

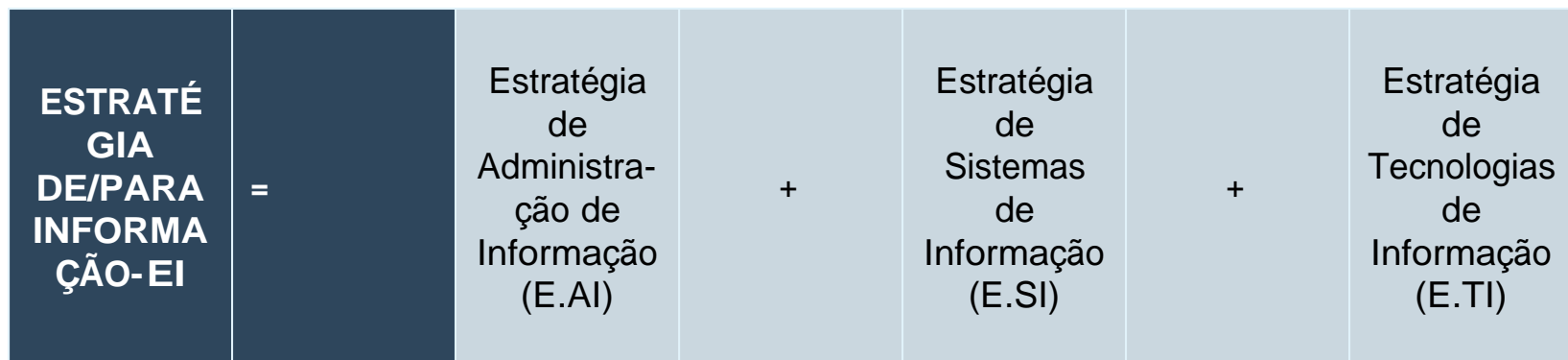
# **Análise da Estratégia de/para Informação:**

**“As abordagens da Arquitetura, da  
Governança, e do Crescimento  
Empresariais”**

**Prof. José Carlos Cavalcanti**

PIMES, Recife, 04 de Abril de 2008

Nós acreditamos que para que uma empresa, organização, ou instituição se adapte ao presente ambiente complexo, exponencialmente evolutivo de informações, e à **Nova Cultura** emergente, ela necessita ter uma **Estratégia clara de, e para, a Informação**. Ela necessita ter uma estratégia para administração dos seus conteúdos de informação, somada a uma estratégia de sistemas de organização de informação e, finalmente, somada a uma estratégia de tecnologias de informação e comunicação. Em resumo:



Para dar conta da **Análise da Estratégia de/para Informação**, nós nos valemos de três ferramentas de tratamento temáticas:

- a) A Abordagem da **Arquitetura Empresarial como Estratégia**, que foi desenvolvida a partir daquela estabelecida no MIT Sloan Center for Information Systems Research (EUA) e no IMD (Global Business School/Suíça);
- b) A Abordagem da **Governança Empresarial como Estratégia**, baseada na teoria econômica da Organização Industrial/Serviços contemporânea;
- c) A Abordagem do **Crescimento Empresarial**, baseada na teoria econômica do Crescimento da Empresa contemporânea.

A Abordagem da  
**Arquitetura Empresarial**  
**como Estratégia**

## PROBLEMA:

“Os seus investimentos em TICs estão realmente entregando o melhor valor de seu negócio ou ainda há janela para melhorias?”

As TICs devem prover um sólido alicerce para uma empresa flexível e hábil, mas muito frequentemente as organizações constataam que suas iniciativas de TICs não estão realmente alinhadas com seus objetivos.

Adicionalmente, no labirinto de projetos de tecnologia e do imperativo dos negócios, determinar a forma de fortalecer eficientemente a área de TICs para acelerar o sucesso do seu negócio pode representar um enorme desafio.

O que a sua organização pode estar demandando é de orientação especializada de como priorizar projetos de tecnologia de modo a guiar a inovação, satisfazer a demanda do mercado, e crescer os lucros”.

## DEFINIÇÕES:

“O paradigma tradicional de **BUILD TO LAST** agora necessita dar lugar para seu ascendente imperativo dos negócios: **BUILD TO CHANGE**”.

Tilak Mitra (IBM, 29/01/2008)

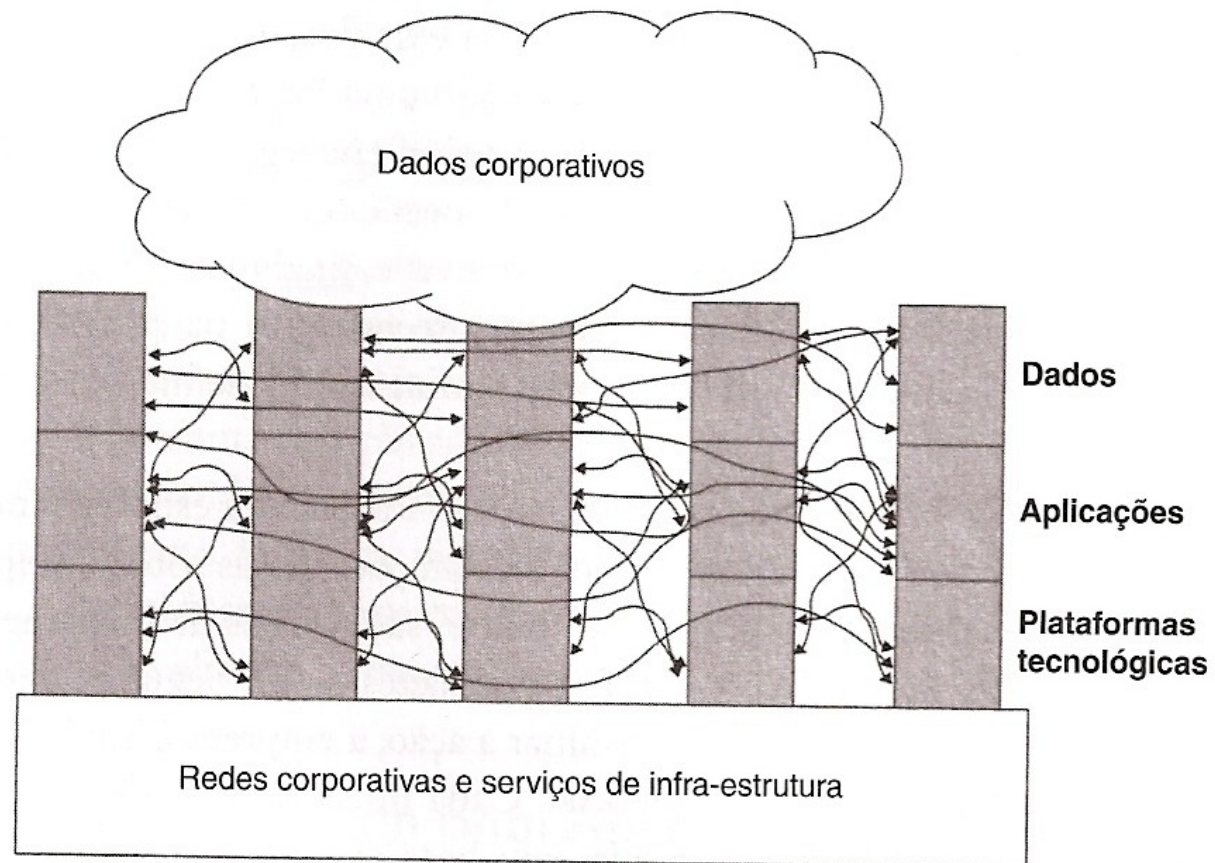
## DEFINIÇÕES (cont.):

A figura a seguir mostra o efeito combinado das **abordagens tradicionais** ao desenvolvimento da TI – um conjunto de **silos**. Individualmente, as aplicações funcionam bem. Juntas, elas impedem os esforços das empresas para coordenar os processos de clientes, fornecedores e funcionários – elas não constituem um alicerce de execução. As muitas linhas da figura refletem os esforços para integrar sistemas isolados, que sustentam processos de ponta a ponta.

Mas as empresas querem que a tecnologia suporte, de maneira confiável, os processos existentes. Além disso, querem que a tecnologia existente habilite capacidades futuras. Essas empresas precisam adotar uma **abordagem diferente** para implementar processos de negócios habilitados pela TI.

FIGURA 1-1

## A capacidade da abordagem tradicional para soluções de TI



## DEFINIÇÕES (cont.):

“A razão pela qual algumas empresas- e não outras- atingem um grau de execução superior e conseguem explorar aquilo que fazem bem para obter tanto agilidade como lucratividade, é porque elas têm um alicerce de execução melhor” (Enterprise Architecture as Strategy, Ross, Weill, and Robertson, 2006);

Um alicerce de execução consiste na infra-estrutura de TIC e em processos de negócios digitalizados que automatizam as capacidades centrais de uma empresa;

Para construir um alicerce de execução eficiente, as empresas precisam dominar três disciplinas-chave:

## DEFINIÇÕES (cont.):

- 1) **Modelo Operacional**: é a forma de integrar os ativos de informação e de padronizar os processos de negócios para oferecer os bens e serviços aos clientes;]
- 2) **Arquitetura Empresarial**: é a lógica organizacional dos processos de negócios e de infra-estrutura de TIC, refletindo os requisitos de integração e padronização do modelo operacional da empresa;
- 3) **Modelo de desenvolvimento/envolvimento de TIC**: é o sistema de mecanismos de governança que assegura que os projetos de negócios e de TI atinjam objetivos tanto locais como da empresa em geral;

FIGURA 1-2

## Criando e explorando o alicerce de execução

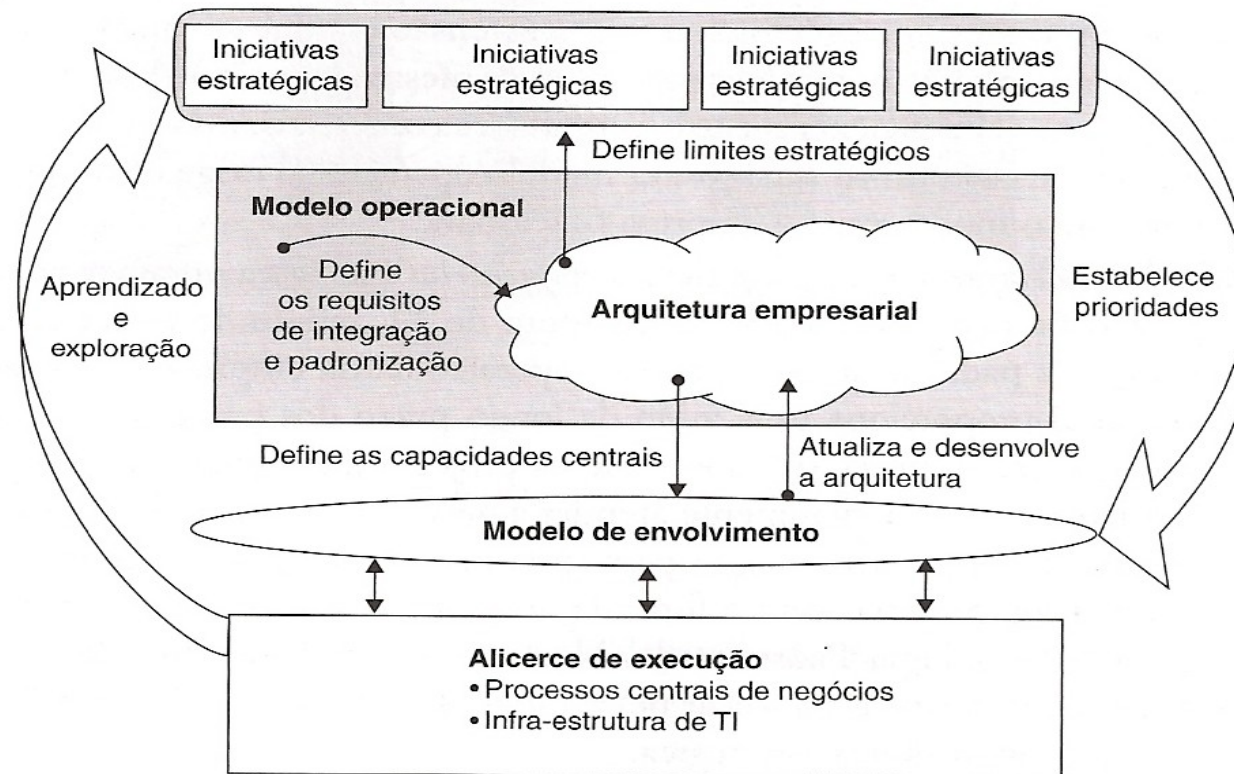
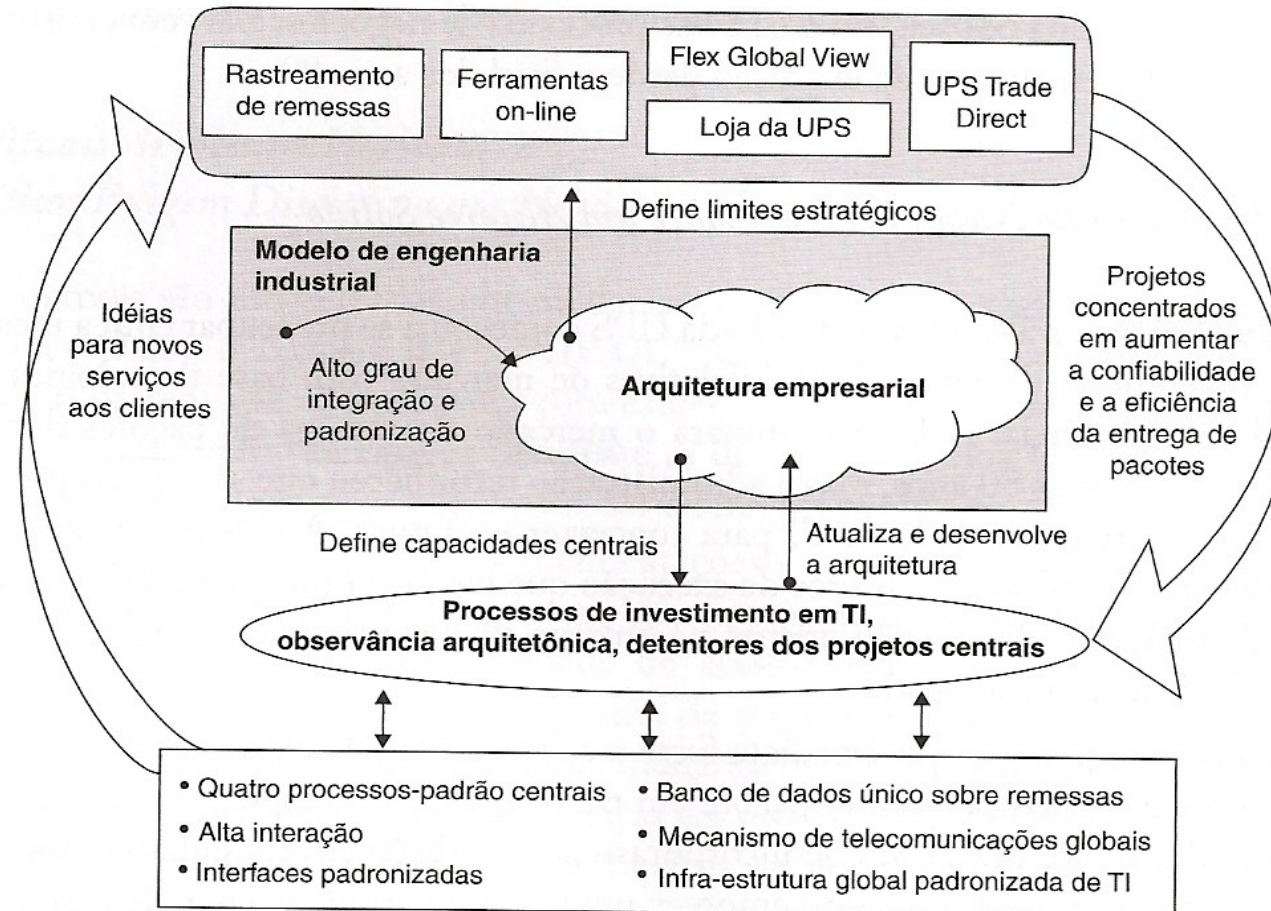


FIGURA 1-3

### O alicerce de execução da UPS



## DEFINIÇÕES (cont.):

A escolha do **Modelo Operacional** é o primeiro passo para construir um alicerce de execução. Ele tem duas **dimensões**: a padronização e a integração dos processos dos negócios.

**Padronização**: a padronização dos processos de negócios e de sistemas relacionados significa definir exatamente como um processo será executado, independentemente de quem desempenhará ou onde ele será concluído;

**Integração**: a integração associa os esforços de unidades organizacionais por meio de dados compartilhados. Este compartilhamento de dados pode ser entre processos, para permitir o processamento de transações de ponta a ponta, ou através dos processos, para permitir que a empresa apresente uma face única aos clientes;

## DEFINIÇÕES (cont.):

Os modelos operacionais se dividem em quatro tipos:

- 1) **Diversificação** (baixa padronização, baixa integração): a Independência com Serviços Compartilhados;
- 2) **Coordenação** (baixa padronização, alta integração): Acesso Ininterrupto a Dados Compartilhados;
- 3) **Replicação** (alta padronização, baixa integração): a Independência Padronizada;
- 4) **Unificação** (alta padronização, alta integração): Processos Padronizados e Integrados.

FIGURA 2-1

Características dos quatro modelos operacionais

Integração dos processos de negócios	Alta	<p><b>Coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes, produtos ou fornecedores compartilhados</li> <li>• Impacto nas transações de outras unidades comerciais</li> <li>• Unidades comerciais ou seções operacionalmente únicas</li> <li>• Administração de negócios autônoma</li> <li>• Controle do projeto de processos de negócios pelas unidades comerciais</li> <li>• Dados compartilhados sobre clientes/fornecedores/produtos</li> <li>• Processos consensuais para projetar serviços infra-estruturais de TI; decisões sobre aplicações da TI tomadas nas unidades comerciais</li> </ul>	<p><b>Unificação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes e fornecedores podem ser locais ou globais</li> <li>• Processos de negócios globalmente integrados, muitas vezes com suporte de sistemas empresariais</li> <li>• Unidades comerciais com operações similares ou sobrepostas</li> <li>• Administração centralizada, aplicando, com frequência, matrizes para as unidades comerciais, os processos ou as seções</li> <li>• Detentores de processos de alto nível projetam processos padronizados</li> <li>• Bancos de dados comandados centralmente</li> <li>• Decisões de TI tomadas centralmente</li> </ul>
	Baixa	<p><b>Diversificação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos ou nenhum cliente ou fornecedor compartilhado</li> <li>• Transações independentes</li> <li>• Unidades comerciais operacionalmente únicas</li> <li>• Administração autônoma de negócios</li> <li>• Controle do projeto de processos de negócios pelas unidades comerciais</li> <li>• Poucos padrões de dados entre unidades comerciais</li> <li>• Decisões de TI tomadas, em sua maioria, nas unidades comerciais</li> </ul>	<p><b>Replicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos ou nenhum cliente compartilhado</li> <li>• Transações independentes agregadas em alto nível</li> <li>• Unidades comerciais operacionalmente similares</li> <li>• Líderes de unidades comerciais autônomas com pouco poder sobre os processos</li> <li>• Controle centralizado (ou federal) sobre o projeto dos processos de negócios</li> <li>• Definições padronizadas de dados, mas dados possuídos localmente com alguma agregação no nível corporativo</li> <li>• Serviços de TI comandados centralmente</li> </ul>
		Baixa	Alta
<b>Padronização dos processos de negócios</b>			

FIGURA 2-2

Quatro exemplos de modelos operacionais

Integração dos processos de negócios	Alta	<p><b>Coordenação</b>  <b>Merrill Lynch Global Private Client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Face única para os clientes por meio de canais múltiplos</li> <li>• Transações independentes com clientes, mas dados compartilhados sobre produtos</li> <li>• Cada conselheiro financeiro tem seus próprios relacionamentos com clientes</li> <li>• Conselheiros financeiros customizam suas interações com os clientes</li> <li>• Conselheiros financeiros em 630 escritórios exercem autonomia local dentro dos limites de suas responsabilidades</li> <li>• A plataforma Total Merrill proporciona acesso comum a tecnologia e dados</li> <li>• A organização de TI proporciona padrões tecnológicos centralizados</li> </ul>	<p><b>Unificação</b>  <b>Dow Chemical</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes locais e globais; fornecedores globais</li> <li>• São globais: fabricação, finanças, RH, gestão de pedidos, compras, atendimento aos clientes e outros processos</li> <li>• Todas as unidades comerciais apóiam pesquisas químicas, desenvolvimentos e vendas globalizados</li> <li>• Administração centralizada, com a administração geográfica, de processos e de unidades comerciais feita pela matriz</li> <li>• Projeto centralizado de processos, implementados por ERPs e pelos detentores de processos corporativos</li> <li>• Bancos de dados de instância única, comandados centralmente</li> <li>• Decisões de TI tomadas por meio de uma organização centralizada de serviços comuns de TI</li> </ul>
	Baixa	<p><b>Diversificação</b>  <b>JM Family Enterprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos clientes ou fornecedores em comum</li> <li>• Transações sobretudo independentes, com transações entre empresas distanciadas</li> <li>• Operações exclusivas entre as unidades comerciais</li> <li>• Líderes das unidades comerciais autônomos, reportando-se diretamente ao CEO; transações distanciadas entre as unidades comerciais</li> <li>• Controle, pelas unidades comerciais, dos processos de negócios, exceto no caso de compras, RH, finanças, concessionárias e serviços corporativos em comum</li> <li>• Poucos padrões de dados por unidades</li> <li>• Serviços de TI compartilhados para resultar em economias de balança</li> </ul>	<p><b>Replicação</b>  <b>TD Banknorth</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos ou nenhum cliente compartilhado</li> <li>• Os bancos registram transações independentes dos clientes, que são agregadas centralmente</li> <li>• Os bancos decidem localmente como atender a seus clientes ao implementar práticas na empresa</li> <li>• Processos padronizados em crescimento por toda a empresa, para aumentar a eficiência e reduzir riscos</li> <li>• Novos processos de negócios centralmente projetados</li> <li>• Dados possuídos localmente; definições de dados padronizadas acompanhando implementações de processos padronizados</li> <li>• Assimilação em sistemas centrais dos sistemas de TI existentes em bancos individuais</li> </ul>
		Baixa	Alta
		<b>Padronização dos processos de negócios</b>	

## DEFINIÇÕES (cont.):

Distinguindo a **Arquitetura Empresarial** da **Arquitetura de TI**

A unidade de TI de uma empresa lida tipicamente com 04 (quatro) níveis arquitetônicos **abaixo** da Arquitetura Empresarial:

- a) A arquitetura de **processos de negócios** (as atividades ou tarefas que compõem os grandes processos de negócios identificados pelos detentores dos processos);
- b) A arquitetura dos **dados ou informações** (definições comuns de dados);
- c) A arquitetura de **aplicações** (aplicações individuais e suas interfaces); e,
- d) A arquitetura **tecnológica** (serviços de infra-estrutura e os padrões tecnológicos em que eles se baseiam).

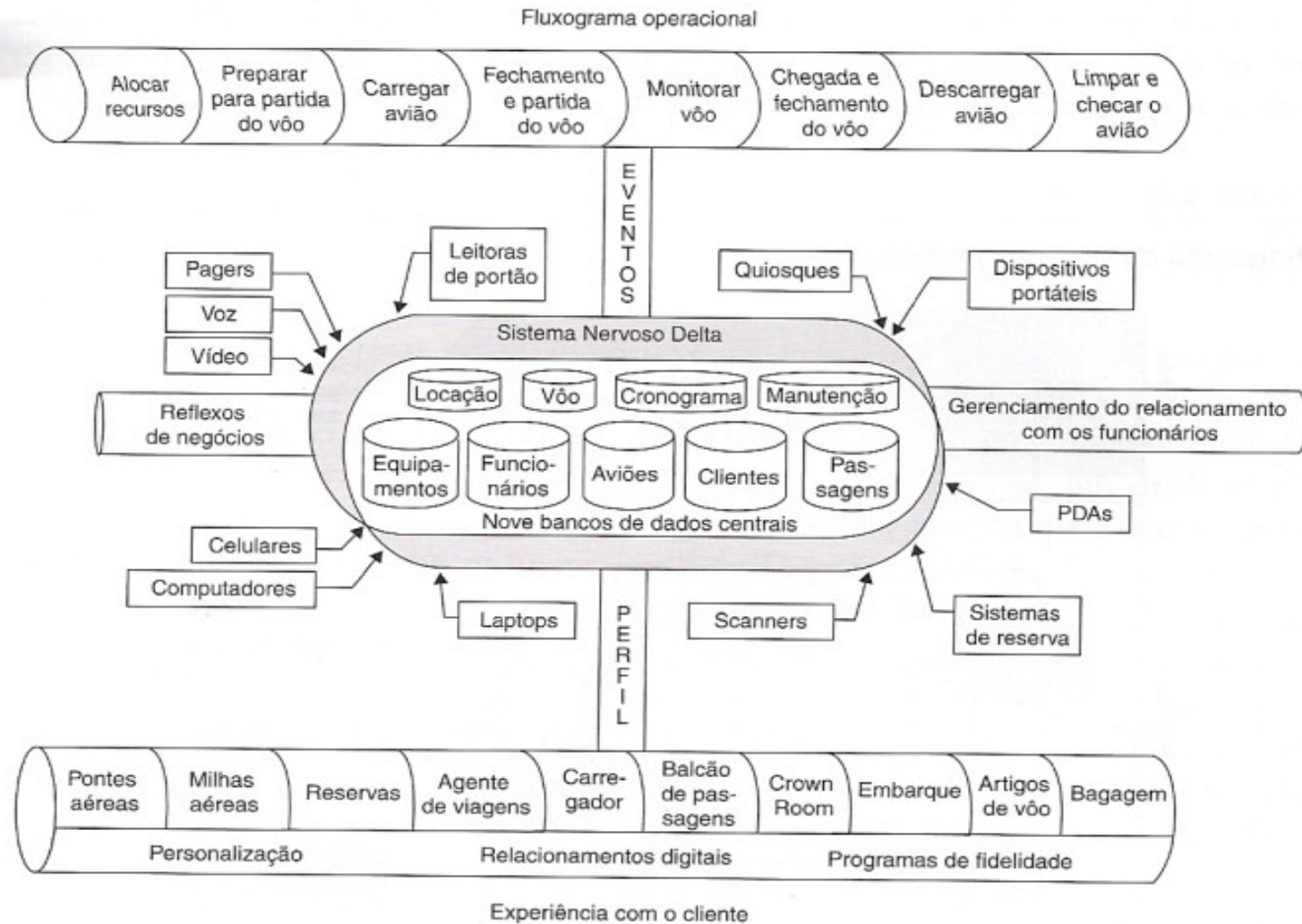
## DEFINIÇÕES (cont.):

Resumindo a **Arquitetura Empresarial** em um **Diagrama Central**

Uma imagem simples (Diagrama Central) ajuda a debater e a compreender a Arquitetura Empresarial de uma empresa. O papel do Diagrama Central é ajudar a promover a discussão entre gerentes de negócios e de TI para esclarecer os requisitos do alicerce de execução da empresa e, em seguida, transmitir esta visão. São **quatro** os **elementos comuns** em diagramas centrais da arquitetura empresarial:

- a) Processos centrais de negócios;
- b) Dados compartilhados determinantes dos processos centrais;
- c) As principais tecnologias de automação e vinculação; e
- d) Os principais clientes.

## O diagrama central da Delta Air Lines



Fonte: Adaptado de documentos da Delta Air Lines. Usado com permissão.

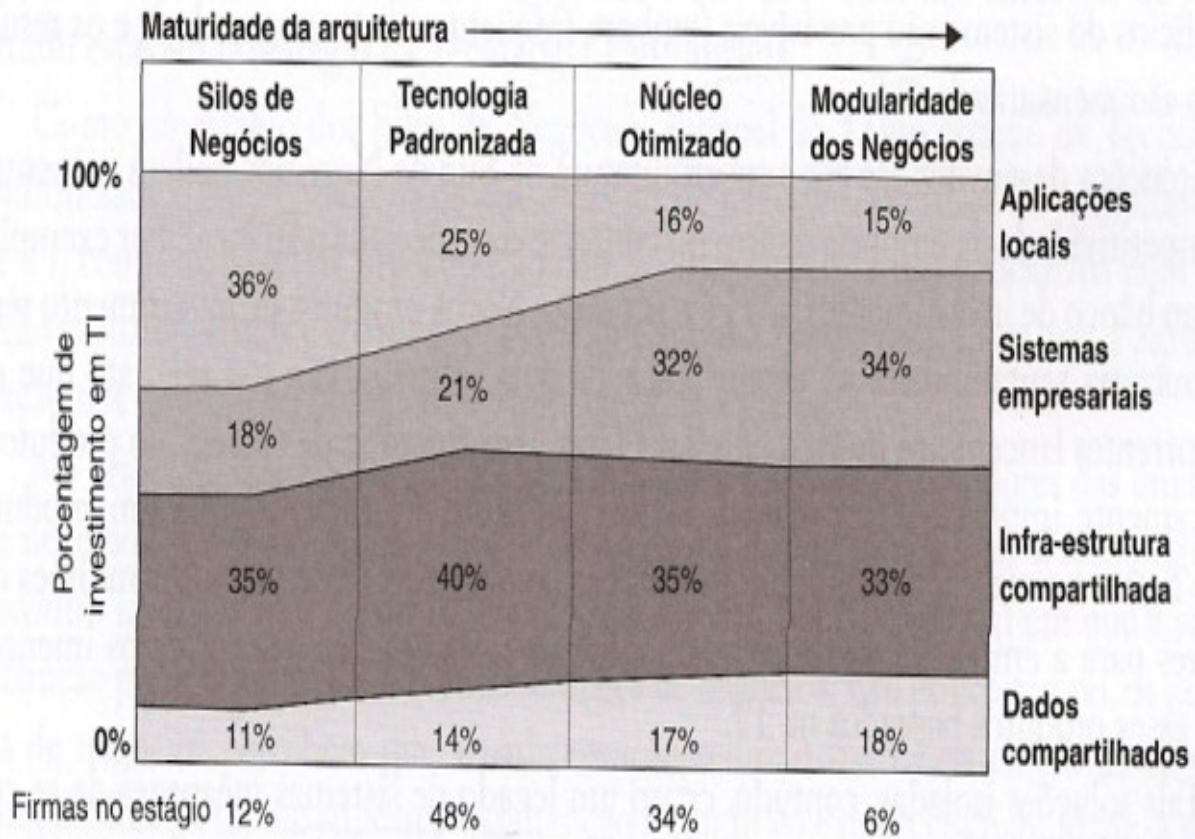
## DEFINIÇÕES (cont.):

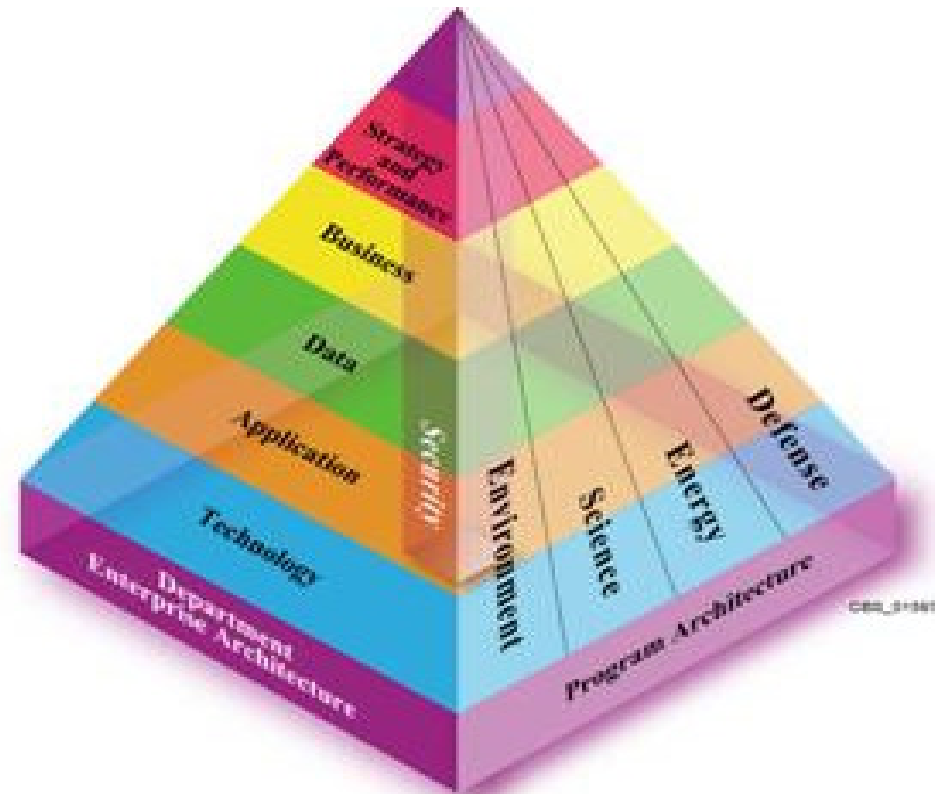
### Os Estágios de **Maturidade** da **Arquitetura Empresarial**

As empresas seguem um caminho bastante previsível para conseguir um alicerce para a execução dos negócios, e seguem um padrão consistente para construir suas próprias arquiteturas empresariais. Este padrão são os estágios de:

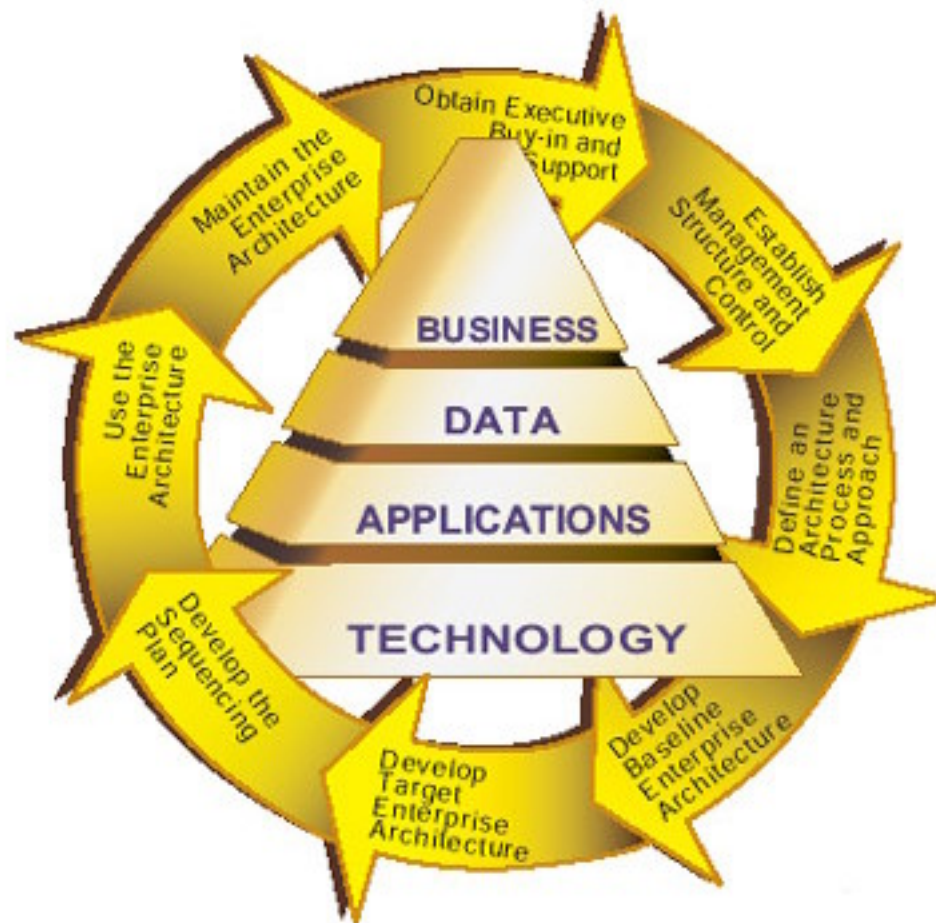
- a) **Arquitetura dos Silos de Negócios**: quando as empresas procuram maximizar as necessidades de cada unidade comercial ou as necessidades funcionais;
- b) **Arquitetura da Tecnologia Padronizada**: proporciona a eficiência de TI por meio da padronização tecnológica e, na maioria dos casos, da maior centralização da administração tecnológica;
- c) **Arquitetura do Núcleo Otimizado**: proporciona a padronização de dados e processos na empresa como um todo, conforme o apropriado para o modelo operacional;
- d) **Arquitetura da Modularidade dos Negócios**: quando as empresas administram e reaproveitam componentes livremente associados dos processos de negócios habilitados pela TI, com o intuito de preservar os padrões globais e, ao mesmo tempo, habilitar diferenças locais.

## Estágios de maturidade da arquitetura

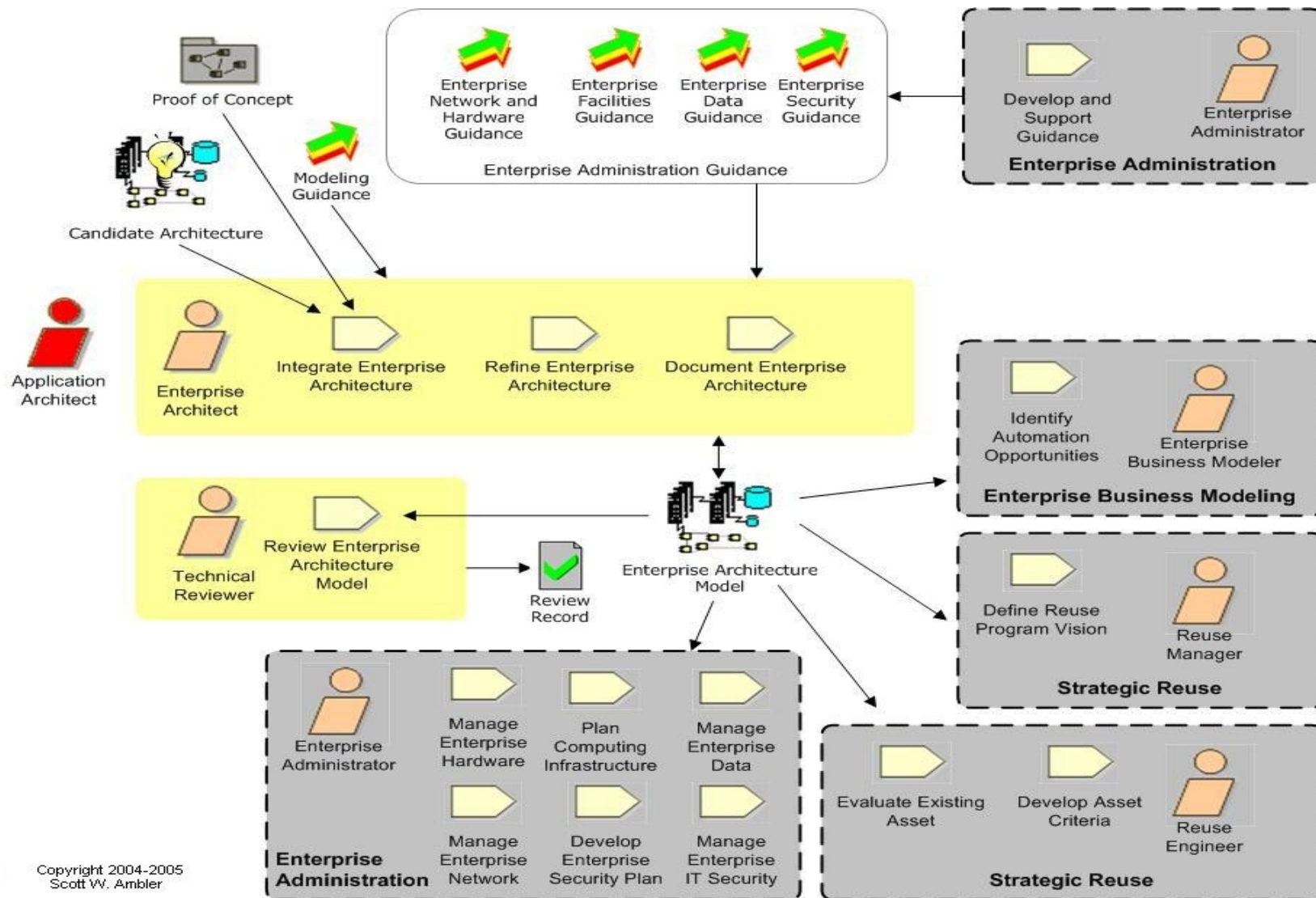




Fonte: **Lawrence Berkeley National Laboratory-LBNL** Information  
Regarding Federal Enterprise Architecture:  
<http://www.lbl.gov/CIO/Architecture/>



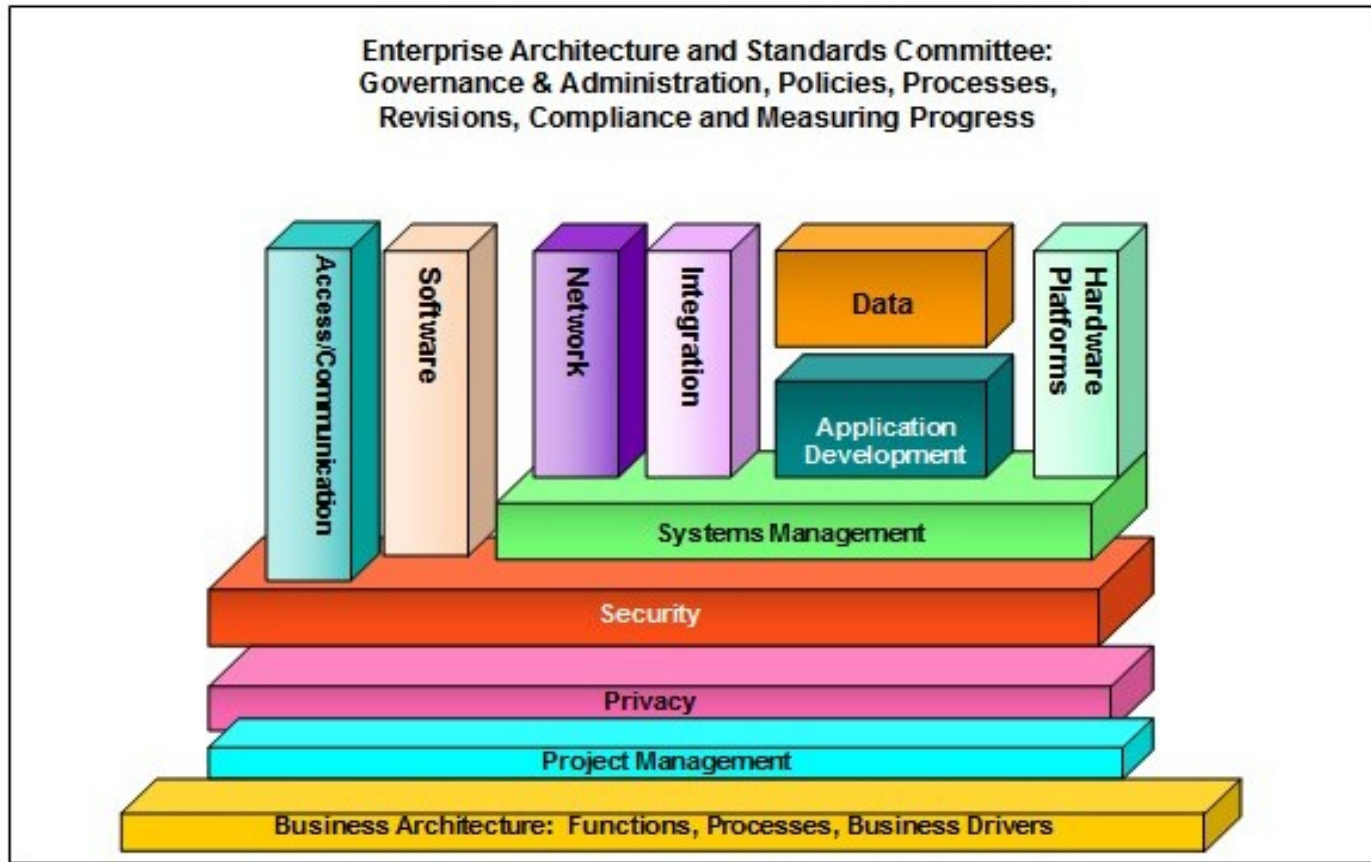
Fonte: <http://www.mitre.org/about/index.html>



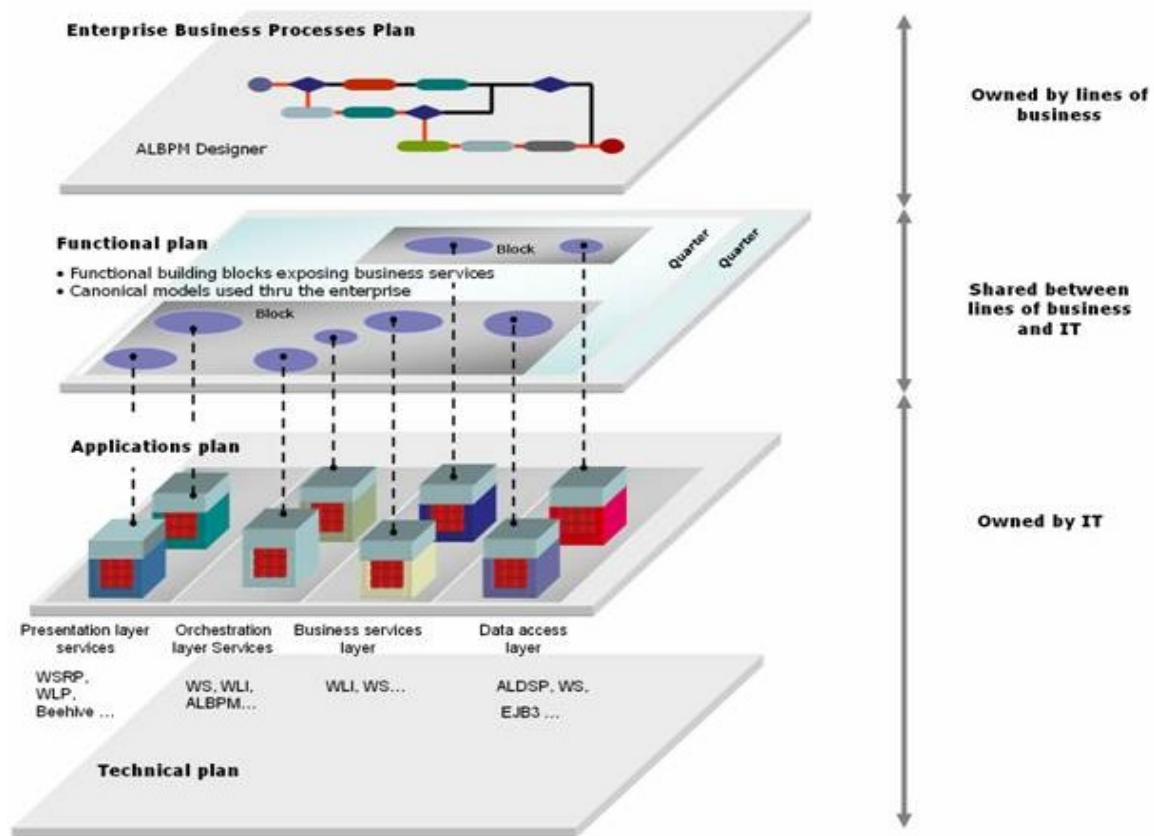
Fonte:

<http://www.enterpriseunifiedprocess.com/essays/enterpriseArchitecture.html>

# Kentucky Enterprise Architecture Framework for Information Technology

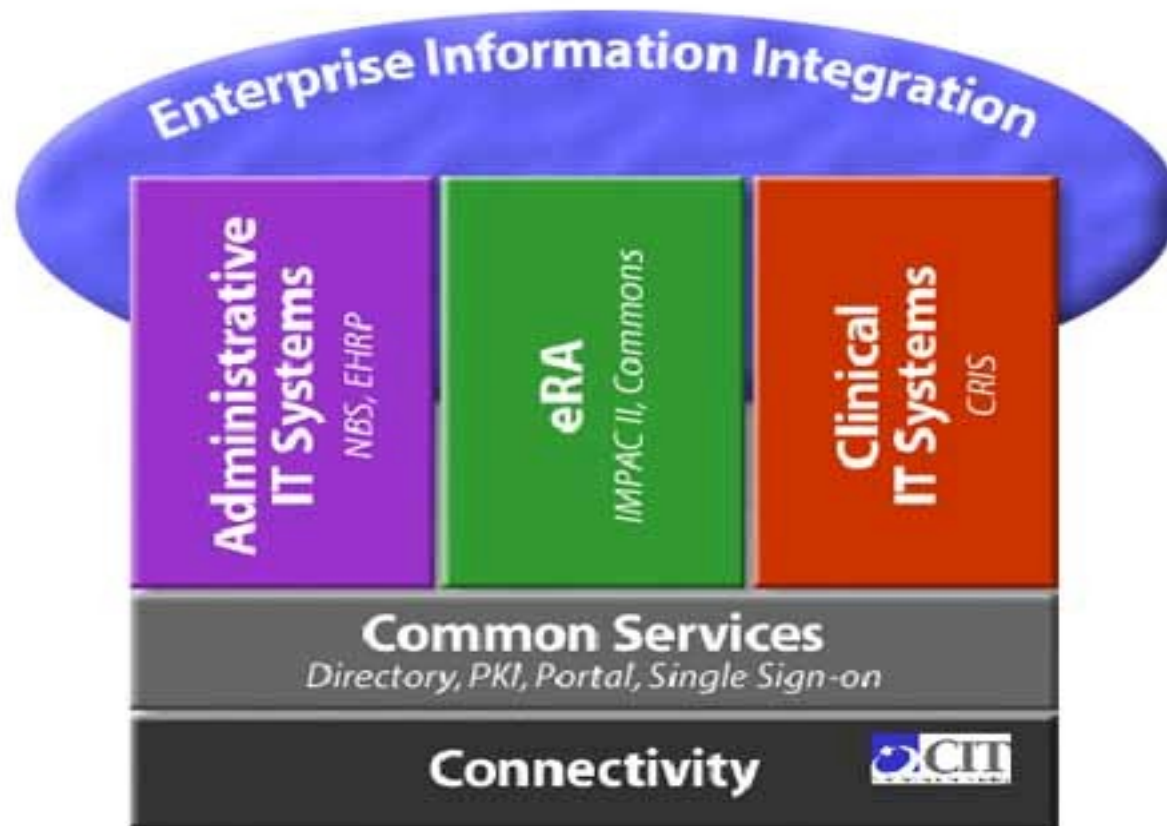


Fonte: [http://technology.ky.gov/epmo/ea\\_justification.htm](http://technology.ky.gov/epmo/ea_justification.htm)



Fonte: <http://dev2dev.bea.com/pub/a/2006/03/enterprise-architecture.html>

## ***eRA - One of Three Enterprise Systems***



Fonte: [http://era.nih.gov/Docs/Business\\_Doc.cfm?lobjectID=4B2293A1-9E95-4A38-839EEF9F290BB676&name=Management%20Committees](http://era.nih.gov/Docs/Business_Doc.cfm?lobjectID=4B2293A1-9E95-4A38-839EEF9F290BB676&name=Management%20Committees)

## Extreme Architecture Framework

	Activity	Information	Software	Data	Technology
Sector	Activities Workflow	Subject Areas Information Requirements	Functional Areas	Business Objects	Networks Platforms Frameworks
Enterprise					
Process					
Application	Use Cases	Interface Requirements	Functional Requirements Non-Functional Requirements	Storage Requirements	
Component	User Interface		Architecture Code	Schemas	

© Copyright 2006 Phil Robinson and Floris Gout

[www.extremearchitecture.org](http://www.extremearchitecture.org)

Fonte:

<http://www.lonsdalesystems.com/training/eaEssentials/eaEssentials.htm>

# ENTERPRISE ARCHITECTURE: A FRAMEWORK™



	WHAT	HOW	WHERE	WHO	WHEN	WHY		
	DATA	FUNCTION	NETWORK	PEOPLE	TIME	MOTIVATION		
<b>SCOPE</b> (Contextual)	 Set of things important to the business Business Strategy	 Set of processes for business activities Process - Set of Business Processes	 Set of locations & relationships between locations Map - Map Business Location	 Set of organizations important to the business People - Map Organization Chart	 Set of events & cycles important to the business Time - Map Business Event Cycle	 Set of reasons for business activities Set of Business Reasons - Map Business Strategy		
<b>BUSINESS MODEL</b> (Conceptual)	 Set of business models Set of Business Models - Map Business Strategy	 Set of business processes Process - Business Process (B - Business Processes)	 Set of business locations Map - Business Location Map - Business Strategy	 Set of business organizations People - Map Organization Chart - Business Strategy	 Set of business events & cycles Time - Business Event Cycle - Business Strategy	 Set of business reasons Set of Business Reasons - Map Business Strategy		
<b>SYSTEM MODEL</b> (Physical)	 Set of system models Set of System Models - Map Business Strategy	 Set of system functions Process - Application Function (F - User Functions)	 Set of system locations Map - IT Location (Process, Storage, etc) - Map Business Strategy	 Set of system organizations People - Map Organization Chart - Business Strategy	 Set of system events & cycles Time - System Event Cycle - Business Strategy	 Set of system reasons Set of System Reasons - Map Business Strategy		
<b>TECHNOLOGY MODEL</b> (Physical)	 Set of technology models Set of Technology Models - Map Business Strategy	 Set of technology functions Process - Technology Function (T - User Functions)	 Set of technology locations Map - Technology Location Map - Business Strategy	 Set of technology organizations People - Map Organization Chart - Business Strategy	 Set of technology events & cycles Time - Technology Event Cycle - Business Strategy	 Set of technology reasons Set of Technology Reasons - Map Business Strategy		
<b>DETAILED REPRESENTATIONS</b> (Out-of-context)	 Set of data definitions Set of Data Definitions - Map Business Strategy	 Set of function definitions Process - Mapping Function (F - User Functions)	 Set of network definitions Map - Mapping Map (M - Business Strategy)	 Set of people definitions People - Mapping People (P - Business Strategy)	 Set of time definitions Time - Mapping Time (T - Business Strategy)	 Set of motivation definitions Set of Motivation Definitions - Map Business Strategy		
<b>FUNCTIONING ENTERPRISE</b>	e.g. DATA	e.g. FUNCTION	e.g. NETWORK	e.g. ORGANIZATION	e.g. SCHEDULE	e.g. STRATEGY	<b>FUNCTIONING ENTERPRISE</b>	

THE ZACHMAN FRAMEWORK FOR ENTERPRISE ARCHITECTURE

© John A. Zachman

Fonte: <http://www.zifa.com/>

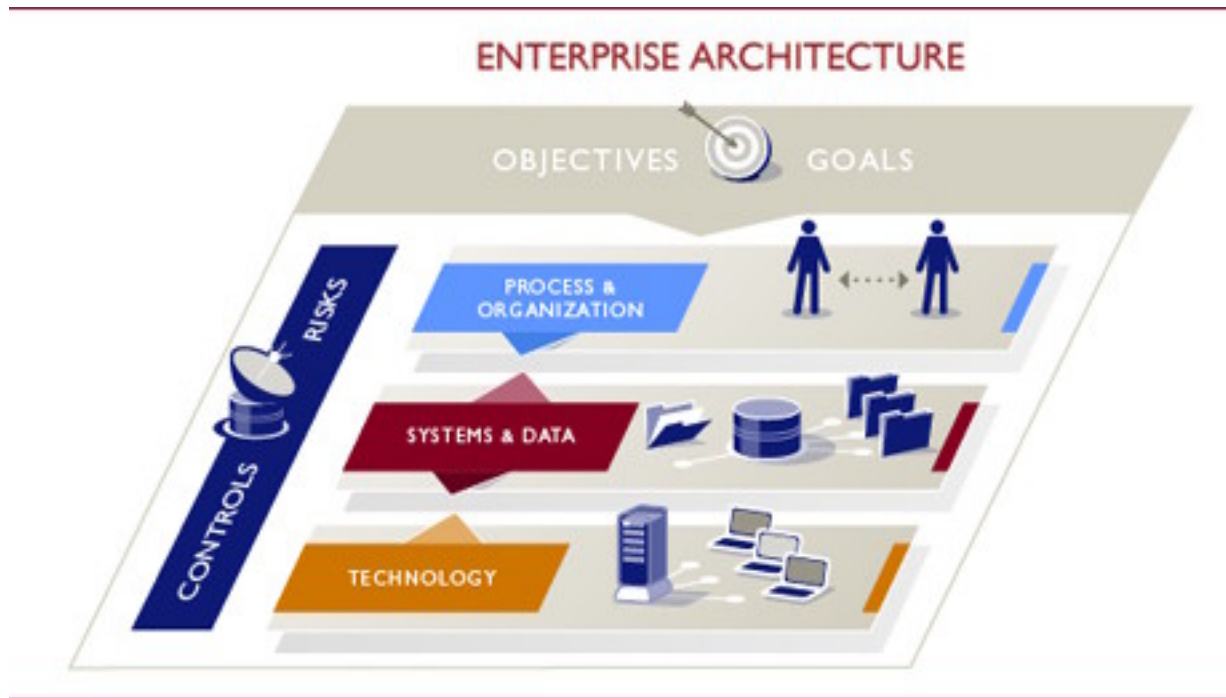
---

INCREASE THE ABILITY  
TO DRIVE CHANGE

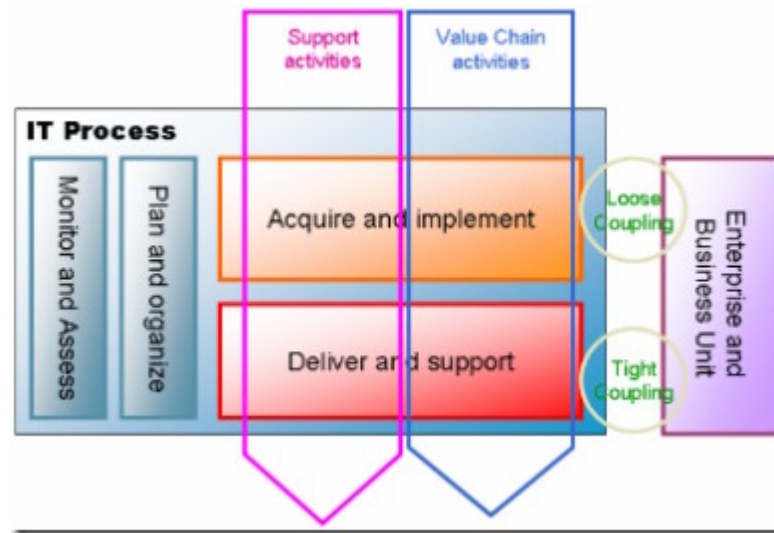


---

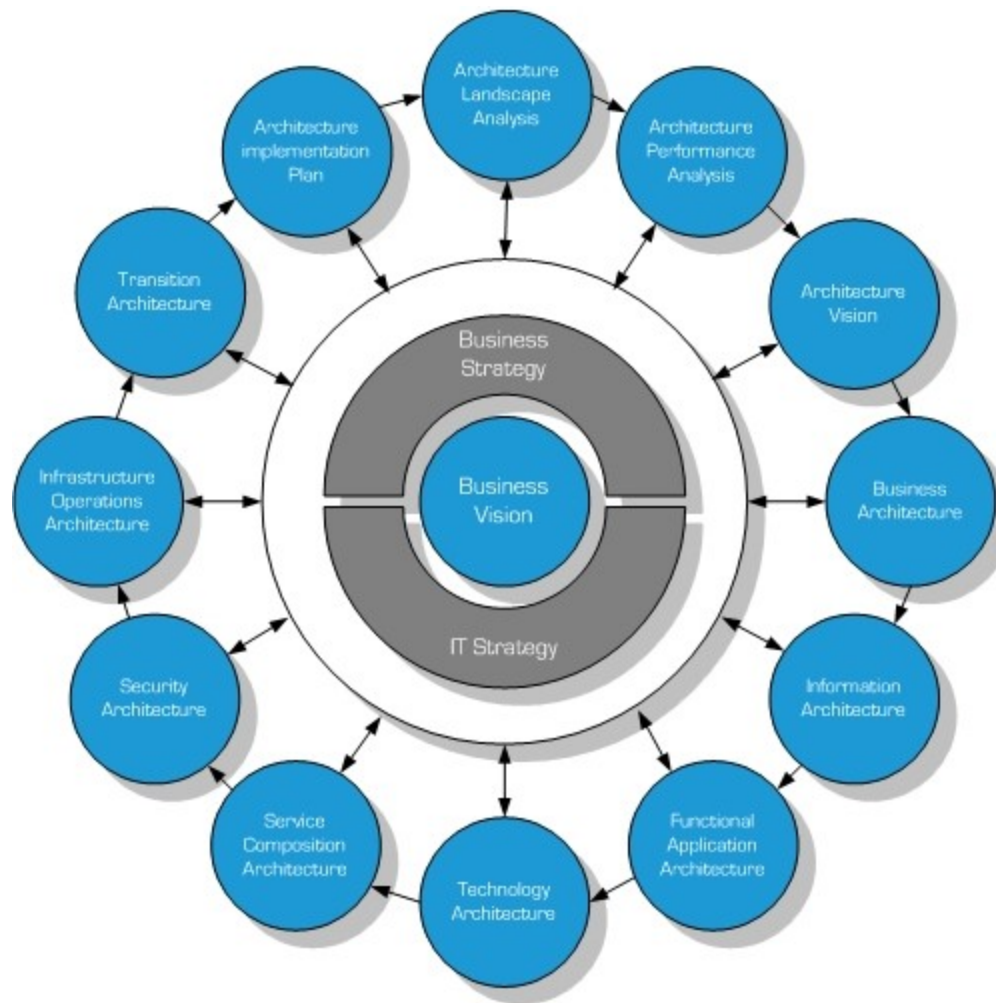
Fonte: <http://www.mega.com/index.asp/l/en/c/solution>



Fonte: <http://www.mega.com/index.asp/l/en/c/solution/p/it-architecture-governance/p2/enterprise-architecture>

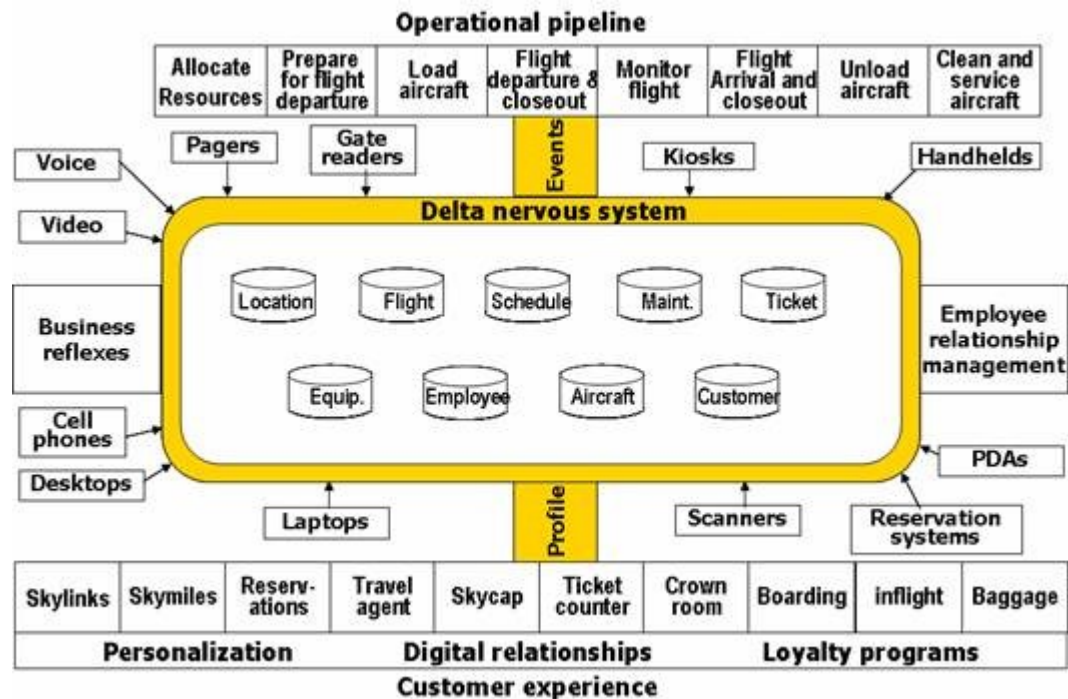


Fonte: <http://enta.wordpress.com/2006/09/17/what-is-enterprise-architecture/>

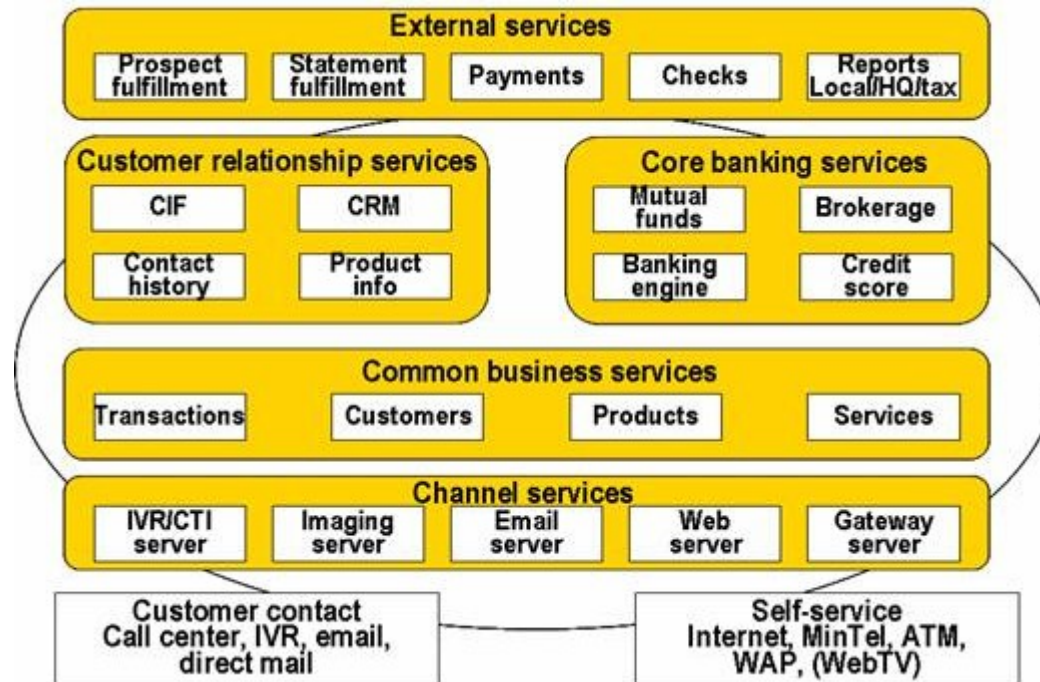


Fonte:

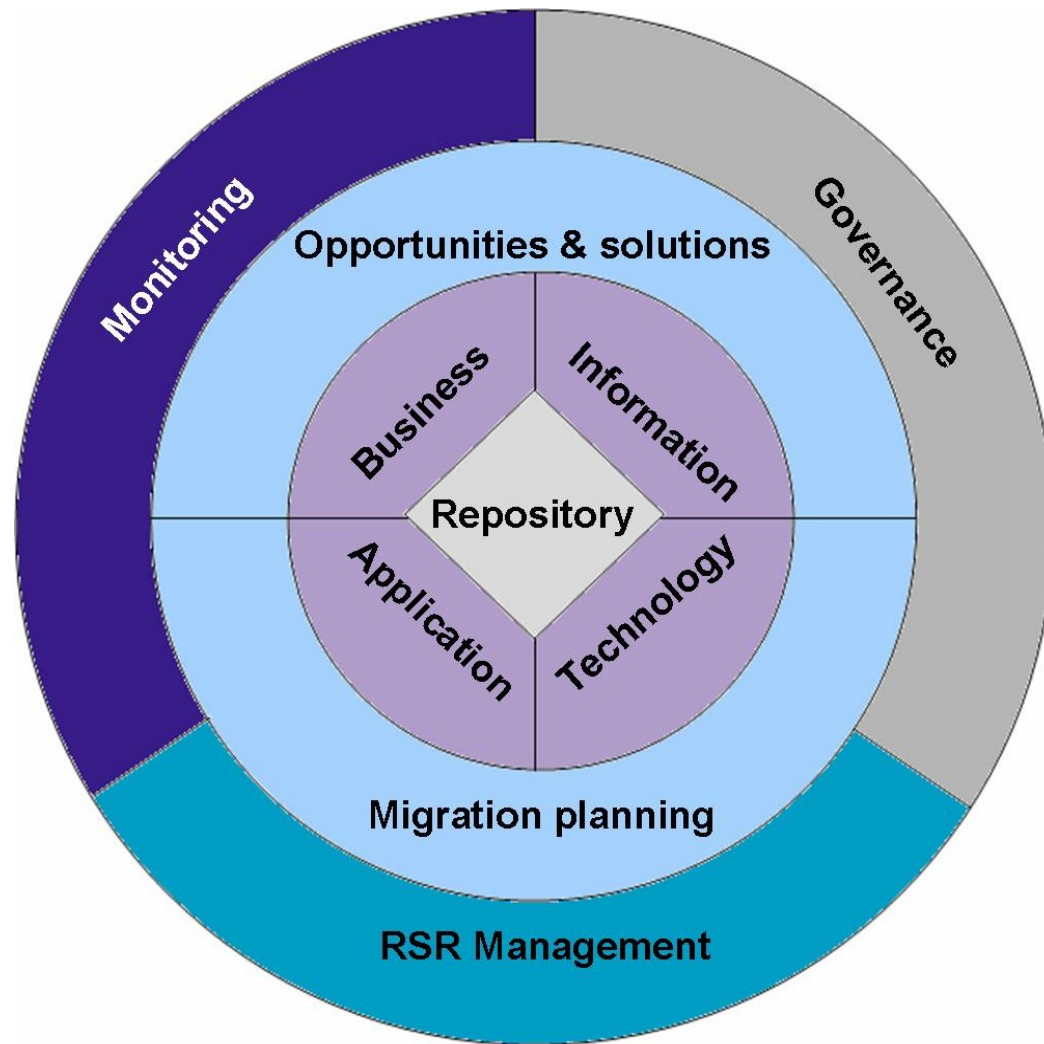
[http://www.cornellenterprise.com/services/enterprise\\_architecture\\_deployment.aspx](http://www.cornellenterprise.com/services/enterprise_architecture_deployment.aspx)



Fonte: <http://www.ies.aust.com/ten/ten38.htm>

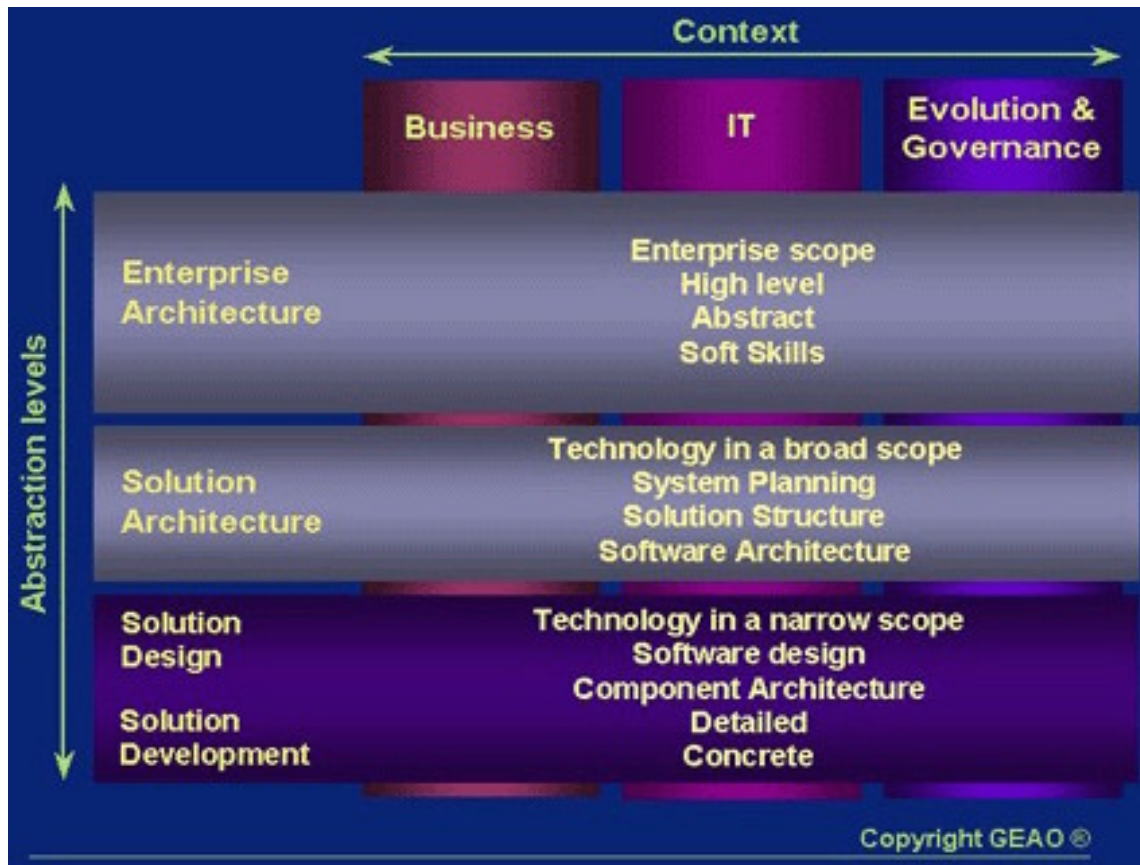


Fonte: <http://www.ies.aust.com/ten/ten38.htm>

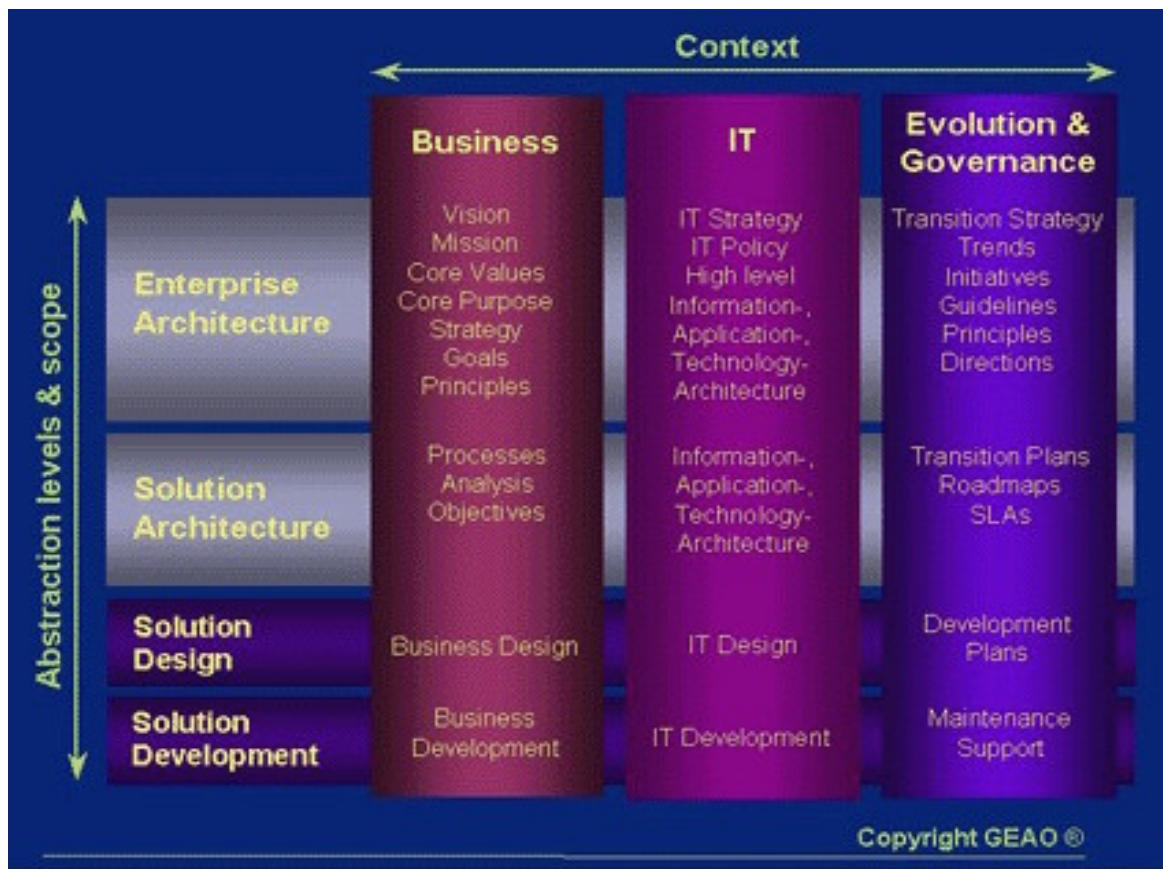


Fonte:

<http://www.theeagroup.net/ea/Default.aspx?tabid=1&newsType=ArticleView&articleId=121>

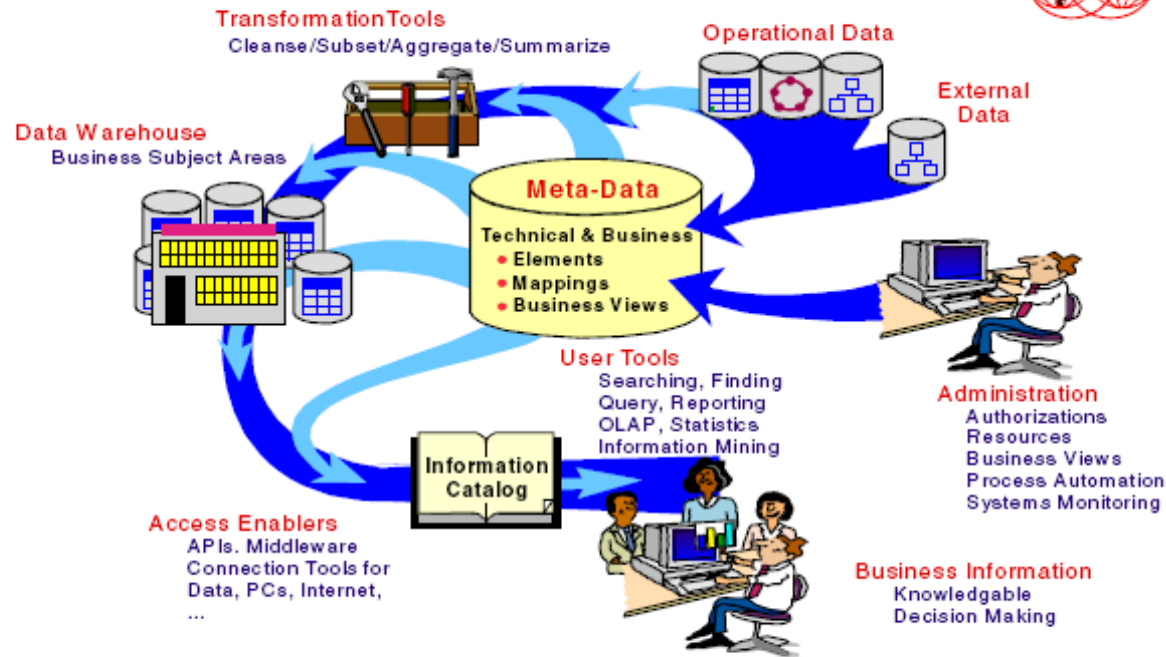


Fonte: <http://www.bit-center.com/ea>



Fonte: <http://www.bit-center.com/ea>

# Business Intelligence Processes



BI processes and tasks can be summarized as follows:

- Understand the business problem to be addressed
- Design the warehouse
- Learn how to extract source data and transform it for the warehouse
- Implement extract-transform-load (ETL) processes
- Load the warehouse, usually on a scheduled basis
- Connect users and provide them with tools
- Provide users a way to find the data of interest in the warehouse
- Leverage the data (use it) to provide information and business knowledge
- Administer all these processes
- Document all this information in meta-data

## Business Intelligence Challenges



### ■ Business Executive:

- Application freedom
- Unlimited sources
- Information systems in synch with business priorities
- Cost
- Access to Information Any time, All the time
- Transforming Information into Actions

### ■ CIO

- Connectivity: application, source data
- Dynamic Resource Management
- Throughput, performance
- Total Cost of Ownership
- Availability
- Supporting multi-tiered, multi-vendor solutions

The business executive views the challenges of implementing effective business intelligence solutions differently than does the CIO, who must build the infrastructure and support the technology.

#### The business executive wants :

- **Application freedom and unlimited access to data** - the flexibility and freedom to utilize any application or tool on the desktop, whether developed internally or purchased off the shelf, and access to any and all of the many sources of data that are required to feed the business process, such as operational data, text and html data from e-mail and the internet, flat files from industry consultants, audio and video from the media, without regard to the source or format of that data. And the executive wants that information accessible at all times.

#### The CIO's challenge is:

- **Connectivity and heterogeneous data sources** - building an information infrastructure with a database technology that is accessible from all application servers and can integrate data from all data formats into a single transparent interface to those applications.

Google

São Paulo  
19°  
H 22° | L 17°



# IBM Cognos 8 BI: Overview Demonstration

- HOME  
Restart the Demo
- EXECUTIVES
- MANAGERS
- EMPLOYEES
- BUSINESS ANALYSTS
- BUSINESS INTELLIGENCE PROFESSIONALS
- DATA MODELLERS
- SYSTEM ADMINISTRATORS
- LEARN MORE  
Contact Cognos Sales

**EXECUTIVES**

**MANAGERS**

**EMPLOYEES**

**BUSINESS ANALYSTS**

**BI PROFESSIONALS**

**DATA MODELLERS**

**SYSTEM ADMINISTRATORS**

**IBM Cognos 8 BI version 8.3**

Are we realizing the margin improvements that we had anticipated?

How is our training plan progressing? Have we got the right people trained for the right task?

Why is it so hard to find the reports I need? Why are they so hard to use?

What are our top 3 products for the past 3 months, in terms of profit, by region and sales channel?

Will our BI servers be able to handle month-end reporting activities? Which servers if any are at risk?

How can I integrate all of these relational and dimensional data sources for easy reporting by our key user groups?

How can I deliver all of this information in all of the formats requested and still maintain it all?

How can I integrate all of these relational and dimensional data sources for easy reporting by our key user groups?

**Plaxo Weekly: Changes from the people you k.**  
Plaxo 24 min atrás

**Re: PIS-PASEP**  
Verônica Maia 50 min atrás

Digite suas observações aqui. Elas serão salvas automaticamente.



- Paul Krugman: Voodoo Health Economics Economist's .. 5 horas atrás
- Ed Glaeser: "Taking a Hard Line on Rewriting the Bank.. Economist's .. 6 horas atrás
- links for 2008-04-04 Economist's .. 6 horas atrás
- Solutions Architect /

Copyright © 2008 Cognos ULC (formerly Cognos Inc.), an IBM Company. All rights reserved.

**IBM Cognos 8 BI**

- Overview
- What's New in version 8.3
- BI Capabilities ▶
- Extend BI ▶
- BI Platform ▶
- FAQs ▶
- Product Resources
- Professional Services, Education, and Support

Cognos Home > Products > IBM Cognos 8 BI > BI Platform

## Cognos 8 platform

### Complete business view based on a modern SOA

The Cognos 8 platform is the common foundation for data access, system management, and information delivery that underpins IBM Cognos 8 Business Intelligence and other Cognos performance management products. The Cognos 8 platform provides:

- Complete, consistent access to information the business can understand, own, and trust.
- Broad system management for IT to deploy, manage, and scale with confidence to meet service commitments.
- Modern service-oriented architecture (SOA) to leverage your infrastructure, adapt to change, and embrace open standards for long-term use and growth.

#### Complete, consistent access to information for the business

- **Open data access.** A single query engine and choice of sourcing strategies provides complete access to all of your data sources.
- **Consistent information.** Deliver a "model once/deploy anywhere" common business view, available in any language. Publish and secure corporate information so users only access information pertinent to them but share the common view.
- **Data quality.** Deliver data the business trusts by systematically applying data quality business rules as you identify, quantify, and resolve any issues.
- **Optimized modeling.** Teams of modelers can use built-in proven practices to build optimal, multi-tier models. IT can insulate business users from grappling with modeling complexity while managing changes in the system or demand.

Learn more: [reliable access to quality data](#)

#### Broad system management for IT to deploy, manage, and scale

- **Enterprise-scale.** Broadly deploy software without requiring end-user downloads. Benefit from built-in fault tolerance, a predictable and linear response, and comprehensive security.
- **Complete view of system activity.** Administrators gain a complete view of system activity and access to hundreds of system metrics and thresholds. Improve performance by taking action before problems affect your end users.
- **Streamline environment changes.** Upgrade Manager lets you test, compare, and summarize report results between two application environments (e.g., new and older versions of IBM Cognos 8 BI).

Learn more: [system management](#)

#### Modern service-oriented architecture (SOA)

- **Leverage standards today & forward.** The Cognos 8 platform is built on a modern service-oriented architecture, based on open standards, and is completely environment neutral.
- **Flexible infrastructure.** The Cognos 8 platform can scale up or out as needed with peer-to-peer services connected from anywhere on the network.
- **Embed and extend BI in your applications.** Customers, partners, and Cognos consultants can innovate and customize your performance management applications due to the SOA-based Cognos 8 platform and its purpose-built services. The single, open API gives you full access to functionality so you can embed performance management capabilities into other applications.

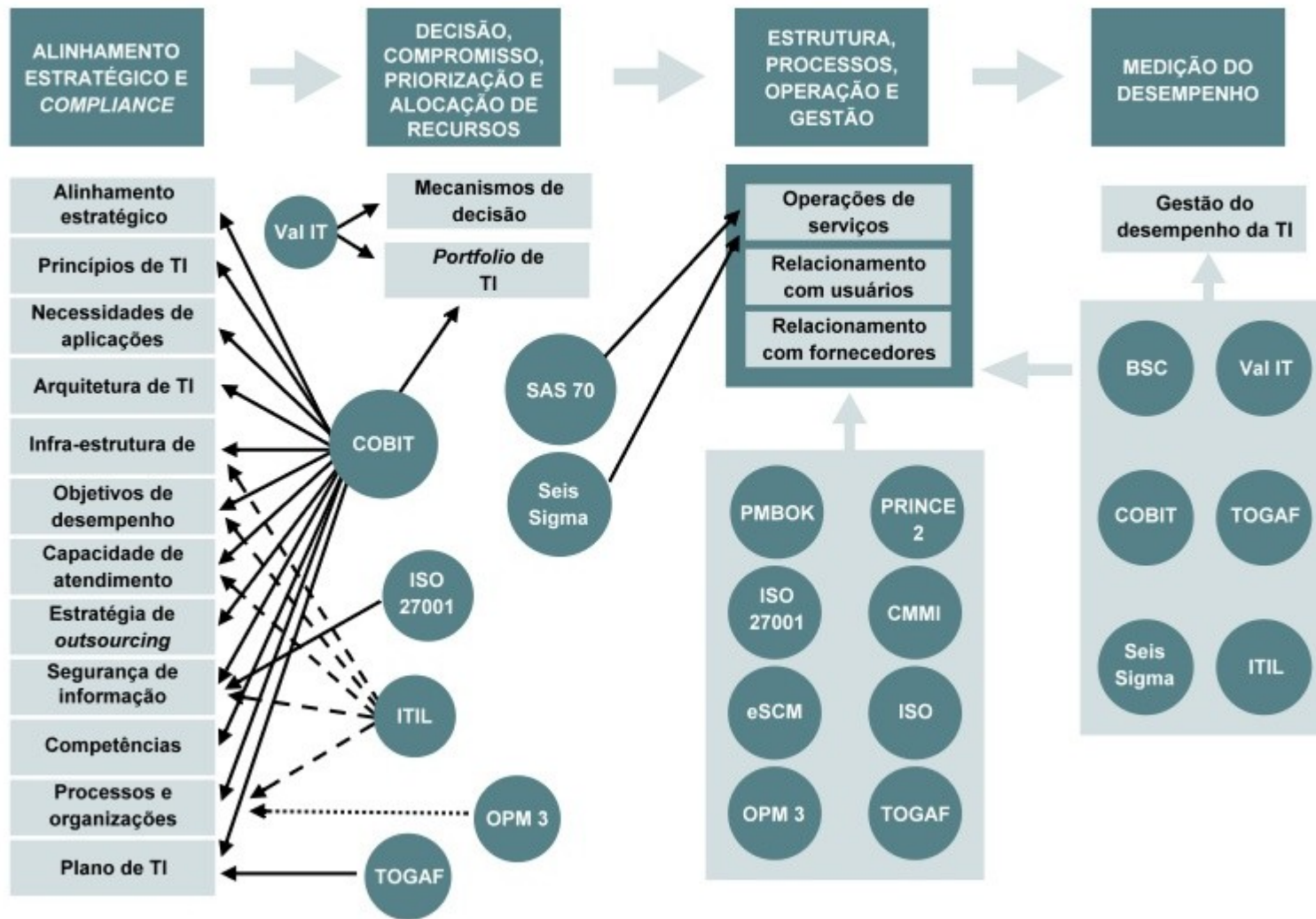
A Abordagem da  
**Governança Empresarial**  
**como Estratégia**

A **Governança Empresarial** deve ser entendida como uma conduta empresarial/organizacional que articula a **Governança de TI** com a **Governança Corporativa** com vistas ao alcance dos objetivos dos negócios. A **Governança de TI**, na forma como os fornecedores de soluções e consultoria vendem, é a implantação de *melhores práticas*, principalmente em serviços de tecnologias de informação (e comunicação, como acrescentamos), ou seja, serviços de suporte e de apoio à infra-estrutura de TI, operações de *Data Center*, etc.

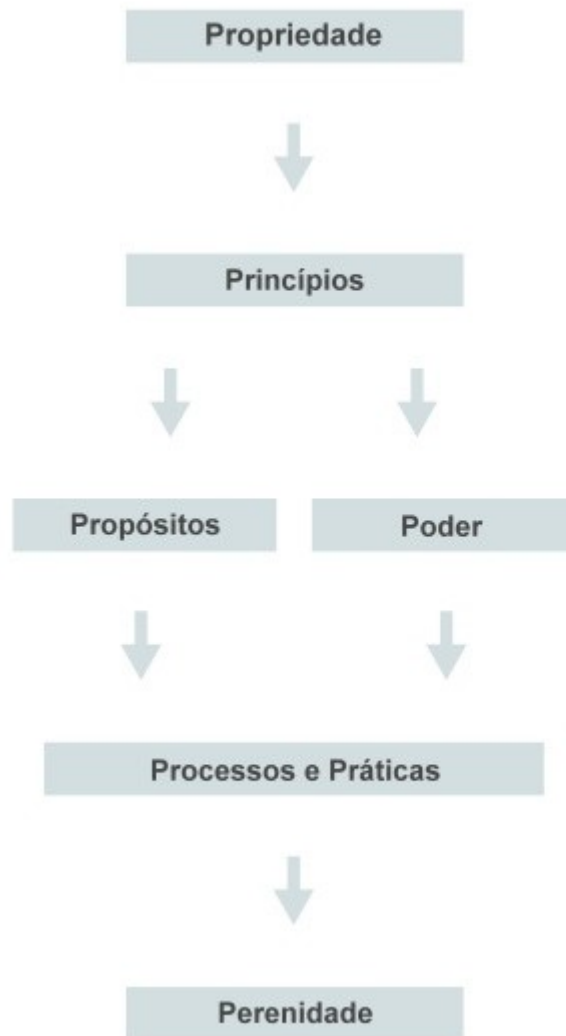
Já a ***Governança Corporativa*** está relacionada às questões relativas ao que em Economia denominamos de assimetria de informação. Como os agentes econômicos tomam decisões com informações que são assimétricas, imperfeitas e incompletas, nas relações econômicas surgem sempre desbalanços de poder que podem causar impactos negativos no desempenho das partes envolvidas, caso não sejam adequadamente enfrentados.

Adriana Andrade e José Paschoal Rosseti, em seu livro “*Governança Corporativa*”, da Editora Atlas, 2007, 3ª Edição, relacionam 10 questões associadas à Governança Corporativa: 1- dimensões das empresas; 2- estruturas de propriedade; 3- fontes de financiamento predominantes- internas ou externas; 4- tipologia dos conflitos de agência e harmonização dos interesses em jogo; 5- tipologia das empresas quanto ao regime legal; 6- tipologia das empresas quanto à origem dos grupos controladores; 7- ascendência das empresas, que se modifica por fusões e aquisições; 8- abrangência geográfica de atuação das empresas; 9- traços culturais das nações em que as empresas operam; 10- instituições legais e marcos regulatórios nas diferentes partes do mundo.

## Os Modelos de Melhores Práticas no Contexto da Governança de TI



## Uma Síntese Conceitual: os 7 Ps da Governança Corporativa



### Propriedade

- Atributo fundamental, diferenciador de companhias. Tipologias:
  - ◆ Familiar, consorciada, estatal, anônima.
  - ◆ Fechada, aberta.
  - ◆ Concentrada, pulverizada.
- Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes da governança.

### Princípios

- *Fairness*. Senso de justiça e equidade de direitos.
- *Disclosure*. Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos.
- *Accountability*. Prestação responsável de contas.
- *Compliance*. Conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios.

### Propósitos

- (a) Maximização do retorno total dos investimentos dos *shareholders* (RTS).
- (b) Harmonização do RTS com os interesses de outros *stakeholders*.
- (a) + (b) Maximização iluminada do valor (proposição normativa de Jensen: *enlightened value maximization*).

### Poder

- Constituição da estrutura de poder: prerrogativa dos *shareholders*.
- Definição e separação de funções e responsabilidades:
  - ◆ Conselhos corporativos.
  - ◆ Direção executiva.
- Definição compartilhada de decisões de alto impacto.
- Planejamento das sucessões nos órgãos de governança.

### Processos

- Constituição e *empowerment* de órgãos de governança.
- Formulação, homologação e monitoramento:
  - ◆ Estratégias.
  - ◆ Operações.
  - ◆ Resultados.
- Instituição e implantação de sistema de controle:
  - ◆ Riscos internos.
  - ◆ Riscos externos.

### Práticas

- Gestão de conflitos de agência.
- Minimização de custos de agência.
- Gestão de relacionamentos internos e externos.

### Perenidade

- Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações.
- Presente em todas as estruturas societárias, com maior visibilidade nas familiares.
- Fortemente associável a:
  - ◆ Gestão eficaz de riscos empresariais.
  - ◆ Criação de valor para os *shareholders*.
  - ◆ Conciliação dos interesses dos *shareholders* com os de outros *stakeholders*.

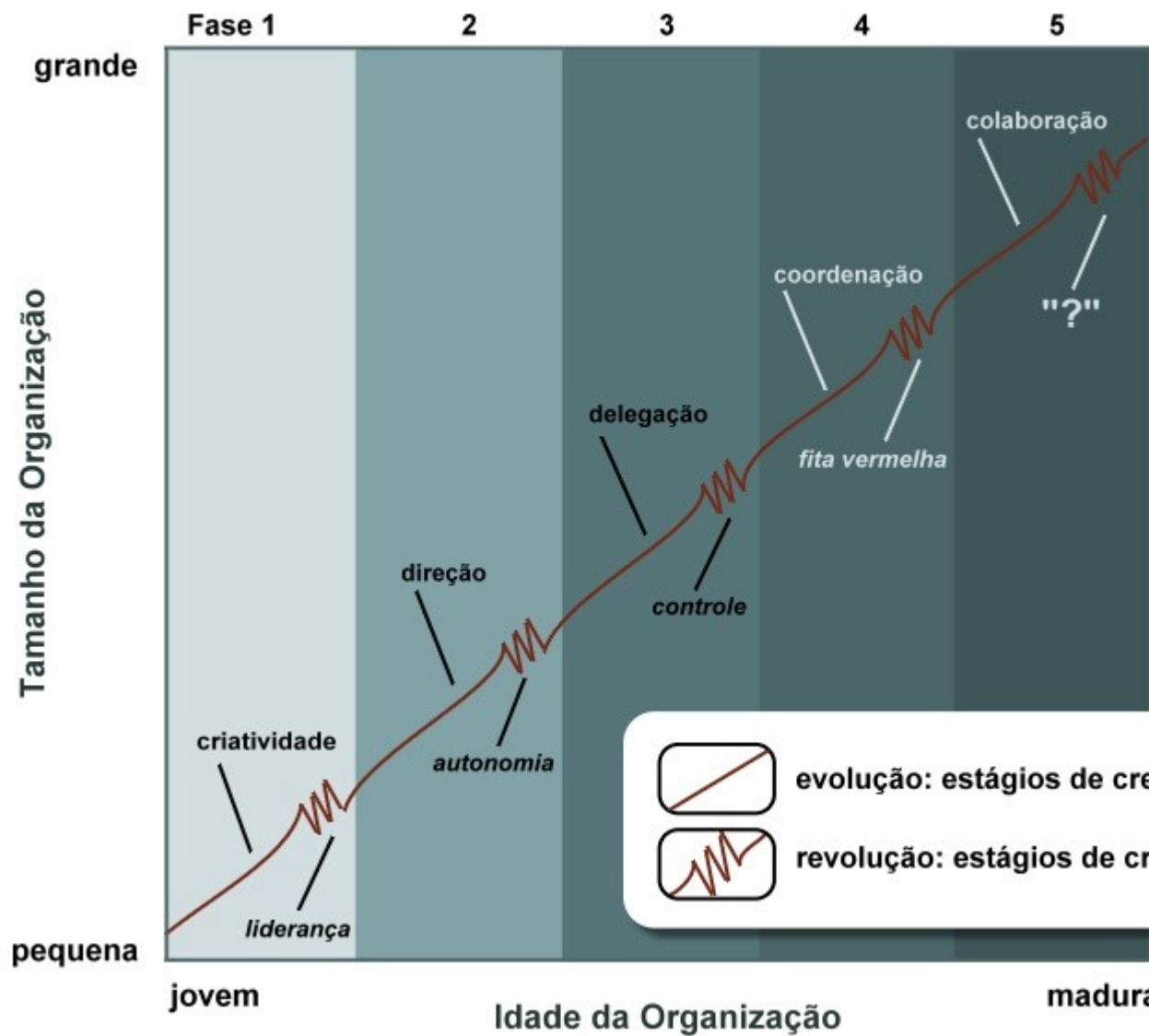
A Abordagem do  
**Crescimento Empresarial**

Podemos, em síntese, afirmar que existem 02 (dois) tipos de modelos de crescimento das empresas: a) os **modelos estocásticos**, que apontam que o crescimento das empresas é um processo puramente *aleatório* (ou seja, ao longo do tempo, algumas empresas “*têm sorte*” e tendem a desfrutar de uma fatia acima da média das taxas de crescimento, enquanto outras “*têm má-sorte*” e tendem a permanecer no mesmo tamanho ou declinam), e b) **os modelos não-estocásticos**. Neste segundo tipo de modelos, temos: i) os modelos de otimização baseados em aprendizado (passivo e ativo); ii) os modelos de crescimento baseados em acumulação de capital humano, e aqueles de “degraus de qualidade” baseados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovação estocástica; e, iii) modelos de crescimento baseados no desenvolvimento do setor financeiro.

Nossa metodologia estabelece uma filtragem dos condicionantes do crescimento (como o ambiente macroeconômico), e focaliza na **estratégia do crescimento** que foi, ou vai ser, estabelecida pelo(s) fundador(es) da empresa. A preocupação central desta abordagem é a de procurar modelar os “**estágios de crescimento**” da empresa. Para tanto, parte-se de alguns modelos, como o *Modelo de Greiner*. Segundo este modelo, as empresas progridem através de **episódios de evolução e revolução**, com os estágios de crescimento correspondendo a uma série de crises internas relacionadas à sua liderança, controle, e coordenação organizacional. A resolução de uma crise é vista como semeadora da próxima crise.

Logo, uma empresa jovem, de natureza micro (para os nossos padrões), caracterizada como *criativa*, terá que lidar com uma crise de *liderança* à medida que cresce de tal modo que fica difícil de ser administrada somente pelo(s) empreendedor(es) fundador(es). Se a empresa tem sucesso em introduzir um gerente de negócios capaz, ela irá tipicamente desfrutar de um

No entanto, uma “*crise de autonomia*” é gerada à medida que os empregados ficam divididos entre seguir os procedimentos e tomar suas próprias iniciativas – esta crise é resolvida pela promoção de *delegação* no contexto de uma estrutura organizacional descentralizada. À medida que a empresa coloca a delegação em prática, o topo da gerência pode se sentir como se estivesse perdendo *controle*. Para lidar com esta crise, a empresa entra na “*fase de coordenação*”, quando sistemas de coordenação são introduzidos. Esta última ajuda a aliviar os problemas de controle, mas eles criam um hiato entre a administração central e os funcionários. Esta é a “*crise burocrática da fita vermelha*”, que ocorre quando a organização se torna muito grande para ser gerenciada usando técnicas formais e rígidas. Os gerentes espontâneos capazes de criarem times e de encorajar trabalho de grupo ajudarão a empresa a se mover para o estágio final, que é o estágio de colaboração.



# FIM!

Prof. José Carlos Cavalcanti

E-mail: [cavalcanti.jc@gmail.com](mailto:cavalcanti.jc@gmail.com)

Blog: <http://jccavalcanti.wordpress.com>

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.