



GOVERNANÇA DE TI NA TELEDIG¹

Ancelmo Boteon

Resumo: Este artigo se propõe a analisar o uso das informações geradas pelos usuários de telefonia móvel em uma empresa multinacional do ramo de telecomunicações chamada aqui de TELEDIG (nome fictício), a maneira como o time de negócios as analisa, assim como identificar como surgem as propostas de melhorias dos processos envolvendo Negócios e TI. Este trabalho foi elaborado pesquisando-se materiais publicados na área de Governança em TI, descrevendo o Ambiente de Análise da TELEDIG, detalhando o Arquétipo (modelo político usado para definir o poder decisório sobre TI) usado na empresa através da entrevista e das observações do autor sobre a área de negócios da mesma, e pela participação do autor em *war room* sobre mudanças no processo de renovação de assinaturas de produtos. O artigo apresenta o arquétipo usado na TELEDIG, algumas sugestões de melhorias ao provimento de informações para a área de negócios, assim como, algumas modificações importantes identificadas em alguns processos, buscando um resultado melhor no conhecimento do seu cliente. A implementação das ações propostas podem ajudar no alinhamento entre TI e a área de Negócios, buscando facilitar a análise dos dados dos clientes pela área de negócios, assim como, ajudar no incremento da receita e proteger os clientes de possíveis abusos financeiros, evitando processos judiciais.

Palavras-chave: Governança de TI; Alinhamento Estratégico; Análise de dados; Ética

1 INTRODUÇÃO

Com o grande avanço tecnológico, facilidade no acesso às tecnologias digitais por grande parte da população brasileira, tornamo-nos consumidores e produtores de muitos dados. Grandes volumes de dados são gerados diariamente, tornando-se praticamente impossível o processamento online desta massa de dados. Porém, a massa

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação.



de dados já armazenada pode nos ajudar a mapear historicamente o padrão de consumo dos usuários fornecendo dados importantes para direcionamento dos negócios.

Como o mundo de Telecomunicações está cada vez mais dependente das ferramentas de TI pela gama de oportunidades que podem ser desenvolvidas através delas, identifica-se uma dificuldade por parte da área de negócios quando são cruzadas as bases de dados das áreas de faturamento, parceiros (provedores dos serviços), SDP (plataforma de ligação entre o usuário e os serviços dos parceiros) e *Data warehouse* com as bases de dados da área de *marketing*.

Colaboradores da área de *marketing*/negócios que fazem estes cruzamentos de dados, apontam que as bases praticamente não “conversam” entre si e isso acaba impactando em muitas análises que demoram muito mais tempo para serem processadas, tornando-as complexas pelo montante de manipulações necessárias.

Existem também algumas ideias de melhorias em alguns processos, principalmente identificados pelo time de negócios, porém, esbarram em prazos definidos pelo time de TI que acabam por prejudicar uma taxa de sucesso maior em termos de receita.

Acredita-se que através da governança em TI, na definição das responsabilidades e funções nas tomadas de decisão, poderemos chegar ao alinhamento entre TI e os Negócios, pois, de acordo com Fernandes e Abreu (2014, p. 15) os objetivos da governança de TI são:

- permitir à TI um posicionamento mais claro e consistente em relação às outras áreas da empresa;
- alinhar e priorizar as iniciativas de TI com a estratégia do negócio;
- alinhar a arquitetura e a infraestrutura de TI às necessidades do negócio, pensando não só no presente, mas também no futuro;
- munir a TI com processos operacionais e de gestão, necessários para atender os serviços de TI, conforme padrões que atendam às exigências do negócio;
- garantir à TI uma estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa;
- prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI, no âmbito da empresa.



De acordo com (ALBERTIN e ALBERTIN, 2010), devemos alinhar TI com os Negócios no que se refere à estratégia, prioridades e estrutura. Para isso, são necessários alguns passos para definições dos processos atuais, mapeando a maneira como uma nova ferramenta ou plataforma é integrada e identificando quais dados são gerados, para que seja facilitado o processo de extração das informações.

Neste contexto, este trabalho buscou analisar de que maneira a área de negócios está envolvida em atividades que possam interferir nas análises feitas por esta área, principalmente com relação ao armazenamento dos dados gerados, assim como na evolução/inação de alguns processos, procurando uma melhor resposta aos cenários cada vez mais voláteis e complexos que se apresentam, utilizando os princípios de governança em TI.

A pesquisa foi realizada no departamento do time de Negócios/*Marketing* em VAS (*Value Added Services* - Serviço de Valor Agregado) da TELEDIG². Um conceito muito utilizado para definir VAS, seria tudo o que a operadora fornece que não seja baseado em voz (ligações).

Este artigo apresenta-se na forma de pesquisa aplicada, pois buscou entender as dificuldades encontradas na obtenção de informações importantes para a organização entre as áreas da empresa, assim como no refinamento de alguns processos, visando alavancar os negócios. É uma pesquisa teórico-empírica, pois se baseia em relatos das pessoas que fazem parte do time de *marketing*/negócios e em conhecimentos dos autores de alguns livros de Governança em TI – além da observação do autor sobre as atividades da área analisada.

Quanto ao aprofundamento do estudo, considera-se de origem explicativa, pois tem como objetivo analisar e descrever os motivos pelos quais não temos uma sintonia entre as bases de dados e uma rápida efetivação de melhorias em alguns processos importantes. O método de coleta de dados utilizado na pesquisa foi qualitativo, e o tipo de pesquisa caracterizou-se como um Estudo de Caso, pois analisou o contexto de negócios sob o ponto de vista da área de *Marketing*.

² O nome da empresa, TELEDIG, é um nome fictício para uma empresa multinacional do ramo de Telecomunicações.



Para sustentar os objetivos propostos, os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram a entrevista, questionário e observação com os profissionais responsáveis pelo processamento das informações chave do departamento de *Marketing/Negócios*.

Este trabalho foi elaborado partindo-se da fundamentação teórica, descrevendo o ambiente de análise e definindo o arquétipo utilizado pela TELEDIG, discorrendo sobre análise de um processo em uma *war room*, chegando-se finalmente à conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cotidianamente nos deparamos com algum tipo de evento relacionado a alguma oferta ou promoção, seja através de algum *outdoor*, seja através de alguém divulgando um produto nas ruas das grandes cidades, na televisão, ou até mesmo, em um *e-mail* ou SMS.

Na grande maioria das vezes, o que os anunciantes lhe oferecem ou tentam lhe vender não é o que lhe agrada ou o que suprirá uma necessidade real, ou uma intenção de compra futura, causando-lhe um certo desconforto, principalmente quando relacionado a páginas web ou *e-mails* indesejados, como as inconvenientes propagandas que aparecem no meio da tela do seu *browser*.

Atualmente, na chamada era do conhecimento, espera-se que as empresas conheçam mais do seu cliente de maneira que a taxa de assertividade nas campanhas seja elevada, diminuindo, inclusive, as perturbações aos usuários que não se identificam com certas campanhas/incentivos.

Neste sentido, voltou-se o olhar para quem analisa o perfil de um consumidor que, no caso deste trabalho, foi usada a visão da Operadora de Telecom TELEDIG para a qualidade das informações adquiridas. O intuito foi o de conhecer de maneira profunda o comportamento dos usuários, identificando alguns padrões de consumo para, também, elevar sua receita.

Pela volatilidade dos produtos ofertados foram analisados, também, pedidos de melhorias em alguns processos onde, o time de negócios, juntamente com o time de



engenharia e de TI participaram de algumas discussões e viram grandes chances de aumento de receita.

Como o mundo de Telecomunicações está cada vez mais dependente do mundo de TI, principalmente pelas inúmeras possibilidades que podem ser exploradas, faz-se necessário um trabalho em conjunto entre algumas áreas da empresa. A área de TI não pode trabalhar de maneira isolada vendo apenas as próprias demandas e prioridades, assim como outras áreas não podem simplesmente ditarem o uso dos recursos de TI sem o envolvimento e afinco desta área, sob pena de partirem de algumas premissas que tecnicamente possam não ser viáveis.

Diante disso, precisamos de alguma forma, manter uma estrutura que vá ao encontro de um caminho comum entre as áreas da empresa onde as prioridades sejam estabelecidas fim a fim. Neste sentido, a Governança em TI vem justamente para ajudar nesta direção, pois, segundo Santos e Baruque (2010, p. 12):

Governança é o conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pela diretoria e pela gerência executiva com o objetivo de prover uma direção estratégica à empresa, assegurando que seus objetivos sejam alcançados e seus riscos gerenciados apropriadamente, verificando que seus recursos sejam usados de forma responsável, com ética e transparência.

Esta direção estratégica guiará a definição dos passos para que o alinhamento fino entre TI e os negócios seja possível, pois, se a empresa possuir uma estrutura pronta para manter a priorização das ações de forma sistêmica, com trabalho harmônico entre as áreas, o resultado esperado será o melhor possível, pois, de acordo com (FERNANDES E ABREU, 2008) é dever da governança promover o alinhamento de TI ao negócio.

Por tratar-se de uma empresa de Telecomunicações de grande porte, algumas parcerias foram feitas ao longo do tempo, portanto, é cabível explicar que muitos fornecedores fazem parte das inúmeras soluções que a empresa fornece. Isso quer dizer que existem muitas ferramentas na empresa, e cada fornecedor possui um método de trabalho, sendo que alguns relatórios gerados (*reports*) foram integrados prontos (já concebidos), e outros foram evoluindo ao longo do tempo de modo a preencherem as necessidades de análises por parte da operadora (customizados).



Diante disso, a área de negócios na tentativa de analisar o perfil dos usuários, acaba encontrando muita dificuldade para chegar a algumas conclusões, visto que cada base parece ter sido feita de maneira isolada, cada uma no seu nicho, ficando árduo o trabalho de “casamento” das bases para se chegarem à algumas conclusões.

Neste contexto, identificamos que a Governança poderá ajudar, pois, de acordo com Fernandes e Abreu (2008, p. 19):

A infraestrutura de TI liga a empresa a seus parceiros e fornecedores, assim como a infraestruturas externas, tais como bancos, redes privadas e Internet, e define:

- os serviços de TI requeridos pelo negócio em termos de gestão de dados, comunicações, gestão de ativos de TI, gestão de infraestrutura, segurança da informação, padrões de interfaces, educação em TI, etc.;
- como esses recursos estarão dispostos na organização;
- os recursos computacionais requeridos para apoiar o negócio.

Conforme os autores acima citados, podemos ver que mais do que simplesmente integrar uma nova ferramenta. Seja de um fornecedor já existente ou um novo fornecedor que acabou de chegar, essa integração não é uma tarefa tão simples. Devido a empresa já possuir sistemas em operação e uma boa integração de uma nova plataforma ou ferramenta, acredita-se que a governança possa ajudar, também, nesta etapa entre a empresa TELEDIG e seus fornecedores, usando uma visão mais sistêmica na hora da escolha das soluções.

Como ainda temos a massa de dados “viva”, e também, a massa histórica de dados da empresa, não podemos deixar de lado um trabalho minucioso para estruturar os dados já existentes de modo que possam ajudar na coleta do conhecimento já adquirido, porém, ofuscado pela falta de uma integração voltada a análise.

Por outro lado, temos muitos dados valiosos sendo gerados a todo o tempo, e faz-se necessária uma reflexão para decisão entre investir tempo e esforço para levantar informações que já estão nas bases ou iniciar um trabalho a partir dos dados mais recentes, afinal, a concorrência é grande e o “*time to market*” é essencial.

Como em toda estrutura organizacional, existem alguns setores que estão mais relacionados com a principal atividade da empresa e, inerentemente a isso, fatalmente



conflitos irão surgir. Weill e Roos (2004, p. 26) destacam que a governança possui 5 decisões chave a serem tomadas, são elas:

1. decisão sobre os princípios de TI;
2. decisão sobre a arquitetura de TI;
3. decisão sobre a infraestrutura de TI;
4. decisão sobre aplicações dos negócios;
5. decisão sobre priorização e investimentos em TI.

Complementarmente, Weill e Ross (2004, p. 10) citam que a governança deve tratar de 3 questões-chave:

1. Quais decisões devem ser tomadas (as 5 citadas acima)?
2. Quem deve tomar estas decisões?
3. Como as decisões serão tomadas e monitoradas?

Para concluir, os autores Weill e Ross (2004, p. 59) identificaram alguns padrões (mais comumente usados) nas diversas empresas quanto aos tomadores das referidas decisões:

- Monarquia de Negócios: Decisões tomadas por um grupo de executivos (comitê). O CIO, diretor de TI, pode participar como um membro deste comitê.
- Monarquia de TI: decisões tomadas por indivíduo ou grupo de TI.
- Feudalismo: decisões tomadas pelo líder de cada unidade de negócio localmente
- Federalismo: decisão tomada entre a Unidade Central e os responsáveis das unidades de negócio.
- Duopólio de TI: decisão tomada entre o responsável pela TI central e um líder de uma unidade negócio, ou de um processo.
- Anarquia: decisão tomada por um indivíduo ou grupo com base nas necessidades locais, sem pensar no todo.

Estes padrões apresentados são chamados de arquétipos. Conforme Mülbart (2012, p. 55):

O termo “arquétipo” significa um modelo de referência, um padrão repetitivo, uma matriz primordial. Os arquétipos de TI descrevem, portanto, o modelo de como a empresa toma suas decisões-chave de TI ou quem contribui e influencia os tomadores de decisão.



Tentou-se descrever na TELEDIG, os modelos utilizados para cada uma das decisões, para a correta identificação dos responsáveis, de modo a facilitar o refinamento dos processos.

3. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE ANÁLISE

A TELEDIG é uma multinacional no ramo de telecomunicações, com uma representação no Brasil, e o grupo todo ao qual ela pertence, possui mais de 100 mil funcionários e possui inúmeros SVA's ofertados para seus clientes. Este trabalho foca em serviços para usuários de telefonia móvel. SVA é todo e qualquer produto que não tenha relação com consumo de voz na operadora, ou seja, um serviço de entrega de notícias via SMS (mensagem de texto), ou um serviço de aulas de inglês via MMS (mensagem multimídia), por exemplo, entre outros.

Estes serviços podem ser ofertados pela própria TELEDIG, ou por parceiros, os quais fornecem o conteúdo para os seus assinantes, levando uma porcentagem do valor arrecado com as assinaturas.

Existem 3 modalidades de integração de serviços assináveis que são:

1. assinatura renovada pelo Parceiro da TELEDIG;
2. assinatura gerenciada pela plataforma SDP e renovação por parte do parceiro;
3. assinatura e renovação gerenciada pelo SDP.

A plataforma aqui chamada de SDP, faz a interface entre o parceiro/usuário e os sistemas internos da TELEDIG, como o módulo de tarifação, que efetivamente consome o saldo do usuário final. Ela facilita a integração, diminuindo brutalmente o tempo de lançamentos de novos serviços, uma vez que esta plataforma abstrai toda a complexidade dos protocolos de Telecom (SMS, MMS, WAP, USSD, DIAMETER, entre outros), e permite que o parceiro utilize todas estas funcionalidades, apenas usando uma linguagem de programação baseado em SOAP/XML, ou seja, ao invés do parceiro precisar desenvolver uma aplicação que “converse” SMPP para mandar um SMS a um usuário,



ele simplesmente segue as definições ParlayX da API que o SDP expõe, facilitando, e muito, a integração, favorecendo o TTM (*time to market*).

Quando o parceiro é o responsável pelo controle de assinatura e renovação (recorrência), o SDP somente tem o cadastro do produto em seu banco de dados, sem recorrência, apenas repassando o pedido do Parceiro para o sistema de tarifação.

Quando o SDP é responsável pela assinatura e o parceiro pela renovação, o parceiro chama, por uma API específica, um evento de tarifação, onde o SDP somente irá enviar o pedido ao sistema de tarifação, se o usuário estiver assinado naquele serviço. Neste caso, o parceiro possui as políticas de tentativas de tarifação do lado dele, de modo a tentar renovar um usuário.

Quando o SDP gerencia assinatura e renovação, ele somente tentará renovar uma assinatura 1 vez por dia e/ou, quando o usuário tentar usar um serviço, e a assinatura do mesmo precisar ser renovada.

Diante disto, temos um ponto de atenção quando o controle da renovação fica do lado do parceiro: como garantir que o parceiro não tarife uma mesma assinatura mais de uma vez no período da validade da assinatura?

De acordo com Santos e Baruque (2010, p. 12):

Governança é o conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pela diretoria e pela gerência executiva com o objetivo de prover uma direção estratégica à empresa, assegurando que seus objetivos sejam alcançados e seus riscos gerenciados apropriadamente, verificando que seus recursos sejam usados de forma responsável, com ética e transparência.

O ponto aqui é exatamente a ética no uso da plataforma da TELEDIG, onde temos de um lado, um parceiro, que depende dos recursos financeiros para sobreviver e, de outro, um usuário que está assinando um serviço, portanto, torna-se necessário um mecanismo garantidor de processo que evite problema com os usuários através de ações judiciais.

Informações empíricas dizem que a grande maioria dos usuários não analisa minuciosamente uma fatura de telefone, a menos que venha um valor exorbitante,



portanto, podemos ter muitos casos de usuários sendo lesados, pelo simples fato de não conferirem suas faturas antes do pagamento.

A ANATEL tem determinado algumas ações para algumas empresas com o objetivo de diminuir as taxas de insatisfação dos usuários, principalmente com as operadoras de telecomunicações, ainda mais pelo uso massivo do mercado VAS que cresce diariamente.

3.1 Arquétipo Utilizado na TELEDIG

Alguns dados foram coletados através da aplicação de um questionário enviado por *e-mail* para 3 colaboradores da área de negócios do grupo TELEDIG. Os sujeitos participantes da pesquisa foram 3 funcionários (com mais de 10 anos de empresa cada um) do setor de Marketing/Negócios da empresa TELEDIG, os quais fazem análises entre as bases de dados de diversas áreas. O campo de pesquisa é, portanto, montado pelas áreas correlacionados à área de negócios (receitas, perfil do uso do serviço, comportamento, *datawarehouse* e cadastros do assinante), assim como a área de TI/faturamento, para o casos de melhoria em alguns processos.

Este time de negócios possui aproximadamente 30 pessoas porém, cerca de 7 pessoas fazem este cruzamento de dados buscando melhorias em seus resultados. Dois dos colaboradores escolhidos são Consultores de *Marketing*, e o terceiro, Gerente de *Marketing*.

O Formulário com as 9 questões foi enviado em 20 de Novembro de 2017, e 2 deles devolvidos respondidos na semana subsequente e, o remanescente, na primeira semana de Janeiro. Após a análise das informações providas pelos 3 colaboradores que responderam ao questionário, partiu-se para a análise dos dados.

Buscando entender mais claramente a estrutura de Governança em TI que a TELEDIG possui, buscou-se traçar o arquétipo utilizado através da coleta de dados.

Conclui-se que o arranjo adotado segue o modelo abaixo do Quadro 1, onde TI tem uma parcela muito grande de responsabilidade sobre tudo que envolve a própria área:

Quadro 1 – Arquétipo mapeado na TELEDIG

Arquétipo	Princípios de TI	Arquitetura de TI	Infraestrutura de TI	Necessidade de Aplicações de Negócios	Investimentos em TI
Monarquia de Negócio					
Monarquia de TI	X	X	X		X
Feudalismo					
Federalismo					
Duopólio de TI				X	
Anarquia					

Fonte: Weil e Ross (2004, p.211)

Desta forma, temos que o arquétipo Monarquia de TI (onde somente o time de TI toma as decisões) decide quanto aos princípios de TI, Arquitetura de Ti, Infraestrutura de TI e investimentos em TI.

Já para as necessidades de aplicações de negócios, temos uma estrutura chamada de Duopólio de TI (onde o responsável de TI decide junto com: líder de uma unidade, processo ou departamento) , pois, além do time de TI, temos também o time de negócios atuando conjuntamente.

Uma questão que pode gerar conflitos, no caso da TELEDIG, é o fato de que os investimentos em TI são tomados, apenas, pelo time de TI, sendo que os estudos de Weill e Ross (2004, p. 202) apontam que este tipo de decisão, na maioria das empresas pesquisadas, é feita de modo que envolva mais áreas, que não somente TI. Na pesquisa dos autores, duopólio de TI foi o arranjo mais usado.

Nesta situação, se o time de negócios souber que uma determinada ação trará benefícios imediatos e se para TI este investimento nesta aplicação não estiver na lista das prioridades, teremos um desalinhamento que poderá custar grandes cifras, motivo pelo qual este arranjo pode não ajudar muito a TELEDIG.

Identificou-se também, como a área de negócios é envolvida quando uma nova plataforma que atende a referida área é integrada na rede, tendo como resultado respostas divergentes. Dois dos entrevistados responderam que são consultados quando uma plataforma é integrada na rede e tem relação com a área de negócios, e 1 respondeu que



somente é consultado a partir do lançamento da mesma. Cabe salientar, que de tempos em tempos, são montadas salas de discussão com o objetivo de aperfeiçoarem alguns processos, e nestas discussões, chamadas de “*war room*”, as áreas de negócios, de redes, de operação e manutenção, assim como o fornecedor da solução, são postos em uma sala, ou eventualmente, em uma tele-conferência, para detalhamento de alguns processos que necessitam de refinamento. A conclusão desta discussão é documentada e implementada pelas áreas responsáveis.

Por fim, foram identificados os tipos de informações utilizadas para prospecção de novos clientes e análises dos negócios tendo como resultado uma tendência a descentralização, ou seja, os dados não provêm da mesma fonte, e um trabalho de casamento de dados faz-se necessário para chegarem a algumas respostas. Muitas vezes, este trabalho é feito pelo próprio analista de negócios via cruzamento na ferramenta excel, onde o colaborador coleta as diferentes bases e as cruza via este aplicativo. Existe uma mudança em curso para que o time de *big data* faça os algoritmos adequados para evitar este trabalho, porém, até o momento, este trabalho é manual.

Com isto, existe uma grande dificuldade e risco de alguma informação cruzada não ser fidedigna pois, estes cruzamentos podem conter erro, tanto do operador, quanto no fornecimento dos dados (ou mesmo, inversão de colunas ou valores).

3.2 Análise do Processo de Renovação

Durante o período de análise da referida empresa, além das análises focando o combinado de informações entre as bases, foi identificada uma demanda referente as renovações ou mesmo, quanto as assinaturas dos produtos de SVA. Basicamente, os gerentes de produtos possuem uma gama de serviços a ofertarem e muitos destes serviços possuem uma recorrência de tarifação, que pode ser diária, semanal ou mensal; ou seja, o cliente assina o produto e paga regularmente pelo mesmo.

Existem 3 mecanismos que iniciam o processo de renovação onde, um deles, é executado por um parceiro da TELEDIG, via API específica. Os outros 2 mecanismos ocorrem pelo uso do serviço (quando o usuário está pendente de renovação, ao tentar usar



o serviço, a plataforma SDP tentará renová-lo), e a renovação sistêmica do SDP, que ocorre uma vez por dia.

Questões de como conseguir manter um cliente por mais tempo no parque de assinantes ativos, como recuperar clientes que já cancelaram um determinado serviço e como elevar as taxas de sucesso na renovação, são assuntos recorrentes. Durante um *war room*, foi identificado que poderia ser usado um mecanismo adicional para as renovações, onde seria criado um *link* entre a recarga e a assinatura; ou seja, diante de uma recarga, TI deveria informar ao SDP que um determinado cliente acabou de efetuar uma recarga, sendo que após esta notificação, o SDP também passaria a tentar renovar o usuário, ou seja, um quarto mecanismo de renovação. Pode-se perceber que a ideia é muito boa e pode, realmente, aumentar as chances percentuais de renovação, pois, o usuário acabou de recarregar seu saldo.

Diante desta necessidade, o time de TI pediu de 4 a 6 meses para análise de viabilidade técnica - o que é um prazo longo para os dias atuais em termos de negócios - ou seja, além do tempo de implementação que seria necessário, perderia-se uma grande oportunidade de melhora financeira imediata. Considerando-se que o ciclo de vida de uma assinatura não ultrapassa 60 dias (vias regras da ANATEL), eram 2 ciclos a mais de possíveis perdas de assinatura em decorrência desta lentidão.

Com este exemplo prático, percebe-se que o fino alinhamento entre TI e os negócios precisa de alguns ajustes pois, de acordo com Santos e Baruque (2010, p. 45):

O alinhamento estratégico da TI se dá quando tudo que a TI faz (ou quase tudo) possui alguma importância diretamente retirada do pensamento estratégico organizacional. Somente assim poderemos dizer que os projetos e as operações da TI acontecem com o objetivo de cumprir ou ajudar a cumprir a missão da organização

3 CONCLUSÕES

Pelo exposto, foi notório que o arquétipo usado pela TELEDIG precisa ser ajustado pois, apesar do time de negócios participar das decisões quanto as aplicações de negócios, a decisão sobre os investimento de TI está sob responsabilidade do time de TI apenas. Mesmo que para o *Marketing/Negócios*, uma determinada aplicação ou funcionalidade seja importante se, nas demandas do time de TI, aquela funcionalidade ou



aplicação não estiver entre as mais importantes, fatalmente teremos conflitos. A sugestão neste caso, seria a adoção de um arquétipo em que o time de negócios também tenha poder de decisão em conjunto com TI pois, assim, chegariam em um consenso entre ambas áreas. Os autores Weill e Ross apontam que decisões tomadas por pessoas/líderes de mais de um departamento, tendem a ser mais vantajosas.

Uma medida que precisa ser tomada de maneira imediata é a criação de um departamento para monitoramento e controle das tarifações recorrentes dos usuários - sem estar sob a hierarquia da área de negócios pois, conforme explicado no texto, existe um conflito entre os interesses dos parceiros, que querem ter retorno sobre seus investimentos (e também dos gerentes dos produtos, sob a área de negócios que querem mostrar bons resultados para as respectivas chefias) e os usuários, que querem pagar apenas o contratado quando assinam um produto (para os casos de tarifações duplicadas dentro do período de vigência da assinatura).

Com relação aos dados gerados pelo time de negócios, algumas mudanças precisam ser efetuadas para que as informações cheguem de maneira mais facilitada. É o caso, por exemplo, da aquisição de uma solução de BI que possa extrair, transformar e carregar os dados provenientes das diversas bases em um ponto central de armazenamento, provendo ao operador um poder de análise mais dinâmico (dashboards seriam uma boa escolha) . Além disso, seria muito importante que a área de negócios participasse dos debates de que tipos de informações devem ser geradas pelas novas plataformas que serão integrados ao longo do tempo, inclusive, opinando no detalhe dos campos dos relatórios, pois eles possuem a expertise de saberem o que procurar, e quais tipos de informações precisarão encontrar neles.

Trabalhos futuros podem ser desenvolvidos na área de governança de TI como é o caso da rede fixa da operadora TELEDIG pois, é um contexto diferente com demandas diferentes das citadas neste artigo. Outra sugestão de trabalhos futuros poderia estar relacionada à modelagem e documentação dos processos envolvendo TI, identificando de que maneira a Governança poderia atuar sobre eles, de modo a ter um melhor alinhamento entre TI e os Negócios.



IT GOVERNANCE AT TELEDIG

Abstract: This article intends to analyze the usage of the information generated by mobile telecommunication users in a multinational telecommunications company called TELEDIG (fictitious name), the way the business team analyzes them, as well as identify how they arise the proposals of improvements of the processes involving Business and IT. This work was elaborated by researching renowned authors in the area of IT Governance, describing the TELEDIG Analysis Environment, detailing the Archetype (the political model used to define the decision-making power on IT) used in the company through interview and the author's observations about its business area, and the author's participation in the war room about changes in the renewal process of product signatures renew. The article presents the archetype used in TELEDIG, some suggestions on how to improve the provision of information for the business area, as well as some important modifications identified in some processes, seeking a better result in the knowledge of its client. The implementation of the proposed actions can help in aligning IT with the Business area, seeking to facilitate the analysis of customer data by the business area, as well as help increase revenues and protect clients from possible financial abuse, avoiding legal penalties.

Keywords: IT Governance; Strategic Alignment; Data Analysis; Ethics

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimi Ferraz. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimi Ferraz. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**, 4ª edição. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2014.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Estratégia de governança de tecnologia de informação: estrutura e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



MOLINARO, Luís Fernando Ramos; RAMOS, Karoll Haussler Carneiro. **Gestão de tecnologia da informação** : governança de TI : arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e o negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, **Guia de Governança de TIC do SISP V2.0**. Disponível em :

<http://www.planejamento.gov.br/publicacoes/tecnologia-da-informacao>. Acesso em 28/07/2017.

SANTOS, Luis Claudio dos; BARUQUE, Lúcia Blondet. **Governança em Tecnologia da Informação**: V1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

WEILL Peter; ROSS Jeanne W. **IT Governance**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

MÜLBERT, Ana Luísa. **Governança de tecnologia da informação** : livro digital . Palhoça: UnisulVirtual, 2012.