



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

WILLYAN CÉSAR GOULART

**O PAPEL DA CENTRAL DE SERVIÇOS NA GOVERNANÇA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA A. ANGELONI & CIA. LTDA.**

Palhoça

2010

WILLYAN CÉSAR GOULART

**O PAPEL DA CENTRAL DE SERVIÇOS NA GOVERNANÇA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA A. ANGELONI & CIA. LTDA.**

Relatório apresentado ao Curso de Tecnólogo em
Gestão de Tecnologia da Informação, da Universidade
do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à
aprovação na disciplina de Estudo de Caso.

Orientador: Prof. Horácio Dutra Mello, Msc.

Palhoça
2010

WILLYAN CÉSAR GOULART

**O PAPEL DA CENTRAL DE SERVIÇOS NA GOVERNANÇA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA A. ANGELONI & CIA. LTDA.**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, ____ de _____ de ____.

Prof. e orientador Horácio Dutra Mello, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela minha existência e aos meus pais, Alcemir e Eliane, pela minha criação e formação como cidadão.

A minha esposa Aline, por todo o apoio e compreensão nessa jornada.

Ao Ronaldo Bilesimo - Gerente de TI e ao Norberto Colla - Diretor de TI e Logística, que permitiram que este trabalho fosse realizado no Angeloni.

Aos Coordenadores de TI, Jean, Adilson e Janete, e ao consultor Marcio Velo, que me auxiliaram e contribuíram na elaboração deste.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, em especial ao Ronan Bitencourt e a equipe de Service Desk a qual faço parte.

Aos professores e colaboradores da UNISUL Virtual.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	TEMA	6
3	OBJETIVOS.....	8
3.1	OBJETIVO GERAL.....	8
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
4.1	CAMPO DE ESTUDO	9
4.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	9
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA.....	11
6	PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	28
6.1	PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA	28
6.2	RESULTADOS ESPERADOS	29
6.3	VIABILIDADE DA PROPOSTA	31
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas tornam-se dependentes da Tecnologia da Informação (TI) e a área de TI busca estar alinhada com a estratégia das empresas que fazem parte, deixando de ser somente um suporte ao negócio.

Com este trabalho busca-se apresentar como a TI da empresa A. Angeloni & Cia. Ltda. se moldou para alcançar este espaço na estratégia organizacional, a implantação de processos e da Governança de TI apoiando a Governança Corporativa.

Para isso, serão apresentadas as melhores práticas mundiais adotadas pela TI do Angeloni para proporcionar a inovação tecnológica do negócio, com o ITIL, CobiT e BSC, além de preocupar-se também com políticas de segurança que minimizem os riscos ao negócio, visando a sua continuidade mesmo em situações críticas como um desastre, será apresentada a implantação da Gestão da Continuidade do Negócio (GCN).

Com foco nos processos internos, mas que refletem nos resultados de toda a empresa está a Central de Serviços de TI, responsável pelo atendimento de todas as demandas dos usuários relacionadas com a informática, além da geração de indicadores de desempenho.

É importante ressaltar que este estudo de caso é uma visão sobre o relacionamento entre a Central de Serviços e as demais iniciativas adotadas pela empresa, sendo que as ações propostas após a apresentação do estudo são uma alternativa possível, mas não a melhor ou única, de melhoria sobre o objeto de estudo.

2 TEMA

O tema abordado refere-se à análise do papel da Central de Serviços na Governança de TI da empresa A. Angeloni & Cia Ltda, surgindo através da necessidade de demonstrar os benefícios que a mesma oferece, sendo orientada pelas melhores práticas à gestão de TI como ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), CobiT (*Control Objectives for Information and related Technology*) e BSC (*Balanced Scorecard*).

Segundo Weill e Ross (2006, p. 8), “Governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI”.

Exemplificando a afirmação supracitada, Governança de TI é a utilização de processos estruturados e de metodologias que gerenciam e controlam as iniciativas da TI na empresa, garantindo o retorno de investimentos (ROI – *Return of Investment*) em tecnologia e a adição de melhorias nos processos empresariais.

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), para que a área de TI (Tecnologia da Informação) agregue valor para o negócio, é necessário realizar uma mudança de comportamento, passando o *Help Desk* de uma área reativa e que apaga incêndios, para uma ação pró-ativa, estreitando o relacionamento com os clientes e aumentando a sua satisfação, com a evolução para uma Central de Serviços. Para que isso ocorra e se concretize, estão disponíveis vários trabalhos e pesquisas que apontam as melhores práticas, como o ITIL, servindo como instrumento mediador para as áreas de TI das empresas, auxiliando a busca pela excelência.

Para Albertin e Sanchez (2008, p. 18) o objetivo principal do ITIL é:

[...] sintonizar a gestão da tecnologia com as necessidades de negócios, porém com foco na qualidade dos serviços prestados, assegurando os níveis de serviços acordados para sustentar as operações críticas. O ITIL oferece uma abordagem abrangente, sistemática, integrada, profissional e não proprietária para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação e comunicações.

Baseado nestas informações, este trabalho busca responder ao questionamento **“Qual é o papel da Central de Serviços na Governança de TI da empresa A. Angeloni & Cia. Ltda. de Criciúma (SC)?”**.

Considerando-se que há uma grande oferta de terceirização da área de TI buscando redução de custos, especificamente da área de *Help Desk*, é importante para a empresa analisar quais os possíveis impactos desta mudança dentro da Governança de TI.

Do ponto de vista profissional, o trabalho em questão representa um desafio importante em demonstrar o valor da área de atuação deste pesquisador na empresa-alvo do projeto. Pessoalmente, envolve a aprendizagem de um método científico e de conteúdos importantes e atuais para a formação como tecnólogo em Gestão de TI.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o papel da Central de Serviços dentro da Governança de TI na empresa A.Angeloni & Cia. Ltda. de Criciúma (SC).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os conceitos de *frameworks* de Governança de TI como o ITIL, CobiT e BSC.
- Descrever as funcionalidades da Central de Serviços.
- Identificar a interação entre os processos da Central de Serviços e da Governança de TI.
- Demonstrar os resultados gerados pela Central de Serviços em forma de indicadores como apoio na tomada de decisão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CAMPO DE ESTUDO

Este trabalho será uma pesquisa na forma de estudo de caso descritivo. Segundo Rauén (2002), o estudo de caso é um estudo profundo de um ou de poucos objetos, que busca retratar a realidade de forma completa e profunda, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

O universo desta pesquisa contempla uma empresa que atua no ramo varejista, que compreende supermercados, postos e farmácias, cuja razão social é A. Angeloni & Cia. Ltda. A matriz está situada na Avenida do Centenário, 7521, no bairro Nossa Senhora da Salete, na cidade de Criciúma/SC. Atualmente a rede Angeloni conta com aproximadamente 7.500 funcionários, enquadrando-se no perfil de uma organização de grande porte.

O tipo de amostra escolhido para esta pesquisa será de caráter não-probabilístico intencional, formada pelo gerente de TI, coordenadores de infraestrutura, implantação e administrativo, além de um consultor. Esta definição está relacionada com o foco da pesquisa na área de TI.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho são descritos no quadro a seguir.

Instrumento de coleta de dados	Universo pesquisado	Finalidade do Instrumento
Entrevista	Gerente de TI, 3 coordenadores da área e 1 consultor	Coletar informações necessárias sobre a relação entre as demais áreas com a Central de Serviços e a implantação da Governança de TI na empresa.
Observação Direta ou dos participantes	Acompanhar a equipe da Central de Serviços	Compreender como funcionam os processos executados e gerenciados pela Central de Serviços e identificar as interdependências com os demais processos
Documentos	Documentos existentes referentes à implantação da Governança de TI e demais <i>frameworks</i>	Definir as responsabilidades da Central de Serviços e resultados apresentados
Dados Arquivados	Dados arquivados nos computadores da empresa, relatórios do sistema informatizado e indicadores.	Levantar informações sobre fluxo de atendimento, indicadores e procedimentos.

Quadro 1- Instrumento de coleta de dados.

Fonte: Cavalcanti e Moreira (2008). Com modificações.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

A empresa A. Angeloni & Cia. Ltda. foi fundada em 1958 a partir de uma pequena fiabreria em Criciúma/SC e em 1959 tornou-se a primeira loja de auto-atendimento de Santa Catarina, tendo como sócios os irmãos Antenor e Arnaldo Angeloni.



Foto 1 - Foto dos anos 70 da filial da Rua 6 de Janeiro em Criciúma/SC (Loja 1).
Fonte: Acervo de A. Angeloni & Cia. Ltda.

Nestes mais de 50 anos de história ocorreram muitas conquistas e avanços, principalmente tecnológicos, permitindo que a empresa conquistasse os consumidores e o reconhecimento em sua área de atuação.

Analisando cronologicamente o desenvolvimento da organização, cabe citar datas importantes nesta trajetória sob o ponto de vista da TI, segundo Silva (2008, p. 117-120) e Bez (2008, p. 138-153):

- 1987 - a empresa adquire o primeiro computador;
- 1988 - implantado em teste na Loja 1 (figura 1) o sistema que seria a base da automação comercial;
- 1989 - primeiro ponto de venda informatizado e a informática torna-se um setor ligado à direção da empresa;
- 1996 - entra no ar a página na internet (www.angeloni.com.br);

- 1998 - instituído o Clube Angeloni, o primeiro clube de relacionamento de uma empresa de varejo do sul do país;
- 1999 - o Angeloni começou a vender seus produtos pela internet, através do serviço chamado Tempo, tornando-se a primeira loja virtual de Santa Catarina;
- 2001 - implantado o sistema de CRM (*Customer Relationship Management*);
- 2006 - iniciada a venda por telefone – Televendas;
- 2007 - lançada a venda de eletro-eletrônicos pelo *site* e também foi lançado o Angeloni no Celular, um serviço inédito no varejo no Brasil, onde os clientes do Clube Angeloni podem realizar suas compras no *site* do Angeloni através do celular.

Hoje a rede Angeloni conta com 22 supermercados, 22 farmácias, 6 postos de combustíveis, 1 centro de distribuição e sua matriz (Administração Central). Estas unidades estão distribuídas em 13 cidades entre Santa Catarina e o Paraná, sendo elas:

- Criciúma;
- Içara (Balneário Rincão);
- Tubarão;
- Laguna;
- Lages;
- Florianópolis;
- Porto Belo;
- Balneário Camboriú;
- Itajaí;
- Blumenau;
- Jaraguá do Sul;
- Joinville;
- Curitiba.

O Angeloni é uma empresa 100% familiar e reconhecida como a maior rede de supermercados de Santa Catarina, estando entre as três maiores da região sul e é a nona do Brasil. Concretizando sua hegemonia entre as redes varejistas do estado, conquistou oito vezes o título de “Supermercado do Ano”, concedido pela Associação Catarinense de

Supermercados, sendo também premiada por treze vezes com o “*Top of Mind*”, como a marca mais lembrada entre os consumidores catarinenses no setor de supermercados.

Atualmente a rede possui cerca de 800 mil associados no Clube de Relacionamentos Angeloni e mais de 2 milhões e 200 mil clientes compram mensalmente produtos em suas unidades, figurando entre as 500 maiores empresas do país, conforme ranking elaborado anualmente pela Revista Exame (ANGELONI, 2007).

Atrelado ao seu crescimento no mercado, a área de TI da empresa acompanhou tal evolução, tendo como sobressalto o ano de 2004, onde foram iniciados vários investimentos, como a contratação de consultoria para avaliar o ambiente de TI, seus processos, infraestrutura, além dos riscos e impactos no negócio.

O Gerente de TI informou que “Após a análise das informações geradas pela consultoria, foram implementadas melhorias na estrutura física da TI, como ampliação e atualização do *datacenter*, ampliação do escritório e equipes de informática, visando diminuir os riscos para o negócio Angeloni”. (R.B.). Estes investimentos citados iniciaram no ano de 2004 sendo concluídos em 2006.

De acordo com a Coordenadora Administrativa de TI, “A TI era composta de aproximadamente 25 pessoas entre os setores de Suporte, Redes, Manutenção, Sistemas e O&M” (J.D.), porém no decorrer do processo de mudança e ampliação da área estas equipes também sofreriam alterações.

Conforme afirma o consultor que participou deste processo, “Em 2004 foi realizado o levantamento do ambiente de TI e a análise de impacto no negócio (BIA – *Business Impact Analysis*)” (M.L.V.).

Em complemento, Magalhães e Pinheiro (2007, p. 402) afirmam que “O objetivo dessa análise é mensurar as possíveis perdas financeiras advindas da indisponibilidade de serviços de TI críticos”. Como auxílio para alcançar o objetivo mencionado por Magalhães e Pinheiro, utiliza-se o BIA como ferramenta para determinação dos processos críticos de negócio que dependam de itens críticos de TI, mostrando de forma clara quais os possíveis impactos decorrentes de falhas ou desastres.

A análise de riscos físicos e lógicos de TI, de acordo com Magalhães e Pinheiro (2007) deve ser realizada considerando:

- Análise Lógica – Estabelecer um padrão mínimo de configuração que garanta a não exposição dos serviços de TI a riscos, e, com base nesse padrão, analisar quais serviços de TI críticos para o negócio encontram-se vulneráveis. Esse padrão mínimo deve levar em consideração mecanismos

de alta disponibilidade, rotinas de *backup*, versão de sistema operacional, softwares de monitoramento, controle de acesso, proteção por *firewalls* etc.

- Análise Física – Verificar o controle de acesso físico, geografia do local, construção, vias de acesso, localização, infraestrutura de comunicação, sistema de monitoramento e detecção etc.

Acompanhando esta evolução, uma das iniciativas implantadas foi o primeiro *Help Desk*, criado em 2005.

Velo (2008), afirma que o objetivo do *Help Desk* é contemplar apenas o suporte a problemas comuns na área de microinformática (*hardware* e *softwares* básicos).

Conforme o Coordenador de Infraestrutura “A função inicial do *Help Desk* era realizar os atendimentos de primeiro nível, permitindo aos analistas dedicarem mais tempo aos projetos. Para isso foi implantado um sistema para registro dos atendimentos entre os auxiliares de informática das unidades e o *Help Desk*” (J.C.B.). Portanto, os auxiliares de cada unidade realizavam um filtro nos atendimentos e registravam apenas os casos que dependessem realmente da TI. O sistema utilizado era bastante simples, sendo basicamente para registro dos atendimentos.

Em 2007 foi iniciado o processo de Governança de TI, impulsionado pelo projeto de Gestão da Continuidade do Negócio (GCN), orientado por *frameworks* como Cobit, ITIL, BSC e regulamentações como a lei Sarbanes-Oxley (SOX), objetivando a continuidade dos negócios. A partir dessa data, iniciou-se a revisão do BIA e os levantamentos de TI realizados em 2004, como a análise dos riscos físicos e lógicos, após os investimentos feitos na infraestrutura nos 2 anos anteriores.

De acordo com Magalhães e Pinheiro (2007, p. 403) pode-se definir o GCN como “Um processo de obtenção e análise de informações que gera como produto final, uma estratégia integrada e seu plano correspondente para reagir a uma interrupção não-programada nas atividades de negócio”.

Segundo ABNT (2007), o ciclo de vida da GCN é composto por seis elementos, conforme figura 1. Estes elementos podem ser implementados em organizações de todos os tamanhos e setores, e, embora o escopo e estrutura do programa de GCN variem conforme a necessidade de cada organização, esses elementos são fundamentais e serão sempre obrigatórios.

O Ciclo de Gerenciamento de Continuidade de Negócios (GCN)



Figura 1 - Ciclo GCN.
Fonte: Angeloni (2007).

Como estratégia do GCN, foi definido pelo Angeloni que seria então criado um *datacenter backup* como contingência do ambiente de TI, a fim de garantir a disponibilidade dos dados em caso de um incidente grave que afetasse o *datacenter* em Criciúma.

No final de 2007 foi concluído a instalação do *datacenter backup*, distante aproximadamente 200 Km do *datacenter* principal em Criciúma e com sincronismo dos dados através de um *link* de comunicação dedicado, mantendo a integridade e disponibilidade das informações críticas para o negócio.

Para garantir os processos e a continuidade do negócio, foram documentados os procedimentos no Plano de Continuidade de Negócio (PCN), estruturado conforme a figura 2.

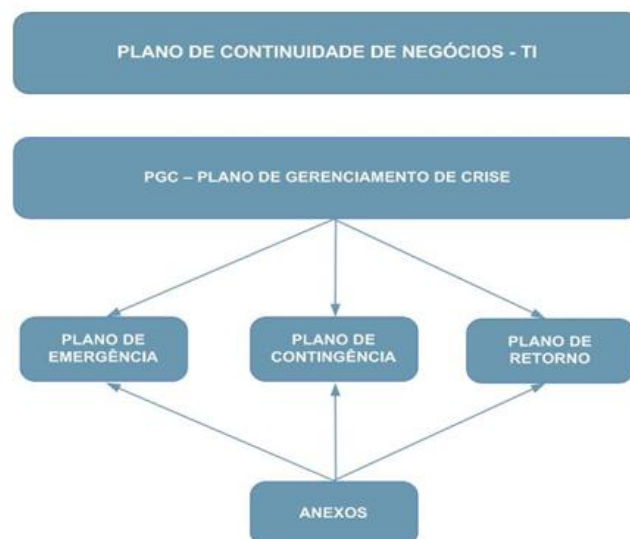


Figura 2 – Estrutura do PCN.
Fonte: Angeloni (2007).

Para avaliar a maturidade do projeto GCN, a utilização do CobiT foi fundamental, e conforme Abreu e Fernandes (2008, p. 168):

“[...] o CobiT já fornece todo o instrumental para a avaliação da maturidade dos processos, para o estabelecimento de metas de maturidade e dos atributos de maturidade do processo nos quais se deve interferir para a melhoria de desempenho [...]”.

Mansur (2007, p. 125) afirma que “O CobiT aumenta a aceitação e reduz o tempo para efetivar o programa de governança de TI, pois permite o uso dos resultados das auditorias como uma oportunidade para melhorar os serviços de TI”.



Figura 3 - Evolução da Maturidade GCN no Angeloni.
Fonte: Angeloni (2007).

Esta avaliação de maturidade se faz necessária para identificar os processos já desenvolvidos, em implantação, a melhorar, bem como os próximos passos necessários. Nesta fase do projeto foram implantados os seguintes processos do CobiT:

- DS4 – Assegurar Serviços Contínuos;
- DS1 – Definir e Gerenciar Níveis de Serviços;
- DS8 – Gerenciar *Service Desk* e Incidentes;
- AI2 – Adquirir e Manter *Software* Aplicativo;
- PO10 – Gerenciar Projetos.

Deve-se destacar dos processos CobiT acima, o DS4 que foi o ponto central na implantação do GCN no Angeloni e o DS8, referente à Central de Serviços de TI, foco deste trabalho.

Alinhado com os processos implantados, a estrutura organizacional da área de TI do Angeloni também foi alterada, em 2007, dispondo atualmente de um número próximo a 50 funcionários.

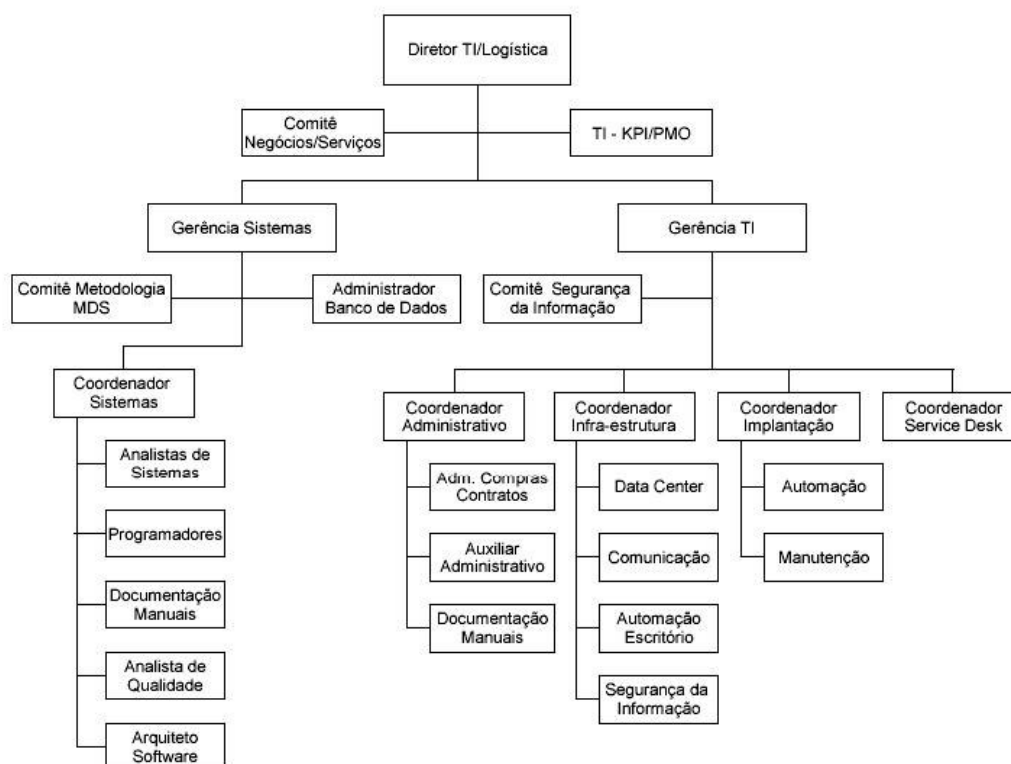


Figura 4 - Estrutura Organizacional – TI.
Fonte: Angeloni (2007).

Neste novo formato a área de Sistemas foi desvinculada à área de TI, contendo uma Gerência de Sistemas, uma Coordenação e o comitê de Metodologia de Desenvolvimento de *Software* Angeloni (MDSA).

Na Gerência de TI foram criadas quatro Coordenações – Administrativo, Infraestrutura, Implantação e *Service Desk* e também foi criado um Comitê de Segurança da Informação.

Em 2008 foi realizado o treinamento de ITIL para toda a equipe de TI, além disto, foi realizado um treinamento de CobiT para os Coordenadores, Gerentes de TI e Sistemas e para o Diretor da área, sendo abordado também o BSC, buscando orientar a TI para processos e alcançar um nível mais estratégico e alinhado ao negócio, conforme perspectivas, controles e indicadores de desempenho destes *frameworks*.

Referente ao BSC, para Siqueira (2005, p. 21):

“O *Balance Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica, [...] que procura acompanhar, controlar e disseminar as ações estratégicas em medidas financeiras e operacionais, externas, internas, de resultado e de desempenho. Seu principal benefício para a organização é gerenciar a estratégia em todos os níveis da organização, conectando os objetivos, as iniciativas e as medidas com a estratégia global da organização”.

Ainda segundo Siqueira (2005), o BSC permite visualizar a estratégia da empresa através de quatro perspectivas:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva do Cliente;
- Perspectiva dos Processos Internos;
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

O relacionamento entre o BSC e o CobiT, entre os objetivos do negócio e os objetivos de TI, sob o foco da Governança de TI, trazem um alinhamento na identificação dos processos críticos para o negócio que precisam de atenção de TI, conforme figura 5, demonstrando essa ligação do BSC ao processo DS4 do CobiT, processo que está sob responsabilidade da Coordenação Administrativa de TI.

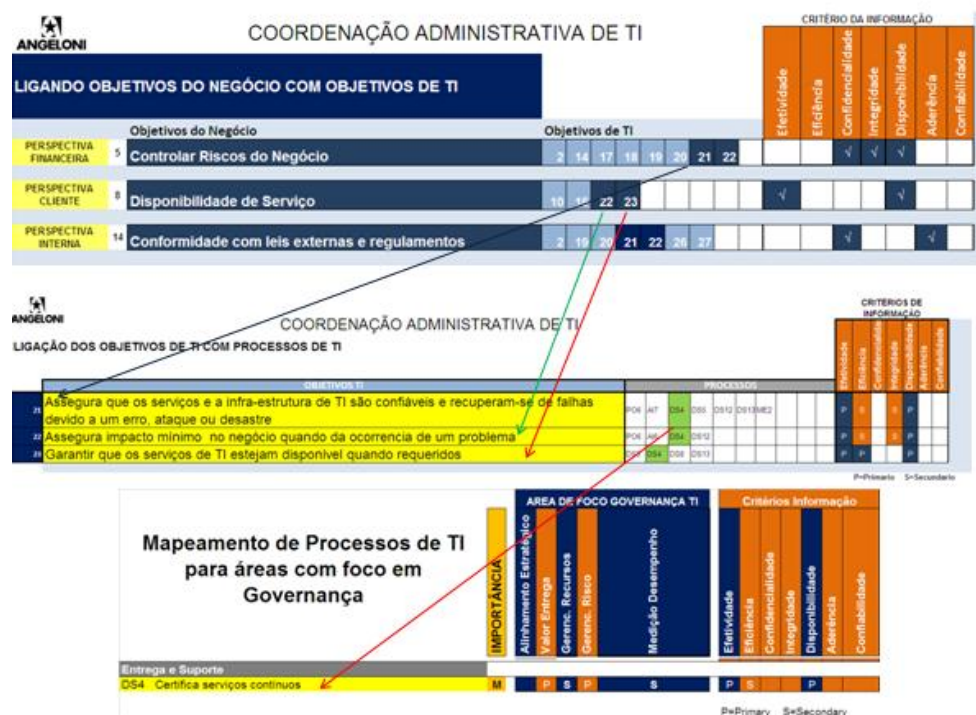


Figura 5 – Alinhamento estratégico de objetivos de negócio, objetivos de TI e processos de TI.
Fonte: Angeloni (2007).

Segundo Abreu e Fernandes (2008, p. 168), com relação ao CobiT:

“O instrumental fornecido pelo CobiT conduz a uma abordagem indutiva, ou seja, as próprias matrizes de objetivos de negócio X objetivos de TI e de objetivos de TI X processos de TI já fornecem argumentação para ‘negociar’ e ‘convencer’ os

executivos de negócio e a alta administração sobre a necessidade de implantar determinados processos”.

No mesmo ano houve a implantação de uma nova ferramenta de apoio ao gerenciamento dos serviços de TI, aderente ao ITIL, para apoiar a transformação do *Help Desk* em *Service Desk* ou Central de Serviços.

“A ITIL é composta por um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI, [...] com o objetivo permitir o máximo de alinhamento entre área de TI e as demais áreas de negócio [...]” (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 64).

De acordo com Mansur (2007, p. 31):

“A adoção das melhores práticas de gerenciamento de serviços do ITIL endereça as principais questões em relação ao posicionamento estratégico de TI na organização, como a excelência operacional, otimização do uso dos recursos, previsibilidade, alinhamento com o negócio, etc.”.

O novo sistema, chamado Relativa IT Manager (RITM), abrange não só a função da Central de Serviços de TI, conforme descreve o ITIL, mas também vários processos desta biblioteca, como os gerenciamentos de incidentes, problemas, mudanças, liberações, financeiro e configurações, com base de dados de itens de configuração (CMDB - *Configuration Management Data Base*), além de ser uma ferramenta para base de conhecimento, projetos, atividades e possuir um painel de controle de indicadores (*dashboard*).

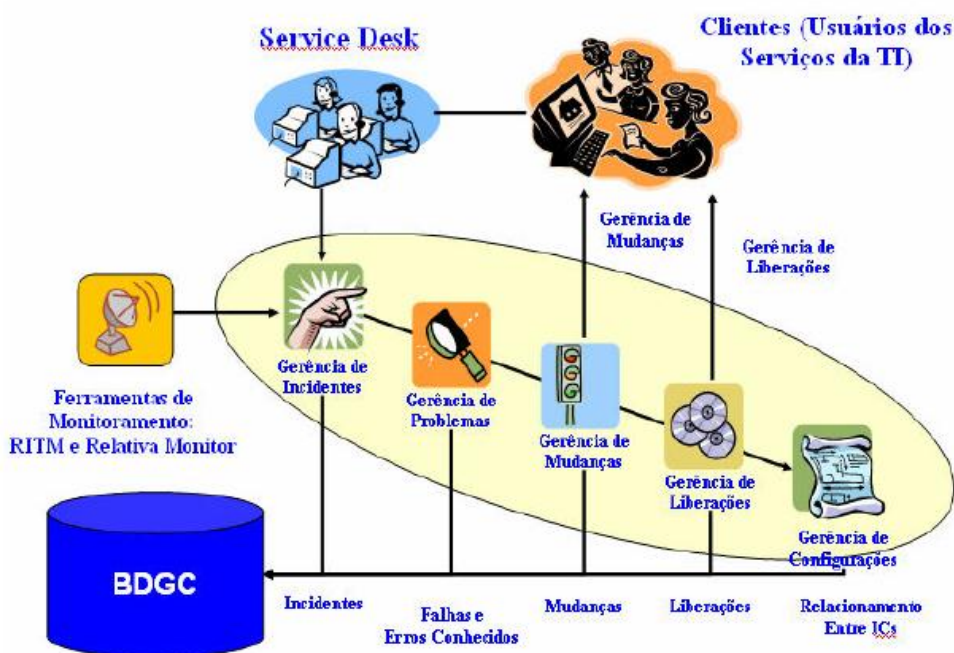


Figura 6 – Relativa IT Manager (RITM).

Fonte: Relativa (2007).

Segundo Velo (2008, p. 20):

“Do mesmo modo como a TI se transformou numa grande parte do negócio ao longo dos anos, a Central de Serviços se tornou crucial para manter o suporte. Os negócios se baseiam nos Serviços de TI para permanecer no topo do mercado e conseguir ser competitivo. O serviço fornecido pela Central de Serviços tende a ser um pouco mais amplo do que apenas uma parte da TI que prestava suporte a sistemas, por isto a transformação do *Help Desk* em Central de Serviços (*Service Desk*)”.

Uma necessidade identificada é a falta de adesão a alguns processos, como o gerenciamento de problemas, mudanças e liberações, e a gestão de configuração ainda não estar integrada com o gerenciamento de incidentes. Os processos existem, estão documentados, mas a cultura da empresa (TI) ainda entende estes processos como burocráticos.

Esta mudança permitiu também que os próprios usuários registrassem seus incidentes, suas solicitações ou dúvidas diretamente para a Central de Serviços, possibilitando também informar seu grau de satisfação com o atendimento e com os serviços de TI, através de pesquisa de satisfação realizada ao final de cada atendimento.

Para Ayres e Mülbert (2006, p. 186):

“[...] está comprovado que a centralização pode gerar efetivos ganhos no controle de custos, sobretudo em organizações de médio e grande porte que tem significativa infraestrutura tecnológica. A centralização busca concentrar o acesso ao software, hardware e serviços de comunicação, fazendo com que sua distribuição e a administração seja centralizada em um único local da organização (ou muito poucos lugares). Assim, se um usuário necessita fazer adquirir software ou hardware, ou ainda se necessita de um *upgrade* ou da reconfiguração de sua estação de trabalho, deverá submeter-se a uma estrutura de controle que centralize as operações de suporte. Normalmente isso é feito por uma central de atendimento [...]”.

O Coordenador de Infraestrutura comentou que “A Central de Serviços trouxe maior proximidade com os usuários, melhor performance nos atendimentos, melhor entendimento dos usuários com relação aos serviços de TI e clareza nos resultados” (J.C.B.).

Sobre a participação da TI na organização, segundo Ayres e Mülbert (2006, p. 49) “Para ser bem sucedida na organização, a área de TI tem que poder, efetivamente, exercer influência sobre ela. Para isso é necessário que exista proximidade da área de TI com as áreas usuárias e com o ambiente do próprio negócio”. Partindo desse pressuposto foi criado um Catálogo de Serviços de TI, para que os usuários pudessem se orientar ao registrarem suas demandas na Central de Serviços, formalizando assim os serviços prestados pela TI ao Angeloni bem como seus acordos de nível de serviço (SLA – *Service Level Agreement*).

Fernandes e Abreu (2006, p. 151) diz que “O Catálogo de Serviços de TI é um instrumento de comunicação com os usuários e clientes dos serviços de TI da organização e consiste em uma descrição detalhada dos serviços em uma linguagem do cliente [...]”.

Cohen (2008, p. 26) complementa, “Tal como um cardápio de restaurante onde são apresentados os serviços que o mesmo oferece, você precisa listar o que disponibiliza ao seu usuário”.

A Coordenadora Administrativa de TI menciona que “Com o alinhamento dos serviços suportados por TI, hoje é possível mensurar e gerenciar com maior clareza as demandas, valorizando a TI”. (J.D.).

Segundo Bon (2008, p. 16) “[...] um serviço de TI pode ser descrito como uma coleção de elementos relacionados que, juntos, compõem o serviço e oferecem valor potencial para os clientes”.

Conforme definição de serviço de TI supracitado, identificou-se em conversa com a Coordenadora Administrativa de TI a necessidade de revisão do Catálogo de Serviços para atualização dos itens, devido a evolução do ciclo GCN, atrelado a esta atualização, notou-se a necessidade de revisão do SLA de cada serviço, para adequá-lo às alterações que houveram na empresa e na TI no decorrer dos tempos, tendo como finalidade o alinhamento das necessidades do negócio com a capacidade da TI.

Estas iniciativas e mudanças compõe a implantação da Governança de TI do Angeloni e engajam-se com o *IT Governance Institute* (apud FERNANDES; ABREU, 2006, p. 11), este menciona que “[...] a Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia da informação [...]”.

Ainda segundo Fernandes e Abreu (2006, p.12) “O principal objetivo da Governança de TI é alinhar a TI aos requisitos do negócio. Este alinhamento tem como base a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externos”.

Relacionando a ideia de Fernandes e Abreu, 2006, a Central de Serviços de TI do Angeloni pode ser definida como sendo do tipo centralizada, relacionando-se com as demais áreas dentro da TI do Angeloni através de processos e níveis de atendimento, encaminhando os atendimentos que não foram solucionados em nível 1, conforme especialidades, para as áreas de Infraestrutura, Implantação, Administrativo TI e Sistemas, e em casos específicos para os gerentes de TI e Sistemas.

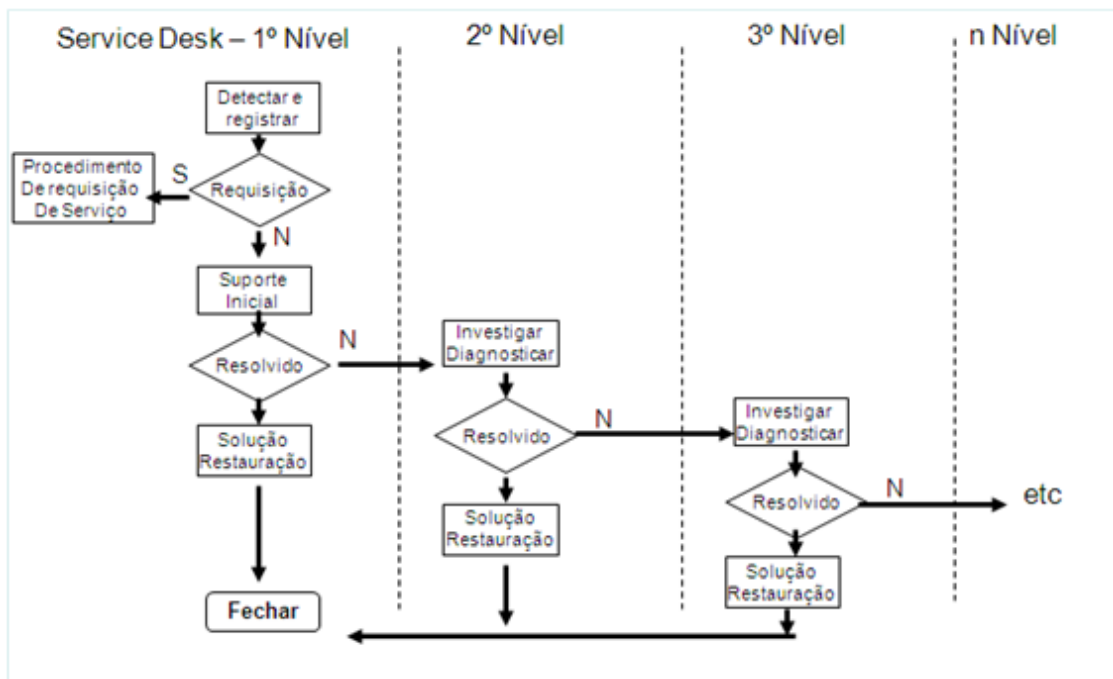


Figura 7 – Escalonamento entre níveis de suporte.
Fonte: Velo (2008).

Sobre este tipo de Central de Serviços centralizada, Bon (2006, p. 109) afirma:

“Se a organização de TI é responsável tanto pela provisão do serviço (Sistemas de Informações) quanto pelo suporte ao uso dos Sistemas de Informações, será melhor se o usuário puder se comunicar com a Central de Serviços como um ponto único de contato. Desse modo a Central de Serviços de TI é responsável pelo recebimento, registro, monitoração e encaminhamento das chamadas”.

Como a Central de Serviços é o ponto único de contato (SPOC – *Single Point of Contact*) entre os usuários e a TI, e entre a TI e a própria empresa, então ela também se relaciona com outras áreas fora da TI, como o setor de EDI (*Eletronic Data Interchange*) para assuntos relacionados com o portal de fornecedores e as aplicações de envio e recepção de notas e pedidos, com o Clube Angeloni e o Banco ibi, para assuntos relacionados à propostas de cartões e faturas para pagamento dos cartões de relacionamento Angeloni/ibi, além de setores como Segurança Patrimonial, Administrativo, Financeiro, Obras e Manutenção, Cadastro, Preços, e demais áreas de negócio.

Cada supermercado conta com o apoio de um auxiliar de informática para realizar os atendimentos *in loco*, totalizando 22 auxiliares, que são acionados pela Central de Serviços, além de executarem rotinas preventivas nos equipamentos das unidades. Empresas terceirizadas também podem ser acionadas em incidentes que necessitem de manutenções de *hardware* e/ou *softwares* específicos.

Os auxiliares de informática, por serem subordinados à gerência de cada unidade e não à TI, acabam sendo acionados diretamente pelos usuários locais, geralmente sem o

registro do chamado, o que acaba por interferindo nas informações geradas acerca da real situação dos serviços de TI das unidades, pois a Central de Serviços não possui o chamado para que possa gerenciar e mensurar os esforços, reincidências e nível de satisfação.

Também é responsabilidade da Central de Serviços o monitoramento dos ativos de TI:

- link de comunicação das unidades;
- link de internet;
- servidores;
- antenas *wireless*;
- rotinas de backup;
- procedimentos de *batch* (lote de tarefas em sistemas).

Os atendimentos geram uma demanda mensal de aproximadamente 4.000 (quatro mil) chamados mensais, entre incidentes, dúvidas, solicitações, monitoramento e rotinas, atendidos e gerenciados pela Central de Serviços de TI e demais equipes citadas acima. A quantidade representa o atendimento realizado a todas as unidades de negócio do Angeloni e seus funcionários, dentro dos acordos especificados no Catálogo de Serviços de TI.

Alguns números da infraestrutura suportada pela TI do Angeloni justificam a quantidade de chamados:

- Micros *Desktop* - 1200;
- Monitores - 2000;
- Micros PDV (ponto de venda) - 750;
- Balanças - 600;
- ECF (emissor de cupom fiscal) - 750;
- Impressoras - 500;
- Servidores - 96;
- Sistemas - 70;
- *Storages* - 03;
- *Links* - 55;
- Centrais telefônicas - 30;
- *Datacenter* - 02;

Além de outros componentes de microinformática (*desktop*) como *softwares* aplicativos, *hardwares*, contas de *e-mail* e outros itens de automação não relacionados.

Somando-se aos itens acima, temos que considerar o total de funcionários distribuídos entre as unidades da rede Angeloni, que podem entrar em contato com a Central de Serviços e registrarem seus chamados. Os valores informados são aproximados para dar uma noção do complexo contexto que a Central de Serviços de TI está inserida.

Para apoiar a Central de Serviços no atendimento de tantos serviços e itens de configuração, há uma ferramenta de colaboração (*Wiki*), utilizada como base de conhecimento, onde é possível documentar os procedimentos que auxiliarão nos atendimentos técnicos de primeiro nível.

Segundo informações do Coordenador de Implantação “A resolução de incidentes é feita de forma mais rápida com o uso da base de conhecimento, além dos papéis e responsabilidades estarem bem definidos através dos processos adotados” (A.F.S.). Porém, cabe salientar que há certa dificuldade em conseguir que as áreas especialistas documentem os procedimentos, criem manuais e FAQ, pois quanto mais completa e estruturada estiver a base de conhecimento, mais rápido tornam-se os atendimentos e uma maior quantidade é solucionada no primeiro nível de suporte.

Os motivos aos quais se atribuem a falta de criação de mecanismos auxiliares no atendimento são, conforme o Coordenador de Implantação “Falta tempo e pessoal para se dedicarem a este procedimento de documentação, mantê-lo e organizá-lo, mesmo sendo reconhecidos os benefícios desta prática”. (A.F.S.).

O volume de informações gerado pelo atendimento é demonstrado para a empresa mensalmente através de um caderno de indicadores. Esse caderno é organizado pelo Coordenador de Service Desk e contém aproximadamente 160 gráficos com informações quantitativas dos serviços de TI suportados, suas disponibilidades, tempos de atendimentos de todas as equipes de TI, incluindo empresas terceirizadas, níveis de satisfação dos usuários, itens de configuração com maior incidência de falhas, incidentes por unidade de negócio, reincidências e evoluções entre os meses.

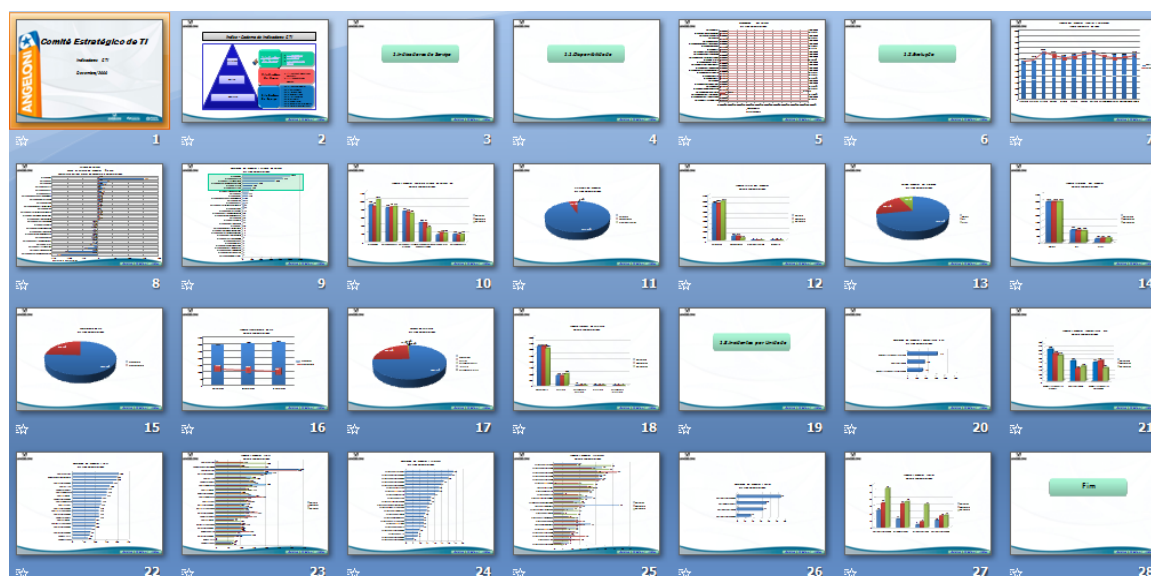


Figura 8 – Indicadores de TI Angeloni (caderno Estratégia).

Fonte: Angeloni (2010).

Estes indicadores são então encaminhados para as diretorias e gerências das áreas de negócio do Angeloni, para que sejam analisados e acompanhados, demonstrando transparência nas atividades da TI perante a empresa e buscando o alinhamento com a mesma.

Para a Coordenadora Administrativa de TI “A Central de Serviços de TI apoia o alinhamento da TI com o negócio através dos indicadores”. (J.D.).



Figura 9 – Caderno de indicadores

Fonte: Angeloni (2010).

Contribuindo com a afirmação anterior, o Coordenador de Infraestrutura ressalta que “Os resultados apresentados pelos indicadores fornecidos pela Central de Serviços trouxe maior clareza dos resultados da TI”. (J.C.B.).

De acordo com Velo (2008, p. 20), “A Central de Serviços é a cara do departamento de TI para os clientes. Mais do que isso, a Central de Serviços é uma fonte importante para informações gerenciais”.

Para o consultor que participou da implantação do GCN e Governança de TI no Angeloni, “O principal benefício para a empresa está localizado na antecipação de tendências futuras, ou seja, através da extração dos indicadores dos principais processos de TI. Tal fato somente foi possível com a criação e mudança de diversos processos de TI e do negócio dentro do Angeloni”. (M.L.V.).

Porém, ainda podem ser identificados pontos negativos, como a falta de *feedback* sobre os indicadores apresentados, planos de ações a serem tomados para melhorá-los, objetivos a serem alcançados, além deles não serem automatizados.

Com as informações levantadas na observação realizada na empresa em estudo, apresenta-se um quadro com os pontos fortes e fracos.

Problema	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Justificativa
Qual o papel da Central de Serviços na Governança de TI da empresa A. Angeloni & Cia. Ltda., de Criciúma (SC)?	Central de Serviços orientada a serviços e processos.	Falta de revisão do Catálogo de Serviços e SLA. Necessidade de implantação dos processos ITIL de mudança, liberação e configuração. Melhoria no processo de problemas.	Perda de informações sobre os serviços e acordos de tempos de atendimento. Processos tratados informalmente pelas equipes gerando atrasos e aumentando os riscos para o negócio. Sem análise de reincidências.
	Indicadores para avaliação da TI.	Falta de objetivos a serem alcançados e <i>feedback</i> sobre os dados. Processo precisa ser automatizado.	Não há metas a serem cumpridas. Demora na geração dos dados.
	Base de conhecimento.	Falta de processo formal e padrões para documentação do conhecimento.	Demora nos atendimentos pela falta de documentação e dificuldade no treinamento de novos funcionários.

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos dos processos de TI na empresa A. Angeloni & Cia. Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

Partindo da situação analisada na empresa A. Angeloni & Cia. Ltda., sugere-se que sejam realizadas algumas mudanças nos processos da área de TI, principalmente os que afetam à Central de Serviços.

As ações apresentadas abaixo fazem parte da proposta de melhoria para as dificuldades relatadas neste trabalho.

a) Treinamento de ITIL *Foundations*

Um ponto relevante abordado está no relacionamento e alinhamento dos colaboradores da TI com a Governança de TI. Este, por sua vez, pode ser alcançado realizando treinamentos sobre os conceitos de Governança de TI, incluindo os processos ITIL. O último treinamento realizado foi há dois anos e durante este período, houve mudanças no quadro funcional das equipes.

A capacitação da equipe através do treinamento mencionado possui duração de dois dias úteis em horário comercial, não sendo necessária a certificação dos profissionais, porém é importante realizar o teste simulado ao final do curso para avaliar o nível de entendimento dos participantes.

b) Revisão dos processos ITIL implantados e adoção de novos processos

A revisão dos processos ITIL utilizados na área de TI, seus relacionamentos e maturidades, são necessárias a fim de iniciar a implantação dos novos processos como: gerenciamentos de mudanças, liberação, configuração e problemas. A implantação dos novos processos permite que o gerenciamento da TI torne-se mais abrangente e padronizado, seguindo as orientações das melhores práticas.

Com a TI orientada a serviços e estes também sofrendo mudanças e melhorias, torna-se fundamental a revisão e atualização do catálogo onde se encontram listados os mesmos. Assim como o catálogo de serviços, o SLA de cada item também deve ser revisado, utilizando como parâmetro os indicadores e informações geradas pela Central de Serviços.

A atualização dos itens no catálogo de serviços, bem com o os prazos definidos no SLA, precisam ser formalizados e acordados com as áreas de negócio, para posterior

publicação aos usuários. Tem por finalidade servir como fonte de orientação aos usuários sobre os serviços prestados e suportados pela TI ao negócio, melhorando assim a comunicação e expectativas sobre os resultados esperados.

c) Estruturar o processo de manutenção da base de conhecimento

Complementando as melhorias descritas acima, percebe-se a necessidade de garantir a criação da documentação para a base de conhecimento, a ser utilizada pela Central de Serviços, tornando-a parte do dia-a-dia dos colaboradores da TI.

Esta documentação precisa ser padronizada, revisada e aprovada, criando assim artifícios de controle de qualidade para que os itens registrados estejam de acordo com as normas da empresa e que apoiem o atendimento da Central de Serviços com soluções e medidas de contorno para os incidentes.

d) Definição de metas para os indicadores e a automatização do processo

Os indicadores gerados mensalmente pela Central de Serviços e encaminhados para a diretoria e gerência da empresa, não possuem especificamente metas para serem atingidas, resultando na necessidade de definição das mesmas.

Estas definições, por sua vez, devem estar baseadas no Catálogo de Serviços e SLA acordado, além de considerar o histórico dos indicadores, pontos de melhoria nos tempos de atendimento, disponibilidade, satisfação dos usuários e reincidências, por exemplo.

6.2 RESULTADOS ESPERADOS

Através da aplicação das melhorias descritas, espera-se que a empresa ganhe em eficácia, efetividade, produtividade e qualidade, aumentando o envolvimento das equipes com a Central de Serviços.

As ações citadas irão refletir diretamente na percepção dos usuários e da organização, através dos indicadores que serão levantados.

Abaixo, são elencados os resultados e consequências dos itens citados conforme ordenação do item anterior:

a) Treinamento de ITIL *Foundations*

Este treinamento visa o alinhamento e consequente engajamento das pessoas com os processos de TI, orientados a serviços e ao negócio, possibilitando que as demais ações descritas nesta proposta sejam implantadas.

Com toda a equipe treinada, os processos serão melhor compreendidos e tornarão os atendimentos mais assertivos e ágeis, aumentando a produtividade dos usuários e a disponibilidade dos serviços.

b) Revisão dos processos ITIL implantados e adoção de novos processos

A proposta de revisão dos processos irá possibilitar que adaptações realizadas na implantação do ITIL na empresa sejam ajustadas e corrigidas.

A implantação de novos processos ITIL é necessária para que o fluxo de informação siga a mesma metodologia dos processos já em uso, podendo registrar todas as informações no sistema já existente na empresa.

Os benefícios da implantação destes novos processos estão relacionados com a melhoria na comunicação de mudanças, que precisam ser avaliadas conforme os riscos e impactos ao negócio, visando o GCN. Também a identificação de reincidências através da análise de incidentes e identificação e tratamento de problemas, além do mapeamento e relacionamento dos itens de configuração através da estruturação e manutenção do CMDB, diminuindo a indisponibilidade dos serviços.

c) Estruturar o processo de manutenção da base de conhecimento

A estruturação do processo de manutenção da base de conhecimento trará um aumento de produtividade da Central de Serviços no atendimento aos incidentes, diminuindo o tempo de solução dos incidentes que já possuem instruções documentadas.

É também um ponto importante no treinamento e adaptação de novos funcionários, possibilitando que as atividades sejam executadas com menos tempo de treinamento.

d) Definição de metas para os indicadores e a automatização do processo

Com essa definição, haverá a necessidade de *feedback* constante da empresa sobre o trabalho de percepção realizado pela TI, tendo aliado ao crescimento da organização os resultados alcançados através das ações de TI, servindo como fonte de informação para investimentos nas equipes, processos e equipamentos para sustentabilidade do negócio. Logo, automatização trará agilidade na exposição dos dados e maior confiabilidade nas informações geradas pelo sistema.

Estas medidas tornam os indicadores ainda mais alinhados com o seu objetivo para a Central de Serviços que é apoiar a Governança de TI na tomada de decisões.

6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Nota-se que a empresa e sua diretoria, possuem o sentimento e o conhecimento sobre as ações de Governança de TI, apoiando a Governança Corporativa do Angeloni e tornando possível o crescimento e manutenção dos processos de negócio.

Sendo assim, em relação às ações propostas e seus benefícios, deve-se considerar a viabilidade destas do ponto de vista financeiro:

a) O treinamento tem um custo médio de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) por turma, sendo importante a participação da Central de Serviços e também dos demais colaboradores das outras Coordenações de TI que não participaram do treinamento realizado.

É necessário incluir nos custos o deslocamento, hospedagem e alimentação do instrutor para realizar o curso em Criciúma/SC, no Angeloni, pois o valor de deslocamento da equipe para outra cidade é maior, considerando que não há oferta deste tipo de treinamento em Criciúma aberta ao público. Este custo é de aproximadamente R\$ 500,00 (quinhentos reais).

b) A revisão dos processos ITIL e a proposta de implantação dos demais processos precisam ser realizadas por uma consultoria com *know how* neste tipo de trabalho.

O valor da hora para consultoria neste tipo de projeto é de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) a hora de consultoria e podem ser necessárias 200 horas, totalizando R\$ 30.000,00 (trinta mil reais).

c) Para estruturar a base de conhecimento é necessário que sejam realizadas reuniões e assim definir o processo, responsáveis pela aprovação, revisão, testes, bem como seus critérios de qualidade e a padronização para orientação das equipes.

Os Coordenadores precisam se reunir para conscientizar as equipes da necessidade desta atividade e alocar tempo para que as ações sejam realizadas.

d) As metas dependem de análise e definição da diretoria, porém deve-se alertar que algumas metas podem exigir investimentos em tecnologia ou pessoas, como a compra de

novos equipamentos para aumentar a disponibilidade e reduzir as manutenções, ou aumento do quadro de funcionários para diminuir o tempo de atendimento dos incidentes.

A automatização dos indicadores pode ser executada de duas formas, uma delas é alocar recursos internos, como o DBA da área de Sistemas para a criação de comandos SQL a serem executados no banco de dados do atual sistema, extinguindo a necessidade de exportar os dados para planilhas de cálculo e gerar os gráficos.

O custo de fazer com recursos internos da empresa é a disponibilidade do profissional, ou seja, tempo entre seus projetos e atividades e o tempo disponível para desenvolver esta melhoria.

Outra forma é contratar horas de desenvolvimento com uma empresa terceirizada, para que sejam criados os indicadores diretamente na ferramenta RITM. O custo da hora técnica para o desenvolvimento de novas funcionalidades é de aproximadamente R\$ 120,00 (cento e vinte reais) a hora de análise e desenvolvimento, sendo que são estimadas 50 horas para o desenvolvimento de todos os indicadores atuais. O custo total é de R\$ 6.000,00 (seis mil reais).

Com essa automatização os dados serão gerados através de um *dashboard* que pode ser acompanhado em tempo real.

Descrição	Total R\$
a) Treinamento ITIL	2.500,00
Custos de deslocamento, hospedagem, alimentação para o treinamento	500,00
b) Consultoria para revisão e implantação de processos ITIL	30.000,00
c) Estruturar base de conhecimento	0,00
d) Automatizar indicadores	6.000,00
Total Geral	39.000,00

Quadro 3 - Investimentos para melhorar os processos de TI da empresa A. Angeloni & Cia. Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

A empresa Relativa, que fornece e desenvolve o *software* RITM para o Angeloni, realiza este tipo de consultoria, oferecendo várias soluções como o treinamento ITIL, implantação e revisão dos processos e a criação dos indicadores no sistema Relativa Monitor (*dashboard*).

Esta escolha de uma empresa já parceira do Angeloni pode trazer benefícios, tanto financeiros (formas de pagamento e descontos) quanto de produtividade, pois não haverá a

alocação de recursos internos para estas atividades. Outro ponto importante é que a empresa citada já conhece a cultura organizacional da TI do Angeloni, pois acompanhou a implantação dos processos ITIL e da ferramenta utilizada pela Central de Serviços e toda a TI e usuários da rede Angeloni.

A equipe de TI do Angeloni possui totais condições técnicas de realizar as ações propostas, porém adicionar mais estas atividades à rotina já acelerada dos colaboradores não é recomendável, pois pode refletir no desempenho dos projetos e rotinas já atribuídas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou apresentar um pouco da história da empresa A. Angeloni & Cia. Ltda. e toda a sua evolução até se tornar hoje uma das maiores empresas do Brasil.

Apoiando este crescimento, a tecnologia foi determinante para alcançar e permitir o nível de qualidade no atendimento e excelência operacional exigido em uma organização deste porte.

Para isso, foram apresentadas as melhores práticas mundiais adotadas pela TI do Angeloni para proporcionar a inovação tecnológica do negócio, com a Governança Corporativa sendo apoiada pela Governança de TI com o ITIL, CobiT e BSC.

Houve também a preocupação em adotar políticas de segurança que minimizem os riscos ao negócio, visando a sua continuidade mesmo em situações críticas como um desastre, através da implantação do GCN.

No relacionamento com os clientes internos a preocupação foi com a agilidade no atendimento, qualidade da informação e controle dos processos, conseguido com a criação da Central de Serviços de TI, responsável pelo atendimento de todas as demandas dos usuários relacionadas com a informática.

Além disso, a Central de Serviços entrega mensalmente os indicadores de desempenho dos serviços e equipes de TI para a empresa e esses precisam ser avaliados, afim de cumprirem seu objetivo de apoiar a tomada de decisão.

Visando a Governança de TI do Angeloni, quando for analisada uma proposta de terceirização de TI, principalmente da Central de Serviços, é importante avaliar todo o resultado dos processos já implantados. Essa comparação é necessária para que o escopo do serviço contratado atenda todos os pontos já implantados na empresa, e que possa ser medido corretamente através dos indicadores já implantados.

As propostas de melhorias apresentadas buscam aumentar o grau de maturidade dos processos e das equipes de TI, proporcionando um alto nível operacional das equipes de TI e da própria empresa, aumentando sua agilidade e produtividade com processos refinados e atualizados de suporte e de apresentação de resultados.

Acredita-se que com a implantação das melhorias apresentadas a área de TI e a empresa tenham benefícios na realização de suas atividades e no controle destas, apoiando também o GCN e assim minimizando os riscos e impactos no negócio.

Os obstáculos neste estudo estavam em realizar um resumo da trajetória da empresa Angeloni e a participação da TI nesta história de sucesso, apoiando constantemente este crescimento, reunindo documentos e relatos das pessoas envolvidas com as mudanças que aconteceram nestes mais de 50 anos da organização.

Além disso, havia o desafio de apresentar uma proposta que fosse viável e de fácil entendimento, adequado às reais necessidades da empresa, visando minimizar os problemas e maximizar os benefícios de todas as iniciativas já adotadas, detectadas na fase de observação por parte deste acadêmico.

Outro desafio ainda maior para este acadêmico será a implantação deste projeto, colocando em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e deste trabalho de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Gestão de Continuidade de Negócios Parte 1: Código de Prática (NBR 15999-1)**. Rio de Janeiro: 2007.

ABREU, Vladimir Ferraz de; FERNANDES, Aguinaldo Aragon. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

_____. _____. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

A. ANGELONI & CIA. LTDA. **Central de Serviços TI: Service Desk Angeloni**. Disponível em: <<http://www.angeloni.com.br/servicedesk/>>. Acesso em 25 mar. 2010.

_____. **Comitê Estratégico de TI: Indicadores GTI**. Criciúma, 2010.

_____. **Implementação do Ciclo GCN: Objetivos de controle**. Criciúma, 2007.

_____. **Institucional: História**. Disponível em: <http://estrela.angeloni.com.br/angeloni_HTTP/institucional/home/>. Acesso em: 23 mar. 2010.

_____. **Plano de Continuidade de Negócios**. Criciúma, 2008.

AYRES, Nilce Miranda; MÜLBERT, Ana Luísa. **Planejamento estratégico da tecnologia da informação: livro didático**. 2. ed. ver. Atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

BEZ, Volnei Martins. **Angeloni: 50 anos**. Florianópolis/Criciúma: Edição dos autores, 2008.

BON, Jan van. **Foundations of IT Service Management: based on ITIL**. Amersfoort – Holanda: Van Haren Publishing, 2006.

_____. **ISO/IEC 20000: an introduction.** Zaltbommel - Holanda: Van Haren Publishing, 2008.

CAVALCANTI, Marcelo José; MOREIRA, Enzo de Oliveira. **Metodologia de estudo de caso:** livro didático. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

COHEN, Roberto. **Implantação de help desk e service desk.** São Paulo: Novatec, 2008.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de Serviços de TI na prática:** uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

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

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Unisul, 2002.

RELATIVA SOLUÇÕES EM INFORMÁTICA LTDA. **Ficha Técnica do RITM 2007 Enterprise.** Disponível em:
< <http://www.relativasol.com.br/uploaded/File/FichaTecnica.pdf> >. Acesso em: 28 mar. 2010.

SILVA, Silvio Lummertz. **Estratégias empresariais:** o caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006. 2008. 244 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)- Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VELO, Marcio. **Fundamentos em Gerenciamento de Serviços de TI: ITIL.** Pinhais, 2008. Apostila do treinamento de ITIL Foundations do Angeloni.

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