aquisição e Implementação) na ordem de 3,36, ficando 1,27 pontos acima da média do referencial de mercado que foi 2,09. Portanto, ao analisar os resultados do nível de Governança de TI mensurados pelas métricas do COBIT e pelo indicador de desempenho proposto pelo BSC, atingiu-se um nível de governança adequado e de acordo com as metas estabelecidas.

Não foram relatadas dificuldades maiores que impactassem na implementação do COBIT na Grendene, mas verificaram-se duas recomendações importantes, segundo GI:

Processos de TI são práticas diárias de todos nós que precisam de aprimoramento contínuo e É primordial alocar pessoas qualificadas e certificadas com disponibilidade de tempo e com apoio externo de consultoria adequada, como medida de garantia de sucesso.

5.2.5 O ITIL na Grendene

Segundo CSS, o ITIL foi adotado na Grendene para aprimorar ainda mais a gestão dos serviços de TI e, principalmente:

por ser um modelo de referência de melhores práticas para gestão de serviços de TI, tendo foco na operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia, valorizando tópicos importantes para o fornecimento dos serviços de TI com a qualidade desejada pela Grendene.

Outro alvo pretendido pelo ITIL, segundo a mesma fonte:

Para prover uma metodologia de atendimento que permitisse padronização para melhorar a qualidade de atendimento de serviços de TI, em regime 24x7, e consolidar o conceito de serviços, em atenção ao planejado no BSC.

Neste sentido, O ITIL teve como seus principais motivadores:

- Estabelecer integração direta das estratégias do negócio e serviços de TI;
- Implantar gestão de serviços dinâmicos e mudanças rápidas no negócio;
- Assegurar gestão de capacidade e continuidade dos negócios;
- Visibilidade dos incidentes, problemas e mudanças;
- Minimizar riscos de indisponibilidade de recursos;
- Garantir serviços de TI com qualidade (SLA);
- Manter infraestrutura gerenciada.

Para conduzir o ITIL – Central de Serviços – foram designados cinco recursos internos (comitê de gestores) para atendimento de 5 objetivos básicos definidos no BSC: Aumentar a satisfação dos usuários; Disponibilizar serviços de qualidade; Reduzir a ocorrência de problemas; Melhorar Prazos de Entrega e Controlar as solicitações. Quatro destes objetivos estão na perspectiva Clientes, de acordo com a divisão clássica proposta pelo BSC e 1 deles na perspectiva de Processos Internos.

O projeto desenvolveu-se em 12 meses para sua implementação, sendo estabelecidos 7 indicadores de desempenho. Na realidade o projeto foi subdividido em quatro projetos, conforme demonstrado na figura 10.

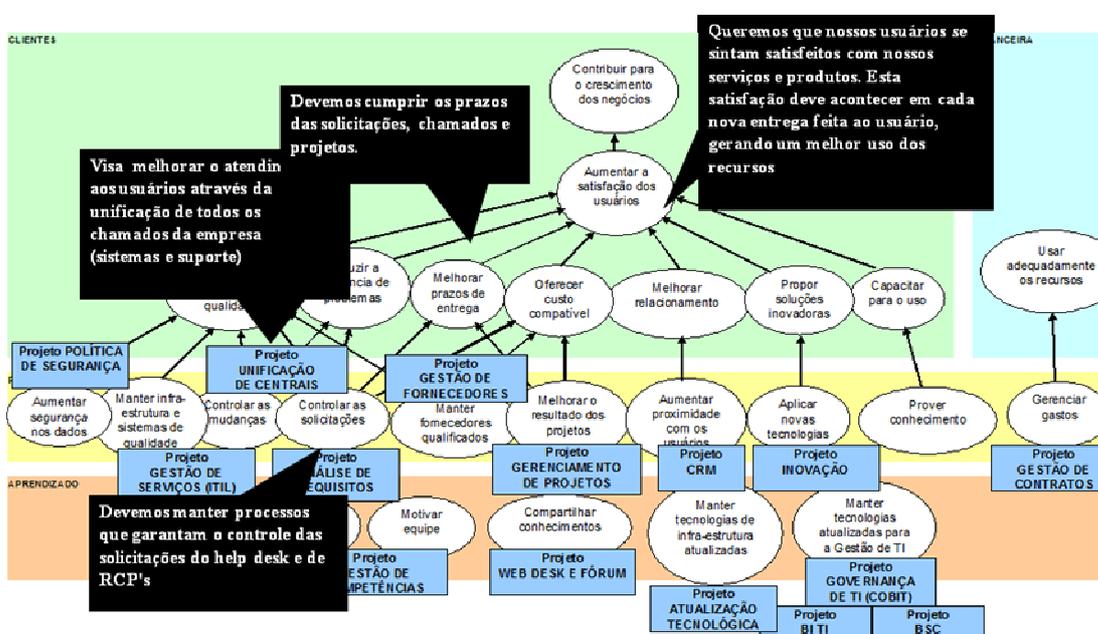


Figura 10 – Mapa Estratégico de TI x Projetos ITIL

Fonte: fornecido pela empresa

No entender de GI “A exemplo do COBIT, o ITIL também é um projeto com características de continuidade, ou seja, depois de implementado sofrerá evoluções contínuas dentro do clássico ciclo de melhoria PDCA proposto por Deming”.

5.2.6 Resultados do ITIL na Grendene

Para atingir o objetivo de aumentar a satisfação dos usuários, o indicador Índice de satisfação geral é, sem dúvida, o mais importante e, segundo CSS, quanto à sua medição afirma: “o comportamento do indicador, após a implantação do ITIL, definido na faixa verde de aceitação estabelecida a partir de 3,5 (escala 0 a 5), vem sendo rigorosamente atendido”. O outro indicador integrante do mesmo objetivo é o Índice de satisfação de entregas que se situou com o mesmo comportamento de seu par.

Sobre o prisma do objetivo de disponibilizar serviços de qualidade, monitorado pelo índice Disponibilidade, também houve comportamento análogo, isto é, sempre na faixa verde, superior aos 99,97% definidos como limite aceitável, considerando o aspecto de 24x7, sobretudo pelas medidas de contingência adotadas. Quanto ao índice tempo de resposta deste objetivo, o comportamento foi aceitável ao atender as metas definidas inicialmente, mas que vem sendo mais exigidas na medida em que se disponibilizam mais recursos de infraestrutura.

Os demais indicadores que atendem aos outros objetivos geridos pelo ITIL, segundo CSS, vem também tendo comportamento aceitável muito por que: “A disciplina e o método requerido pelo ITIL nos obrigou a tomar medidas drásticas quanto ao comportamento das pessoas para prover a uniformidade de atendimento e possibilitar o controle” e afirma que: “Não foi fácil quebrar o paradigma que funcionava há mais de 20 anos na empresa, ou seja, usuários falando DIRETAMENTE com técnicos e analistas”, mas recomenda: “o investimento nas pessoas é fundamental para melhorar o suporte e os relacionamentos”.

Segundo GI, o plano de comunicações e capacitação exerceu fundamental para obtenção dos resultados, pois: “é decisivo para enfrentar as dificuldades advindas de comportamentos históricos e culturais dos usuários que resistiram a idéia do atendimento despersonalizado realizado pela central de serviços que se consagrou ao longo da história de TI”, mas afirma: “Não há como suportar o crescimento da demanda mantendo qualidade de atendimento sem padronizar o atendimento, documentar os incidentes, formar histórico de atendimento e instituir métricas para acompanhamento e gestão”.

O projeto ITIL, face aos resultados obtidos, também teve um papel fundamental para facilitar a implantação da Governança de TI na Grendene. Mas um fator destacado, apesar da resistência inicial dos usuários, foi a melhoria percebida nas relações entre a área de TI e as demais áreas, assim como no próprio nível de motivação das pessoas com as melhorias percebidas, segundo a visão de CSS.

5.2.7 O PMBOK na Grendene

Para implantar o gerenciamento de projetos na área de TI da Grendene, de acordo com GI, foi necessário “estruturar o conceito de escritório de projetos” que tem por missão: “Sustentar a institucionalização da gestão de projetos na TI e colaborar para o sucesso dos projetos, através do apoio aos Líderes de Projetos, provimento de técnicas e ferramentas, disseminação de melhores práticas e foco em resultado”.

Entre as atividades do escritório de projetos, estavam contidas tarefas de definição de metodologia própria, passando por processos de auditoria dos projetos e acompanhamento de resultados como demonstra a figura 11. No entender de CS, “não precisamos inventar a roda, portanto adaptamos as lições comprovadas do PMBOK para formatar a MGP”.

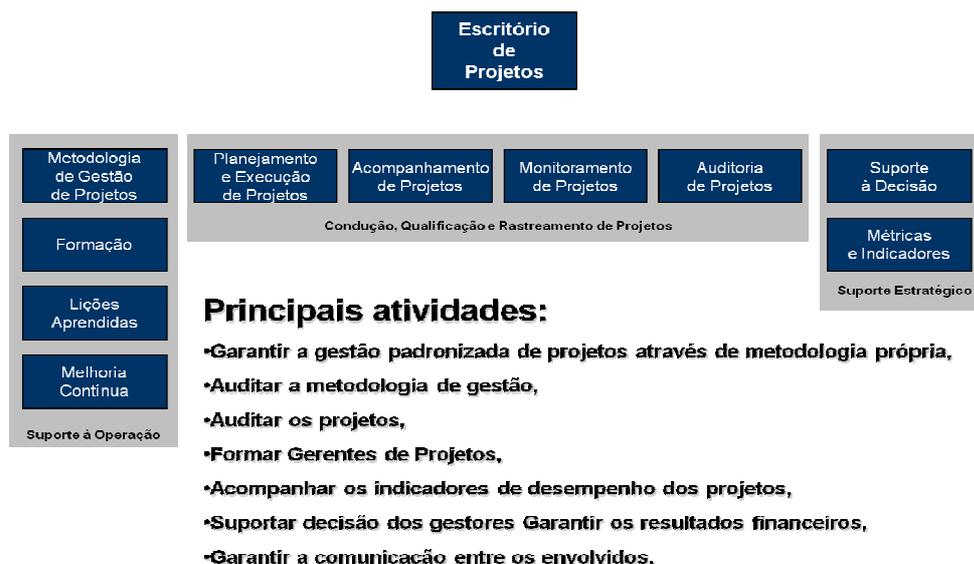


Figura 11 – Diagrama de funções do Escritório de Projetos

Fonte: fornecido pela empresa

A razão para estruturar uma metodologia de projetos responde ao objetivo de melhorar o resultado de projetos definido no BSC e teve como principais motivadores para sua implementação:

- Assegurar que os projetos selecionados estivessem alinhados com os objetivos da organização;
- Fortalecer que objetivos individuais contribuirão para os resultados da corporação;
- Melhorar a qualidade da especificação e entrega dos projetos;
- Obter maior comprometimento de todos os stakeholders;
- Responder com agilidade das demandas dos usuários;
- Consolidar as estimativas de preços, prazos e custos;
- Garantir a adequação de ativos de TI para suprir a demanda de projetos.

A Metodologia Grendene de Projetos (MGP) foi concebida, conforme ilustra a figura 12, inspirada nos preceitos do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) do PMI (*Project Management Institute*), abrange todas as nove áreas de conhecimentos propostas e está em aprimoramento constante.

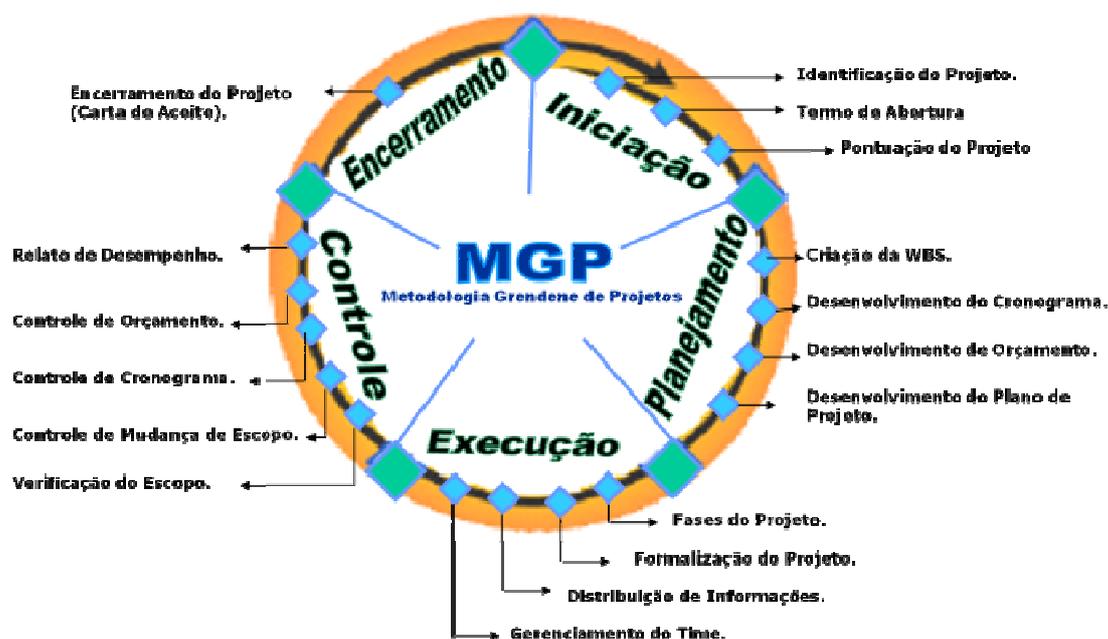


Figura 12 – Diagrama da Metodologia Grendene de Projetos

Fonte: fornecido pela empresa

O projeto desenvolveu-se em 12 meses, iniciando-se em mar/2007 e concluído em mar/2008, sendo alocados diretamente 6 recursos internos (comitê de gestores) e recursos externos de consultoria especializada.

5.2.8 Resultados do PMBOK na Grendene

Sobre o prisma de gestão de desempenho de projetos definidas no BSC na perspectiva de Clientes, a implantação da MGP atingiu plenamente seu objetivo quanto ao atendimento do principal indicador cumprimento dos prazos dos projetos de acordo com CS, pois, a partir do evento da implantação da MGP: “o indicador tem ficado sempre acima da meta estabelecida que é crescente a cada ano que avança”.

Na perspectiva financeira, no que diz respeito ao indicador cumprimento do orçamento previsto nos projetos, CS afirma: “também a MGP contribuiu para atingir a meta estabelecida de 90% de projetos respeitando o orçamento inicial”. Estes resultados corroboram o estudo de benefícios obtidos com a implantação de gestão de projetos realizado por Fernandes e Abreu

(2008) que demonstra a obtenção de melhoria na estimativa de prazo e na estimativa de esforço e de custos.

Não menos importante foi o resultado observado quanto ao indicador de uso de aderência da própria metodologia, situado na perspectiva de processos internos, que também superou as metas estabelecidas, atingindo quase 100% de aderência, o que, segundo CS, “ratifica a correta iniciativa da instituição da MGP em considerar a auditoria de projetos como um de seus pilares quanto ao uso da metodologia”.

Como dificuldade observada, GI reporta a resistência de alguns usuários para implantar uma nova cultura de maior formalização nos projetos na organização, face “as exigências que passam a ser impostas aos usuários que os expõe mais, requer mais comprometimentos, institui métricas de desempenho, etc.”, mas, por fim, recomenda “ser de fundamental importância para organizar o processo das demandas e alinhamento com das áreas aos objetivos gerais da organização”.

Ao percorrer a análise documental, ficou claramente caracterizado os motivadores e objetivos de cada *framework* implementado, que atenta ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

5.3 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS

Para atender ao objetivo específico de identificar os benefícios alcançados com a implementação das práticas de Governança de TI na Grendene, apresentou-se aos executivos de TI o questionamento quanto aos principais benefícios observados na pesquisa realizada por Weill e Ross (2006), que foi respondido na forma a seguir descrita.

Quando perguntados se houve o benefício de alinhamento das ações da área de TI às ações de governança corporativa para alavancar e potencializar os negócios e resultados da Grendene, a resposta foi unânime que *Sim*, com destaque para o BSC para colaborar na definição da missão, da visão, do direcionamento estratégico, na definição dos objetivos e dos

indicadores de TI, mas com baixa colaboração na implementação das estratégias. Neste aspecto, o COBIT, o ITIL e o PMBOK são mais efetivos.

Quanto ao esperado benefício de agregar valor aos negócios para obtenção de vantagens competitivas e implementação de diferenciais tecnológicos, responderam que *SIM*, que todos os *frameworks* contribuem neste sentido, com mais ênfase para o PMBOK e para o COBIT, segundo GI, porque, reproduzem com mais fidedignidade as demandas emergentes das áreas usuárias”.

Quanto ao benefício de melhorar o rendimento dos investimentos de TI e oferecer maior retorno nos empreendimentos tecnológicos, a resposta obtida unânime foi *SIM*, com destaque para o ITIL, o COBIT e o PMBOK porque, com suas práticas, colaboram exatamente para obter maior eficiência nos insumos colocados à disposição.

No que concerne ao benefício de reduzir o sentimento generalizado que TI constitui uma barreira para os negócios, responderam que todos contribuem neste sentido, porque os mecanismos estudados, na verdade, afastam as limitantes da área de TI, alinham o foco e TI passam a responder com a agilidade e a qualidade requerida.

Com relação ao benefício de melhorar o processo de tomada de decisões relativas a TI, responderam que este é um dos principais benefícios, especialmente porque as decisões da área de TI, em virtude do assento junto aos comitês de decisões de estratégias de negócios, orientam suas ações a par e passo com as decisões corporativas, “eliminando as ilhas tecnológicas”, conforme afirma GI.

Já no que diz respeito ao benefício de mitigar os riscos que TI impõe ao negócio, todos foram unânimes em afirmar que estes mecanismos contribuem decisivamente, com mais destaque para o COBIT e o ITIL, além de outros não analisados neste trabalho, que possibilitam prever situações de risco e recomendar soluções preventivas e corretivas.

Quanto ao benefício de melhorar os serviços prestados (qualidade, prazo e orçamento), houve unanimidade, tanto na resposta afirmativa, quanto na contribuição de cada *framework*, por tratar-se da essência destes mecanismos que centram-se na melhoria, exatamente, destes fatores.

Com relação ao benefício citado na pesquisa de Weill e Ross (2006) de melhorar a comunicação na própria área de TI e da TI com as demais áreas, também se obteve unanimidade na resposta afirmativa, com destaque para o PMBOK que desnuda transparentemente as necessidades dos usuários, facilitando a compreensão para a construção das soluções. Neste sentido, também o ITIL foi citado por facilitar a visibilidade da relação de incidentes, problemas e mudanças.

Quanto ao último benefício questionado, o de melhorar a monitoração e avaliação dos resultados de TI, também a resposta foi afirmativa de forma única, com ênfase para o BSC pela sua essência de pautar-se em indicadores de resultados, mas não menos colaborativas às outras práticas que, complementarmente, potencializam suas contribuições para obtenção dos resultados.

Desta forma, os benefícios observados na Grendene confirmaram os resultados da pesquisa realizada por Weill e Ross (2006), já referenciada, eis que se comprovaram exitosos ao implementar as práticas de governança planejadas, haja vista as respostas dos executivos de TI.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta pesquisa foi evidenciar as principais práticas de Governança de TI adotadas pela Grendene, observar seus fatores motivadores e, principalmente, identificar os benefícios obtidos como resultantes da implementação destas práticas.

Neste sentido, no caso estudado, demonstrou-se claramente que os benefícios alcançados foram decorrentes das ações tomadas pela área de TI da Grendene na missão de aprimorar seus processos de gestão na dimensão desejada pelos seus gestores e perseguir o alinhamento de suas ações às de Governança corporativa, isto é, as iniciativas da área de TI seguem exatamente os mesmos direcionadores das áreas de negócio, obtendo-se maior foco e assertividade nos projetos da área de TI.

Ao analisar em detalhes as atribuições propostas por cada *framework* estudado – BSC, COBIT, ITIL e PMBOK – observou-se, claramente, pontos de interseção e de sobreposição de algumas funções e redundâncias de objetivos. No entanto, esta dificuldade foi muito bem delineada pela Grendene, eliminando as redundâncias e delimitando bem a função de um e de outro mecanismo.

Se por um lado a alegada dificuldade de tempo dos executivos de TI para conduzirem a implementação dos *frameworks*, compartilhando os projetos com suas demais atividades, foi uma desvantagem, por outro, demonstrou-se uma vantagem pelo fato destes estarem altamente comprometidos com os resultados, conhecerem em detalhes as expectativas da empresa e os objetivos da própria área de TI, tornando-se elemento potencializador para os resultados obtidos.

A sequência de implementação das práticas de Governança de TI seguida pela Grendene, como já dito, priorizou o BSC como precursora das demais, por ser a mais abrangente e, principalmente, pelo aspecto de alinhamento estratégico das ações de TI às de Governança corporativa, comprovando-se, na prática, uma decisão acertada e uma estratégia exitosa, eis que as dificuldades percebidas para obter resultados nas metas definidas para os indicadores, na verdade, determinaram as prioridades dos projetos subsequentes que foram sendo implementados em resposta às dificuldades apontadas.

De conformidade com o próprio dizer dos gestores de TI da Grendene, o projeto COBIT foi menos denso que o BSC, refletido inclusive no baixo orçamento designado para o projeto, assim como no exíguo prazo de 6 meses, posto que os 34 processos recomendados pelo COBIT, na verdade, são praticados no dia a dia da gestão, de uma forma ou de outra. No entanto, o grande desafio foi ampliar os processos de gerenciamento de TI para um nível mais avançado de Governança de TI.

O projeto ITIL e seus subprojetos obtiveram êxito pelos resultados alcançados e demonstrados pela evolução obtida em seus indicadores de desempenho, sobretudo quanto à qualidade dos serviços e ao suporte da área de TI. No entanto, registre-se o esforço necessário para quebra de paradigma nas relações com os usuários para obtenção destes resultados.

O projeto PMBOK, a exemplo do ITIL, instituiu uma nova relação entre TI e as áreas usuárias demandantes de projetos para atingir os resultados pretendidos rapidamente, o que determinou o uso do mecanismo dos comitês de decisão para atribuir as prioridades corretas dos projetos em consonância com os interesses corporativos.

Pelos resultados gerais alcançados pela área de TI com a implementação das práticas de Governança pesquisadas neste trabalho, torna-se importante referendar os investimentos revertidos na área de TI da Grendene, na ordem de 1,0 % do faturamento líquido, que foi outro desafio superado, eis que estudos indicavam que corporações de igual aporte investiam, em média, 5,2% de seu faturamento líquido, conforme pesquisa já referendada neste trabalho.

Como limitação do estudo, ressaltamos o fato da análise ficar restrita aos executivos de TI da Grendene. Seria importante estender a análise dos benefícios auferidos com as práticas de Governança de TI implementadas sobre a ótica das demais áreas de negócio da corporação, tanto nos níveis de decisão como no nível operacional, para avaliar se os resultados observados neste estudo tem a mesma percepção nas demais áreas.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se um aprofundamento em indicadores de desempenho para observação de resultados da Governança de TI, posto que se constataram dificuldades, tanto em instituí-los quanto em monitorá-los, pela complexidade inerente de formular o mecanismo de medição adequado, assim como também as dificuldades na coleta

dos dados destes indicadores. Ademais, também se poderia acompanhar historicamente com mais precisão o comportamento dos indicadores para retratar com mais precisão os resultados parciais alcançados em cada projeto.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A.L; ALBERTIN, R.M.M. *Estratégia de Governança de Tecnologia de Informação: Estrutura e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, A.A; ABREU, V.F. *Implantando a Governança de TI: da Estratégia dos Processos e Serviços*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.ed. São Paulo. Atlas. 2010.

HARDY, G. Using IT governance and COBIT do deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. *Information security technical report*, p.55-61, March 2006.

HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica : uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC - *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em www.ibgc.org.br. Acesso em 25.09.2010.

IT GOVERNANCE INSTITUTE – ITGI. *Governance of outsourcing*. Rolling Meadows: ITGI, 2005.

_____. COBIT 4.1. Rolling Meadows, 2007 (2007a).

IT SERVICE MANAGEMENT FORUM – *itSMF*. ITIL V3 Roadshow (2007).

KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOZLOWSKI, W. Breves notas de governança corporativa acerca do conflito de interesse na sociedade anônima. In: CANTIDIANO, L.L.; CORRÊA, R. (orgs.). *Governança corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais*. São Paulo: Lazuli, 2004 (Série Apimec).

LODI, J.B. *Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LUDWIG, A.C.W. *Fundamentos e prática de Metodologia Científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MANSUR, R. *Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, G.A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos – PMBOK Guide*; 4ª. Edição, 2008.

ROESCH, S.M.A.; FERNANDES, F. *Como Escrever casos para o Ensino de Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

SARAIVA, L.P. Governança corporativa e auditores independentes: uma visão do Sarbanes-Oxley Act e da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários. In: CANTIDIANO, L.L.; CORREA, R. (orgs.). *Governança Corporativa: empresas transparentes na sociedade de Capitais*. São Paulo: Lazulli, 2004. Série Apimec.

SIQUEIRA, M.C., *Gestão Estratégica da Informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. *Tecnologia da informação para gestão*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, E.; RAINER JR, R.K.; POTTER, R.E. *Introdução a Sistemas de Informação*; Tradução Daniel Vieira. Rio da Janeiro: Elsevier, 2007.

VERHOEF, C. *Quantifying the effects of IT Governance rule*. *Science of Computer Programming*, v.67, n.2-3, 2007.

WEILL, P.; ROSS, J.W. *Governança de TI, Tecnologia da Informação*. São Paulo: M. Books, 2006.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Empresa : GRENDENE S/A

SETOR DE ATUAÇÃO :

Dados Gerais :

Gastos em TI : % do Faturamento

2006	2007	2008	2009	2009

Executivos de TI (Formação / Tempo na função)

- 1) Gestor de TI
- 2) Infra Estrutura
- 3) Desenvolvimento

Organograma da área de TI

Principais Práticas de Governança Utilizadas

BSC

COBIT

ITIL

PMI

ISO

Outras

DADOS DA GOVERNANÇA DE TI**Framework :****Data Inicio :****Data fim :****Equipe responsável :****FATORES MOTIVADORES**

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

OBJETIVOS DEFINIDOS

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

RESULTADOS OBTIDOS:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

ORÇAMENTO BÁSICO**1) Total :****2) 1º. Ano :****3) 2º. Ano :**

PRINCIPAIS DIFICULDADES

- 1)
- 2)
- 3)

RECOMENDAÇÕES

- 1)
- 2)
- 3)

OUTRAS OBSERVAÇÕES

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OBSERVADOS

1) Houve alinhamento das ações da área de TI às ações de governança corporativa para alavancar e potencializar os negócios e resultados das corporações?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

2) TI agregou valor aos negócios com ferramentas que permitam sedimentar a vantagem competitiva e a implementação de diferenciais tecnológicos?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

3) Houve melhorias no rendimento dos investimentos de TI e maior retorno nos empreendimentos tecnológicos?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

4) Houve redução no sentimento generalizado de que TI constitui uma barreira para os negócios?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

5) Houve melhora no processo de tomada de decisões relativo à TI?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

6) Os riscos que TI impõe ao negócio são mitigados ?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

7) Houve melhorias nos serviços prestados (qualidade, prazo e orçamento)?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

8) Melhorou a comunicação dentro da TI e da TI com as demais áreas da organização?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários:

9) Melhorou o monitoramento e a avaliação dos resultados de TI?

BSC COBIT ITIL PMBOK

Comentários: