

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARINA MARTINS MARCONDES

**UMA PROPOSTA DE MELHORIAS DA GOVERNANÇA DE DADOS EM UMA
STARTUP DO SETOR DE SOFTWARE**

JOÃO MONLEVADE

2021

MARINA MARTINS MARCONDES

**UMA PROPOSTA DE MELHORIAS DA GOVERNANÇA DE DADOS EM UMA
STARTUP DO SETOR DE SOFTWARE**

Monografia apresentada ao curso Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Alana Deusilan Sester Pereira

JOÃO MONLEVADE

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M321p Marcondes, Marina Martins .
Uma proposta de melhorias da governança de dados em uma startup do setor de software. [manuscrito] / Marina Martins Marcondes. - 2021. 64 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Empresas novas - Administração. 2. Gestão da Informação. 3. Negócios. 4. Processo decisório. I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658:007

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Marina Martins Marcondes

Uma Proposta de Melhorias da Governança de Dados em uma Startup do Setor de Software

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 20 de abril de 2021.

Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Isabela de Carvalho Morais - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Lucinéia Souza Maia - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 20/05/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/05/2021, às 14:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0173293** e o código CRC **ADCC76DF**.

RESUMO

Os dados e informações são um artifício importante dentro da esfera organizacional, visto que em ambiente cada vez mais competitivo, sobressair-se é extremamente importante. Sendo assim, os dados e informações se tornam um diferencial e trazem vantagens competitivas a quem as utilizam pois, por meio da associação com as necessidades do negócio, eles auxiliam na tomada de decisão e agregam valor. Mas, do mesmo tamanho que pode ser o benefício, também é o desafio de administrá-los, visto que eles chegam em quantidades cada vez maiores e mais rápidas. Assim, o objetivo do trabalho é propor melhorias da governança de dados em uma *startup*. Como metodologia, a pesquisa é considerada do tipo descritiva e o trabalho é em um estudo de caso. Os principais resultados alcançados foram o mapeamento dos processos, o entendimento do cenário dos dados e informações dentro da startup e suas peculiaridades, como por exemplo erros e fatores que afetam a qualidade dos mesmos e as propostas de correção e melhorias.

Palavras-chave: Governança de dados, Startups, Dados, Informações.

ABSTRACT

Data and information are an important mechanism within the organizational sphere, since in an increasingly competitive environment, standing out is extremely important. Thus, data and information become a differential and bring competitive advantages to those who use it, because, through association with business needs, they assist in decision making and add value. But, the same size as the benefit can be, it is also the challenge of managing them, since they arrive in ever larger and faster quantities. Thus, the objective of the work is to propose improvements in data governance in a startup. As a methodology, the research is considered descriptive and the work is in a case study. The main results achieved were the mapping of the processes, the understanding of the data and information scenario within the startup and its peculiarities, such as errors and factors that affect the quality of the same and the proposals for correction and improvements.

Keywords: Data governance, Startups, Data, Information.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Dados.....	11
2.1.1 Qualidade de dados.....	13
2.1.2 Governança de dados.....	15
2.1.2.1 Modelos de Governança dos dados.....	18
2.2 Sipoc.....	21
2.3 Startups.....	21
2.4 Jornada do Cliente	23
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	24
4 RESULTADOS.....	26
4.1 Caracterização da startup	26
4.1.1 Jornada do cliente.....	27
4.2 Proposta de melhorias na governança de dados	29
4.2.1 Mapeamento dos processos dos setores.....	29
4.2.1.1 Setor Marketing.....	29
4.2.1.2 Setor Comercial.....	32
4.2.2 Identificação do armazenamento de dados.....	45
4.2.3 Identificação dos erros relacionados aos dados e aos processos.....	46
4.2.4 Sugestões de correções e propostas de melhorias quanto à governança dos dados	49
5 CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS.....	58
GLOSSÁRIO.....	64
APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas.....	66

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização acelerou ainda mais as mudanças no meio corporativo, resultando assim em um ambiente cada vez mais competitivo (McKINSEY & COMPANY, 2001). Posto isto, evidencia-se a relevância da informação na esfera organizacional, que associada às necessidades do negócio, integra-se com o nível estratégico para agregar valor a empresa e transformar-se em um diferencial (AMARAL e TELÓ, 2014; ENCHEVERRIA e DO AMARAL, 2016).

As informações estão mais presentes no cotidiano das organizações, chegando em quantidades cada vez maiores e mais rápidas e fazendo parte das decisões estratégicas. Quanto maior é o número de informações disponibilizadas, maior é o desafio provocado por elas, tornando-se um obstáculo constante e requerendo uma atenção especial. Sendo assim, administrar, processar, analisar e extrair o conhecimento das informações do negócio se faz essencial para que o processo de tomada de decisão seja mais correto, eficaz e efetivo (BARATA e PRADO, 2015; ENCHEVERRIA e DO AMARAL, 2016).

De acordo com Barbieri (2011), os dados são insumos importantes para gerar informações e conhecimentos. Sendo assim, para que os dados possam ser empregados para fornecerem resultados confiáveis, é necessária a adesão de boas práticas de coleta, armazenamento e recuperação. No contexto organizacional, a forma que os dados são conduzidos pode influenciar a produtividade, o tempo, a agilidade e os custos essenciais para atender às demandas dos clientes externos e internos. Além disso, os dados possuem uma relevante função na prestação de contas da empresa com a sociedade e seus *stakeholders* e a falta de qualidade dos dados ameaça de forma significativa o sucesso das empresas (ESPÍNDOLA *et al.*, 2018).

A Governança de Dados estabelece padronizações, papéis, políticas, processos, tecnologias e responsabilidades para melhor monitorar e acompanhar os dados produzidos, armazenados, usados e eliminados na organização. Por meio dela, são determinados procedimentos, métricas e requisitos que auxiliam a empresa a alcançar a qualidade necessária dos dados para executar suas demandas e atingir seus objetivos (BARATA e PRADO, 2015; ESPÍNDOLA *et al.*, 2018).

Paralelo a isso, e como efeito para se sobressair na sociedade da informação,

torna-se importante que as empresas se destaquem econômica e socialmente. Assim, inovar e empreender, revelam-se como formas viáveis para tal. Desse modo, as empresas nascentes chamadas *startups*, tornam-se uma possibilidade de empreendimento rápido e com custos iniciais baixos. De acordo com Santos (2016), essas são baseadas em inovações e nascem pequenas, mas planejadas para crescerem rapidamente. Portanto, pressupõe-se que as *startups* precisam de conhecimento e informações atualizadas, relevantes e pertinentes para se manterem com expectativa de repetibilidade e crescimento. Apesar disso, Gompers (1995) constata que as *startups* são mais propensas particularmente a graves problemas de assimetrias informacionais.

Em trabalhos correlacionados, pode-se ver os assuntos supracitados de diferentes formas. Fonseca, Barbosa e Pereira (2019) abordam em seu trabalho o uso de fontes de informação por gestores de *startups*, mas quanto relacionado à confiabilidade das informações não há um processo de verificação das mesmas nem dos dados que as geraram, somente uma análise em escala sobre a confiança dos empreendedores quanto às informações obtidas. Nagle, Redman e Sammon (2020) expõem que os dados das organizações estão em uma situação muito pior do que a maioria dos dirigentes imaginam e estabelecem uma tipologia para proporcionar ações preventivas contra os tipos de erros de dados mais frequentes, sem especificadamente contemplar ações corretivas.

Utilizando a ótica de governança de dados, trabalhos concatenam o quesito com: a aplicação à ciência da informação, analisando dados da área de saúde como em Espíndola et al. (2018); comparação dos benefícios previstos na literatura e os reais benefícios obtidos na sua implantação em organizações brasileiras de grande porte em Barata e Prado (2017); sua implementação em nuvem, considerando fatores facilitadores no setor público e barreiras e fatores críticos de sucesso em Al-Ruithe e Benkhelifa (2020) e Al-Ruithe e Benkhelifa (2017), entre outros.

Apesar da relevância dos assuntos e fatores expostos acima, há uma defasagem quanto à disponibilidade de material sobre as temáticas e uma, ainda maior, que interligue a governança de dados em *startups*. Nagle, Redman e Sammon (2020) reforçam que apesar de nos últimos anos ter aumentado a conscientização da qualidade dos dados, houve pouquíssimos trabalhos sobre o real nível da qualidade dos dados nas organizações. Svanks (1998), ainda, complementa que, muitas vezes, poucos números são publicados devido à inspeção dos dados

serem raramente feitas e quando feitas os resultados provavelmente são mantidos em sigilo.

À vista disso, percebe-se uma lacuna na literatura relacionada a abordagem da governança de dados em *startups*, bem como estratégias de melhorias para a mesma, tendo em vista a verificação e aperfeiçoamento da qualidade dos dados. Desta maneira, por meio da proposta de melhorias da governança de dados na *startup* foco do trabalho, a contribuição empírica pretendida é que o trabalho sirva como base para diversas outras empresas que enfrentam os mesmos problemas e desafios, e assim possam solucioná-los.

A *startup* que servirá como pilar para o desenvolvimento da pesquisa se enquadra no cenário citado, de desalinhamento dos dados e enfrenta problemas como: falta de confiabilidade nos dados existentes, processos falhos que não garantem a qualidade dos dados ou propiciam erros, inconsistência de dados entre os setores, falta de significância e entendimento dos dados gerados, falta de compartilhamento dos dados entre os setores, dubiedade relativa ao armazenamento e segurança dos dados, entre outros. Desta forma, o trabalho servirá como norte para outras organizações, que se encontram nas mesmas circunstâncias relatadas e não sabem como realizar o aprimoramento da sua performance concernente aos dados.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo geral propor melhorias na governança de dados em uma *startup*. A partir disso, os objetivos específicos traçados foram:

1. Mapear os processos de um setor crítico de uma startup;
2. Identificar os envolvidos e responsáveis dos processos;
3. Levantar os dados de entrada e de saída que são utilizados;
4. Identificar onde os dados são armazenados;
5. Identificar os erros relacionados aos dados e ao processo.
6. Apresentar sugestões de correções e de melhorias quanto à governança dos dados neste setor.

Para tanto, a estruturação do trabalho consiste em introdução, que contextualiza e justifica o problema de pesquisa e traça os objetivos a serem atingidos no presente trabalho, referencial teórico, em que é feita uma revisão da literatura sobre as teorias que envolvem o problema de pesquisa, metodologia, contendo a elucidação da metodologia de pesquisa escolhida, apresentação e discussão dos resultados encontrados e a proposta de melhorias e correções para a

startup em questão e conclusão da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica visa apresentar referências nas quais o estudo se baseia. Nela serão abordados assuntos como: dados, qualidade de dados, governança de dados, modelos de governança de dados e startups.

2.1 Dados

Percebe-se facilmente como a sociedade está cercada por dados e informações em várias atividades cotidianas. Por meio delas, se conhece melhor o mundo ao redor, pode-se embasar as tomadas de decisão, as quais adquirem um importante papel para a vida em sociedade (ESPÍNDOLA *et al.*, 2018). Desse modo, o volume de dados disponíveis imprime novos paradigmas na chamada sociedade da informação, determinada pela era pós-capitalista e pós-industrial, tornando assim as relações mais complexas (DRUCKER, 1999).

Se, pela ótica pessoal, o desafio já é grande de conviver com a crescente e constante enxurrada de dados que são produzidos diariamente, pela ótica organizacional a complexidade é ainda maior (DRUCKER, 1999). Projetou-se que em 2020, a quantidade de dados criada em todo o planeta seria em torno de 44 zettabytes, aumentando dez vezes em relação a 2013, quando a quantidade gerada foi de 4,4 zettabytes, como aborda Turner *et al.* (2014, p.2).

Como efeito, cada vez mais as organizações coletam, armazenam, processam, analisam e extraem valor dessa imensa quantidade de dados e transformam seus processos baseados na economia industrial para uma economia de informação (ALMEIDA *et al.*, 2016 ; WIGAN e CLARKE, 2013). Assim, nota-se claramente a importância e o impacto da informação na nova era, em que Lopes (2006) ressalta que:

Se a informação é a moeda da nova economia, então os dados são a matéria prima essencial necessária para alcançar o sucesso. Eles são os bens que formam a base dos planos estratégicos e ações que determinam o bom desempenho de um empreendimento.

Por conseguinte, faz-se necessário diferenciar três variáveis: dado, informação e conhecimento. Para Setzer (1999, p.28), dado é “uma sequência de símbolos quantificados ou qualificáveis” e Abraham, Schneider e Vom Brocke (2019) afirmam que dados são a representação de fatos em diferentes formatos. Davenport e Prusak (1998, p. 3) complementam dizendo que dado é um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Assemelhando-se a Lopes (2006), Davenport (1998, p.19) define que os dados são a matéria prima das informações e que são “observações sobre o estado do mundo”. Partindo do pressuposto que os dados são a matéria prima, pode-se considerar que eles são os elementos mais brutos, que sozinhos e não tratados não possuem significados, mas que em conjunto, e dotado de um contexto, geram as informações. Como exemplo de dados tem-se uma palavra, um número ou uma imagem.

Já a informação, diferentemente do dado que não tem significado, parte da semiótica: “Uma distinção fundamental entre dado e informação é que o primeiro é puramente sintático e a segunda contém necessariamente semântica” (SETZER, 1999, p.28). A informação “é uma mensagem com dados que fazem diferença” (LUCHESE, 2012, p. 3) e que a mesma “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 3).

Por fim, a “informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento” (BARRETO, 1994, p. 3-8). Em outro artigo, Robredo (2003, p. 12) diz que a conversão da informação em conhecimento é um feito individual que requer compreensão, análise e conhecimento antecipado dos dados e conceitos transmitidos.

Destaca-se, ainda, pontos relevantes levantados por alguns autores como “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era” (STEWART,1998, p.13); “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.39) e que essa vantagem competitiva adquirida através do conhecimento pode ser um dos maiores ganhos em uma economia global (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ainda de acordo com Rêgo (2013), os dados possuem um ciclo de vida, sendo esse atrelado ao ciclo de vida de desenvolvimento dos sistemas. Geralmente, o ciclo de vida dos dados e dos sistemas se iniciam no mesmo momento, mas não

possuem ciclo de vidas iguais, pois o ciclo de vida dos dados não termina quando as aplicações são entregues. Depois disto, os usuários incluem os dados nas aplicações e, assim, os dados começam realmente a serem utilizados e mudam de *status*. A partir desse ponto, começam a anexar valor ao negócio. Sendo assim, o ciclo de vida dos dados se constituiu por ser mais duradouro e mutável e apesar das aplicações e sistemas serem alterados e de vez em quando desativados, os dados normalmente não sofrem desgastes.

Nessas circunstâncias, as organizações exigem dos seus profissionais mais agilidade, assertividade para acessar, obter e traduzir dados, produzir informações, compartilhar conhecimento e tomar decisões. A falta de qualidade dos dados ocasiona um prejuízo para aqueles que utilizam as suas informações, principalmente para os que dependem das informações para a tomada de decisões (DAVENPORT, 1998).

2.1.1 Qualidade de dados

Tendo em vista os recursos corporativos relacionados ao sistema (pessoas, procedimentos, dados, *hardware* e *software*), os dados são em suma o mais valioso e é o único que deve permanecer sempre portátil. Os outros componentes podem ser substituídos ao longo da vida da organização. Mesmo assim, os problemas relativos aos dados continuam recebendo pouca atenção (SVANKS, 1988).

A partir da visão de Davok e Garcia (2014), pode-se entender qualidade por meio de um serviço, por exemplo, quando o mesmo apresenta mérito e valor. Por isso, entende-se por qualidade o valor que os *stakeholders* da organização enxergam quanto à necessidade do serviço, isto é, quanto mais os *stakeholders* precisam do serviço, mais valor ele possui. Quanto ao mérito, pode-se relacionar ao fato da utilização dos recursos de forma eficaz e eficiente para fornecer o serviço, de modo que o mesmo atenda aos padrões de qualidade estipulados. Assim, trazendo para o contexto de qualidade dos dados, o dado tem qualidade quando atende às necessidades das partes interessadas da organização na qual ele é gerado, armazenado e utilizado e quando de forma eficaz e eficiente são empregados recursos (pessoais, tecnológicos e financeiros) para produzir, gerenciar e atender aos padrões de qualidade (ESPÍNDOLA *et al.*, 2018).

De acordo com Woodall *et al.* (2015), a garantia da qualidade de dados

consiste no processo de desenho do perfil dos dados, em que se descobre as imprecisões, inconsistências, incompletude e outras anomalias nos dados e a partir disso é possível realizar a limpeza, transferência e agregação de dados e atividades, entre outros, visando a melhoria da qualidade dos dados. Deste modo, e conforme a ISO 9000:2015, define-se como qualidade dos dados o grau em que um grupo de atributos dos dados cumpre os requisitos.

Nessa circunstância, pode-se associar diretamente dados de qualidade à aptidão para o seu uso pelo consumidor (WANG; STRONG, 1996). Isso faz com que o ambiente que esteja sendo abordado os dados impacte, substancialmente, na sua qualidade, pois “[...] um conjunto de dados pode ser considerado apropriado para um uso, embora possa não ser adequado para outro” (MEZZANZANICA *et al.*, 2015, p. 148).

Objetivando a menor quantidade possível de avarias, a precisão na tomada de decisões é determinada pela qualidade em que os dados se encontram, quando as informações utilizadas para tal são oriundas de bancos de dados, como abordado por Almeida (2016). Orr (1998, p. 66-71) constata, ainda, que qualquer sistema de informação existente não possui 100% de qualidade de dados. Todavia, somente a preocupação com a qualidade não garante a perfeição, mas assegurar um mínimo de qualidade é o caminho para tomar decisões razoáveis de forma ligeira e que certifiquem a sobrevivência de uma instituição.

Para avaliar e mensurar a qualidade dos dados é preciso, de acordo com Jesilevska (2017), definir os atributos de dimensão de qualidade de dados. Tais podem ser utilizadas em diferentes contextos. Essas dimensões não só ajudam a diagnosticar a atual situação, mas também a identificar o nível de qualidade que se deseja alcançar com os dados. Dentre elas, pode-se ter como exemplo: acurácia (exatidão), temporalidade (atualidade e disponibilidade), consistência (perseverança) e completude dos dados (ESPÍNDOLA *et al.*, 2018).

Dados ruins ou com pouca qualidade podem desperdiçar recursos da empresa, ocasionar perda de produtividade, afetar a receita, aumentar os custos operacionais relativos à detecção e correção dos erros e levar à erradas decisões de negócio. Essa insuficiência da qualidade está associada a dados desorganizados, desatualizados, com pouco gerenciamento, coleta de dados de qualidade inferior, parâmetros baixos ou muito flexíveis de qualidade e dados não confiáveis nos sistemas de coletas e, assim, transforma-se em falhas de negócio

também. Dados errôneos podem custar 600 bilhões de dólares aproximadamente por ano às empresas americanas, acometer até 12% das receitas de uma organização típica e 60% das despesas de uma organização de serviço (WIGAN e CLARKE, 2013; JESILEVSKA, 2017; LARANJEIRO, SOYDEMIR e BERNARDINO, 2015).

Outras causas de inconsistência nos dados são as diversas fontes que criam os dados e, muitas vezes, geram a duplicidade dos mesmos; mudança nas estruturas e processos de processamentos dos dados nas organizações e a conversão no formato dos dados. Identificando as inconsistências é possível tratá-las antes mesmo que sejam tomadas decisões apoiadas em dados errados. Por meio da introdução de relatórios e análises, as organizações criam a urgência da compreensão dos dados em toda a empresa. Ainda de acordo com Kim e Cho (2018), regulamentações como o Regulamento Geral de Proteção de Dados, somam a pressão sobre as instituições para que armazenem de forma devida todos os seus dados, definam quais dados devem lidar e onde e como serão usados.

2.1.2 Governança de Dados

A Governança de Dados é o exercício do controle e autoridade sobre o gerenciamento dos dados. Seu propósito é reduzir os custos e riscos relacionados aos dados e aumentar o valor dos dados na organização (ABRAHAM, SCHNEIDER, VOM BROCKE, 2019). Sendo assim, os dados passam a ser tratados como insumos ativos e tangíveis nas instituições (SANTOS, 2010).

De acordo com Encheverria e Do Amaral (2016), Governança de Dados é um processo de gestão conjunta, que envolve processos, padronizações, tecnologias, políticas e pessoas e visa administrar e estruturar os ativos de informação, com a finalidade de suportar a tomada de decisão, promover a rentabilidade do negócio e aperfeiçoar a eficiência operacional. Por meio da Governança dos Dados se define o controle, a autoridade, as políticas, os procedimentos e outros tópicos sobre o armazenamento dos dados. Assim, trata-se do desenvolvimento de um tema de controle e planejamento de nível estratégico.

Dessa forma, a Governança de Dados pode ser entendida como um conglomerado de mecanismos incluído no domínio maior de Gestão de Dados e é o componente central de onde emanam os processos, políticas e controles

determinados sobre os ativos de dados, válidos em todos os processos. Deste modo, a tratativa da gestão dos dados dentro das organizações pode ser considerada um assunto completamente indefinido (ENCHEVERRIA e DO AMARAL, 2016).

Para efeito de compreensão sobre o conceito, duas concepções se tornam relevantes acerca do assunto, a do *Data Management Association* (DAMA), organização empenhada em promover o tema e melhores práticas da Governança de Dados e Gestão da Informação, e do *Data Governance Institute* (DGI). A DAMA define a Governança de Dados sendo “o exercício da autoridade, controle e tomada de decisão compartilhada (planejamento, monitoramento e fiscalização) sobre o gerenciamento de ativos de dados” (BRACKETT e EARLEY, 2009), salientando que a mesma se enquadra em um alto nível de controle e planejamento sobre os dados. Já o DGI estabelece que a Governança de Dados é:

“um sistema de direitos de decisão e responsabilidades por processos relacionados à informação, executados de acordo com modelos acordados que descrevem quem pode tomar ações com que informação e quando, sob que circunstâncias, usando quais métodos (DGI, 2020a)”.

O DGI (2020b) estabelece sete objetivos da governança dos dados: possibilitar uma tomada de decisão melhor; diminuir o choque operacional; proteger as necessidades dos interessados em dados; instruir os responsáveis a adotar ações equivalentes aos mesmos problemas de dados; gerar processos repetíveis e padrões; aumentar a eficácia e diminuir os custos por intermédio da coordenação de esforços e assegurar a transparência dos processos.

A partir da definição de qualidade de Davok e Garcia (2014), um exemplo em que pode-se entender a importância da Governança de Dados é quando diferentes departamentos produzem dados idênticos ocasionando sua duplicação no armazenamento na empresa. Quando tais dados são gerados por meio de processos falhos, acarretam desperdício de recursos da instituição e tiram o mérito e relevância dos mesmos.

Posto isso, a Governança de Dados manipula e assegura a qualidade, consistência, acessibilidade, segurança, disponibilidade e auditabilidade dos dados. Ela possui um papel importante no acompanhamento da gestão dos dados na instituição, como meio de assegurar que os dados produzidos nos processos estejam alinhados com os objetivos da empresa determinados pela alta

administração. Assim, os dados podem ser utilizados de forma eficiente e eficaz no atendimento dessas metas (SANTOS, 2010). Além disso, para implementá-la é preciso conhecer como as decisões na organização são tomadas, bem como sua cultura, a fim de extrair vantagens por meio da forma como a instituição se comunica (LOFTIS, 2014).

Abraham, Schneider e Vom Brocke (2019) caracterizam que a Governança de Dados é composta por seis partes, sendo elas: esforço multifuncional entre as áreas que envolvem os dados; fornecer uma estrutura e formalização para gerenciar os dados; centralizar os dados como ativos estratégicos da organização; outorgar responsabilidades e direitos de decisão da empresa sobre seus dados; determinar como se deve, quem se deve e qual deve ser as decisões a serem tomadas sobre os dados; desenvolver procedimentos, padrões e políticas de dados e garantir que elas sejam seguidas por meio do monitoramento da conformidade.

Segundo Brackett e Earley (2009), a Governança de Dados pode ser dividida em duas áreas: planejamento e controle da gestão dos dados. No planejamento é necessário traçar diretrizes e políticas associadas à estratégia de dados, pois é por meio delas que se orienta sua integração, utilização, privacidade, modelos de dados, segurança, aderência, replicação, normas reguladoras, qualidade dos dados e tratamento das novas formas de dados. Já o controle deve inspecionar as pessoas e unidades organizacionais que farão a gestão dos dados, ficando sob sua coordenação e responsabilidade as atividades de Governança de Dados, supervisionando e assegurando aderência às políticas, arquitetura dos dados, padrões e normas regulatórias. Além disso, o monitoramento de serviço e projetos também fica a seu cargo, promovendo e comunicando o valor dos ativos relacionados aos dados da organização.

Muito se debate entre os pesquisadores sobre a definição do termo Governança de Dados, sendo que as definições já existentes tendem a representar a pesquisa específica do pesquisador atrelada às suas especializações e interesses. Portanto, apesar das diversas definições sobre Governança dos Dados, nenhuma delas pode ser considerada efetivamente oficial e uma definição padrão não pode ser encontrada dentre os profissionais da área nem da comunidade de pesquisa (AL-RUITHE, BENKHELIFA, 2020; KHATRI, BROWN, 2010; WEBER, OTTO, ÖSTERLE, 2009).

Ainda assim, pode-se perceber que as definições ressaltam a importância das

atividades de Governança dos Dados, quando as mesmas podem ser executadas em ativos relativos à dados, que sustentam a estratégia da organização. A maior parte dos autores consente que o termo se refere à completude das responsabilidades e direitos de decisão inerentes ao gerenciamento dos dados ativos nas empresas (AL-RUITHE, BENKHELIFA, 2020) .

2.1.2.1 Modelos de Governança de Dados

Como já visto, as problemáticas causadas pelo desequilíbrio dos dados é profunda. Os bancos de dados são importantes em toda organização e é quase certo que em algum grau eles possuem defeitos. Mas a extensão desta condição muitas vezes não é medida, pois não existem metodologias rigorosas e formais para a averiguação dos dados armazenados (SVANKS,1988). Logo, não existe uma perspectiva única para a realização da governança de dados em todas as empresas (WALKER, 2011; KSHETRI, 2010). Apesar disso, autores e empresas modelam formas de como construir e aplicar a Governança de Dados dentro das organizações.

Nagle, Redman e Sammon (2020) dizem que para avaliar a qualidade e consistência dos dados por meio de uma coleta de massa crítica, é necessário um protocolo de avaliação. Esse protocolo necessita ser: compreensível, de fácil implementação, eficaz em conceder resultados precisos, custo parcialmente baixo e aplicável em diversos domínios.

Não obstante das suas enormes vantagens e sua importância, governar os dados traz grandes obstáculos. Sendo assim, os maiores desafios para gerenciar os dados são a falta de integração entre os setores, a ausência de processos ágeis, a dificuldade de identificar a qualidade de dados, não ter cultura de dados na organização e a falta de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados. Assim, para aplicar a governança de dados é necessário avaliar a situação atual da empresa e mapear os processos, estabelecer uma política de dados, investir em *data analytics*, usar ferramentas de automação de processos robóticos e investir em treinamentos (ROCK CONTENT, 2020) .

O DGI (2020b) afirma que os dirigentes das organizações só vêem valor em um programa de Governança de Dados quando seu esforço auxilia a instituição a aumentar seus lucros e valores dos recursos, apoiar iniciativas, alcançar sua

missão e a gerenciar os custos e a complexidade dos dados. Deste modo, eles definem um *framework* baseado na facilitação do entendimento dos objetivos do programa para o *stakeholders*, sendo assim prático e ágil. Ele é formado por três esferas: regras gerais e de entendimento (missão e visão da governança de dados; metas, métricas de governança e mensuração de êxito e fundamentação estratégica; regras e definições dos dados; direitos de decisão, responsabilidades e controle), pessoas e corpo organizacional (*stakeholders* de dados, escritório de governança de dados e administrador de dados) e processos (processos de governança de dados contínuo, pró-ativo e reativo). Além disso, o DGI (2020b) aponta um ciclo de execução, sendo ele: desenvolvimento dos valores de negócio, preparação, planejamento e fundamentação de um roteiro, desenho e divulgação do programa, gerenciamento dos dados e monitoramento, medição e relato (THOMAS, 2006).

Rêgo (2013) define alguns quesitos importantes relacionados à implementação da governança de dados. Referente aos seus componentes, ele aborda que três são comuns em todo e qualquer programa de governança: pessoas, processos e tecnologia. Quanto às pessoas, deve-se prever constantemente formas de capacitação e conscientização das mesmas, focando nos objetivos do programa, nos processos executados e nas ferramentas usadas nas atividades para executarem os processos. Elas são os insumos humanos que se envolvem direta ou indiretamente na realização das atividades de Governança de Dados e são responsáveis pelas ações que a implicam.

Os processos têm um papel importante dentro da Governança de Dados, pois eles definem quem está realizando o quê, como e quando, tendo em vista o objetivo, ou seja, eles estabelecem a forma de trabalho do programa na organização. Eles podem ser divididos em duas frentes: processos da área de negócios, que são aqueles que contemplam a entrada dos dados e mutação do *status* de seu ciclo de vida, e processos da área de gestão de dados, que são empregados para garantir a governança de dados. Rêgo (2013), ainda, enfatiza que a existência de processos homologados e mapeados é uma condição obrigatória para a adesão da Governança de dados nas instituições. Quanto à tecnologia, ela se enquadra como meio de infraestrutura para hospedar as soluções das ferramentas que contribuem para a execução desses processos (RÊGO, 2013).

Além dos componentes para a execução da Governança dos Dados, outros

questos relevantes são referentes à estrutura e documentação. As estruturas formais entram como suporte às equipes e atuam em processos decisórios, atuando desde o nível operacional e tático até o nível estratégico, definindo as diretrizes básicas da governança dos dados que serão absorvidas por toda a organização. Já a documentação é pautada em quatro vertentes: estratégia de dados, políticas de dados, normas e padrões e procedimentos (RÊGO, 2013).

A estratégia está relacionada aos objetivos do programa, aos princípios e às direções que vão orientar os planos de ação que permitam atingir as metas acerca dos dados. As políticas são normas fundamentais e regras gerais que precisam ser adotadas pelos profissionais envolvidos nos dados, desde a concepção do projeto, execução e descarte. Os padrões e normas são documentos que regulamentam a concepção de artefatos gerados pelas atividades dos processos. Eles retratam o que fazer ou o que não fazer, garantindo assim que seja cumprido o que foi escrito. Já os procedimentos, ao contrário das normas e padrões, orientam as pessoas na execução de uma operação, produção de requisição, manipulação dos dados, entre outros. Por fim, Rêgo (2013, p. 96) afirma que “não existe uma receita de bolo específica em Gestão e Governança de Dados. Cabe a cada empresa avaliar e implementar o que achar melhor”.

Posto isto e, como forma de elucidação de uma das diversas maneiras de implementar a Governança dos dados, tem-se como exemplo o *framework* desenvolvido pela universidade de Notre Dame, que é baseado em duas bases: o acesso aos dados, que proporciona o acesso aos usuários dos dados em um tempo hábil para gerenciá-lo, e tecnologias, que permitem as ferramentas, juntamente com os processos, apoiarem o desenvolvimento de condutas de dados. Ademais, dispõem também de cinco pilares: qualidade e consistência (garantem que os *stakeholders* utilizem dados vindos de fontes íntegras e confiáveis e que os mesmos possam interpretá-los da mesma maneira), políticas e padrões (propiciam uma política bem definida de Governança dos Dados, propensa a sustentar as práticas produzidas nos outros pilares), segurança e privacidade (desenvolvem e implementam controles e práticas que irão assegurar a privacidade e segurança dos dados), *compliance* (certificam que os dados críticos sigam normas, leis e regulamentações) e retenção e arquivamento (preservam os dados e informações por meio de práticas eficientes e eficazes) (CHAPPLE, 2013).

Além dos *frameworks* apresentados, existem diversos outros retratados por

vários autores. Todavia, de acordo com Barata e Prado (2015), a enorme maioria baseia-se em adaptações de modelos encontrados na literatura, visando atender a necessidade da pesquisa ou ambiente em questão. Posto isto, a proposta de estratégias de melhorias será embasada nos modelos de metodologia acima mencionados, aprimorando assim o modelo e cenário da *startup*, tendo em vista suas principais necessidades e dessa forma gerando o valor desejado por ela (BARATA, PRADO, 2015). As metodologias que serviram como base são as propostas por Nagle, Redman e Sammon (2020), Rock Content (2020), Rêgo (2013) e Chapple (2013).

2.2 Sipoc

Sipoc é uma metodologia para mapeamento e melhorias de processos, que utiliza análise fundamentada na reprodução diagramática de elementos chave de um processo, sendo eles: *Supplier* (fornecedores), *Input* (entradas), *Process* (processo), *Output* (saídas) e *Customer* (clientes). Além de ser uma ferramenta analítica, o SIPOC também é uma ferramenta de Melhoria Contínua, pois auxilia na compreensão individual do processo da empresa, possibilitando ver claramente o escopo de trabalho (PARKASH, KAUSHIK, 2011).

Os benefícios da utilização do Sipoc são: compreender quais são as entradas necessárias para que se se tenha uma saída correta do processo; detectar possibilidades de um “rápido sucesso” para retirar saídas que não geram valor; nitidez nas relações com o fornecedor ou cliente importantes que necessitam de melhorias; redesenho de processos incluindo processos centrais e desenvolvimento da missão e propósito da equipe.

2.3 Startups

De acordo com Gitahy (2016), especialista em *startups* e fundador da empresa Aceleradora, o termo não é recente. Apesar da sua ascensão entre os anos de 1996 e 2001, durante a época chamada de “bolha da internet” em que

houve um aumento súbito de empresas “ponto.com”, as empresas nos EUA já utilizavam o termo há algumas décadas. Assim, o autor estabelece que a definição mais atual sobre *startups* é um modelo de negócio criado por um grupo de pessoas que trabalha em condições de forte incerteza, sendo o mesmo escalável e replicável. Explanando sua definição, ser escalável significa crescer cada vez mais, sem influenciar o modelo de negócios e é a chave de sucesso de uma *startup*. Assim, as margens de lucro crescem cada vez mais, devido ao crescimento da receita e ao crescimento bem mais lento dos custos. Ser repetível significa estar apto a entregar o mesmo produto em escala ilimitada com poucas adaptações e customizações para os clientes. As condições de incerteza estão relacionadas à falta de afirmação que a ideia ou projeto de empresa darão realmente certo (GITAHY, 2016).

Ainda segundo Gitahy (2016), *as startups* geram valor por meio do seu modelo de negócio, que é a forma como transformam o seu trabalho em dinheiro. Sendo assim, o ambiente instável, período inicial de concepção e busca pelo modelo, geram uma atenção especial e muitas vezes carecem de investimentos. Sem a existência de uma receita nem um capital, é complicado sustentar a procura pelo modelo de negócios. A *startup* “sai de cena” para se tornar uma empresa demasiadamente lucrativa no momento em que se torna escalável. Caso isso não ocorra, ela morrerá precocemente ou precisará se reinventar.

Ser uma *startup* não significa ser uma empresa prematura, muito menos que necessite trabalhar com tecnologia ou contrair financiamentos arriscados; a única coisa que importa é o crescimento. Este modelo de empresa foi criado para crescer rápido, todo remanescente associado a ela sucede do crescimento. É isso que afirma Graham (2012), investidor de empresas iniciantes por meio da sua organização Y Combinator, uma aceleradora americana.

Blank (2014, p. 19-32), em seu livro *The Startup Owner’s Manual* (Startup: Manual do Empreendedor), descreve, minuciosamente, como construir uma *startup* rentável, bem-sucedida e apta a ampliar de escala de modo sustentável. Nele, alguns conceitos primordiais sobre esse universo são apresentados:

- startups não são uma versão menor de grandes organizações, pois são corporações totalmente diferentes entre si;
- uma startup é uma empresa provisória planejada para descobrir um modelo de negócio, lucrativo, recorrente e escalável;
- o começo do modelo de negócio de uma startup é determinado pela

elasticidade de hipóteses e ideias. Em contrapartida, não se tem clientes e não se sabe nada sobre eles;

- tornar uma startup escalável é trabalho dos tecnológicos empreendedores. Ela resolve o risco da invenção usando ferramentas de simulação;
- em um fenômeno recente, as chamadas startups “compráveis” podem se auto-financiar por meio dos cartões de crédito dos criadores e conquistar montantes de capital de risco;
- após a startup atingir a escalabilidade, ela sofre um processo de transição para se tornar uma companhia. Sendo assim, ela já não se preocupa mais em encontrar o modelo de negócio, nem produto e mercado adequado, pois isso tudo já foi conquistado e seu modelo de vendas já é recorrente, mas sim em alcançar um rápido aumento de escala, tornar o fluxo de caixa equilibrado e lucrativo.

O sucesso de muitas *startups*, dão-se pelo motivo de suas estruturas se embasarem em instituições humanas ou empresas que se constroem nos mais diferentes ramos, espontaneamente, em meio a incerteza e o risco, sendo a base da sua essência a inovação em criação de serviços e produtos os quais visam revolucionar o mercado (RIES, 2011).

Como pode-se observar, por meio dos conceitos e pontos abordados pelos autores, o ambiente em que as *startups* estão inseridas é de constante mutação e demasiadamente volátil.

2.4 Jornada do Cliente

A jornada do cliente considera todas as interações do cliente com a empresa, ou seja, é o caminho que o cliente percorre desde a primeira interação com a organização até as fases depois da aquisição e/ou consumo do produto ou serviço (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). É o contato durante a jornada e seus quesitos que definem a experiência do consumidor, sendo então a mesma fundamental para o sucesso ou fracasso da perspectiva experiencial. Assim, cada uma dessas fases é constituída por ações que definem quais estratégias devem ser

usadas para uma abordagem eficaz (HOMBURG; JOZIĆ; KUEHNL, 2017; LEMON; VERHOEF, 2016)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é qualitativa do tipo descritiva. Qualitativo, pois tem em vista desvendar e refinar um tema de estudo através de coleta de dados com observações e explicações e sem usar medições numéricas (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006). Descritiva, pois de acordo com Gil (2008), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever características de determinado fenômeno ou população, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis. Em paralelo, Andrade (2002) complementa que a pesquisa descritiva tem como foco observar os fatos, anotá-los, analisá-los, catalogá-los, e interpretá-los, sendo que o pesquisador não interfere neles.

Como estratégia de pesquisa, o trabalho é um Estudo de Caso. O Estudo de Caso engloba um método abrangente, contendo a lógica de planejamento, a coleta e a análise de dados, além disso retrata uma investigação empírica. Assim, pode-se compreender tanto estudos de caso múltiplos quanto únicos, bem como abordagens qualitativas e quantitativas de pesquisa (YIN, 2001).

Lüdke e André (1986) prevêm que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa em que se estuda um caso, simples e específico ou abstrato e complexo, devendo ser sempre bem delimitado. Apesar de poder ser semelhante a outros, ele também é distinto, pois tem um interesse único, próprio e particular. Em seus estudos, destacam as características de casos naturalísticos, contendo um plano flexível e aberto que enfatiza a realidade de modo contextualizado e complexo, sendo rico em dados descritivos. Stake (2000) ainda ressalta que a caracterização do estudo de caso é pelo interesse de casos particulares e não pelas técnicas de investigação que pode compreender.

Baseado nessa estratégia, os estudos foram realizados em uma *startup* do setor de *software*, que se enquadra em um cenário de desordem dos dados e assim a proposta de melhoria da Governança dos Dados seria viável, devido à sua dinamicidade e alta competitividade do setor.

Quanto à seleção das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas, elas devem responder à questão de pesquisa sugerida neste estudo e serem relativas ao tipo de dado necessário. Para expandir a viabilidade de constructo, serão empregadas diversas origens de indícios, com o objetivo de adquirir um grupo de informações sobre o instrumento deste estudo e seu contexto (EISENHARDT, 1989). Diante disso, as técnicas de coleta de dados a serem aplicadas nesta pesquisa são: análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas.

Foram realizadas nove entrevistas com os integrantes dos times selecionados da empresa, incluindo gestores e um diretor da organização, contemplando assim todos os níveis estratégicos da instituição e garantindo um maior entendimento sobre a problemática. Na tabela 1, foi relacionado os entrevistados com os seus respectivos cargos e setor.

Quadro 1: Entrevistados, cargos e setores

Entrevistado	Cargo	Setor
E1	Hunter	Comercial
E2	Closer	Comercial
E3	CSM	<i>Customer Success</i>
E4	CSO	<i>Onboarding</i>
E5	Analista	<i>Marketing</i>
E6	Qualidade	Operações
E7	Gestor	Comercial
E8	Gestor	Linha CS
E9	Diretor	Não específico

Fonte: A autora (2021)

Sendo realizadas no primeiro semestre de dois mil e vinte, as entrevistas foram gravadas (totalizando quarenta a cinquenta minutos de duração cada), transcritas e documentadas para garantia da integridade das informações. Além disso, devido a pesquisadora ser colaboradora da organização, estando inserida no

seu contexto e rotinas, foram feitas anotações sobre as observações percebidas acerca do cenário, processos e interações e análise dos documentos, como relatórios relativos à jornada e funções dos times em questão e ferramentas disponibilizadas, as quais adiante foram validadas com os membros.

A técnica de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2006, p.38), consiste em um conglomerado de métodos de análise das comunicações, que usa objetivos de descrição e formas sistemáticas do conteúdo das mensagens. Sua intenção é a inferência de conhecimentos referentes às condições de produção, que recorre a indicadores, sendo eles quantitativos ou não. Chizzotti (2006, p.98) complementa dizendo que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

4 RESULTADOS

Os resultados visam analisar os dados obtidos e propor soluções para a problemática em questão. Nela serão apresentados: a caracterização da startup do estudo, a jornada do cliente, mapeamento dos processos dos setores selecionados, identificação do armazenamento de dados, identificação dos erros relacionados aos dados e aos processos e sugestões de correções e propostas de melhorias quanto à governança.

4.1 Caracterização da startup

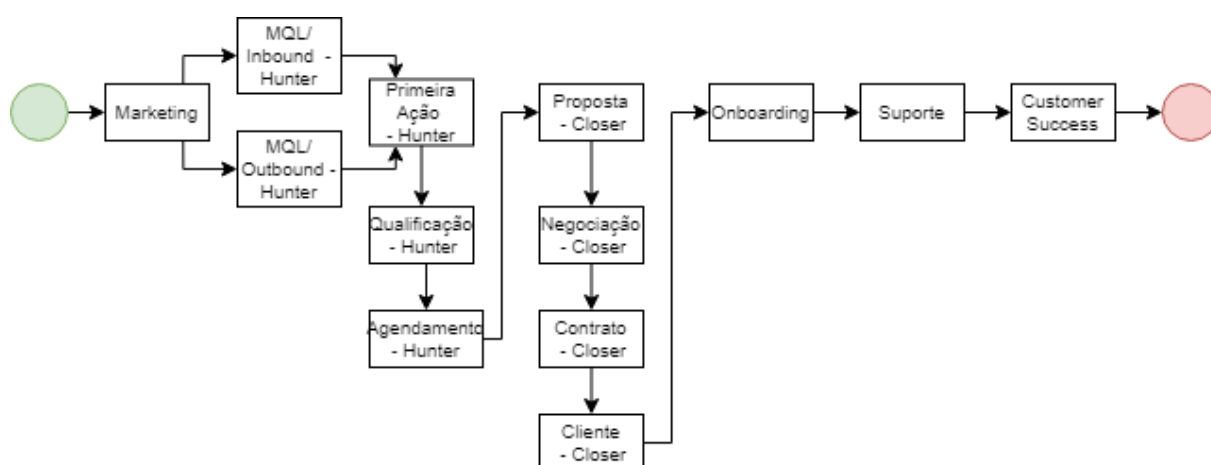
Fundada em 2016, a *startup* escolhida para estudo atua como aceleradora de resultados para postos de combustíveis. Seu modelo de negócio é do tipo *Software* como Serviço, do inglês “*Software as a Service – SaaS*”, que se caracteriza por ser uma forma de distribuição e comercialização do *software* para seus clientes. Quando o revendedor, dono do posto, se torna cliente da mesma e adquire o *software* e outras ferramentas adicionais, ele pode fidelizar os clientes do seu posto, criar uma gestão de metas para os frentistas, segmentar campanhas para seus clientes, monitorar seu desempenho e acompanhar todos os principais indicadores da empresa por meio de relatórios de inteligência comercial.

Conforme informações fornecidas pela organização estudada, seu principal produto é o *software* como ferramenta para fidelização dos clientes e tem como intuito principal o aumento do volume de vendas e da rentabilidade do revendedor. Tudo isso só é possível devido a um programa de fidelidade que é instalado no posto, fidelizando assim o cliente final ao posto e não às grandes distribuidoras. Por meio de seu programa de fidelidade próprio, o gestor também consegue saber, em tempo real e na palma da mão, o demonstrativo dos resultados do seu negócio. A fidelização ocorre, em suma, por meio de cinco etapas: o frentista cadastra o cliente no programa; o cliente acumula pontos e troca por prêmios; o revendedor monitora seus indicadores, dentre eles, o índice de receita dos clientes fidelizados e o volume de venda fidelizada; e o revendedor cria campanhas para engajar seus clientes fidelizados e fazê-los retornar, completando, assim, o ciclo da fidelização e fazendo com que as vendas do posto cresçam. Além disso, por meio de ferramentas e tecnologia, o produto também leva informações de conhecimento e gestão. O objetivo principal da empresa é inverter a pirâmide da revenda de combustíveis, dando autonomia para o revendedor e tornando-o protagonista no seu próprio negócio.

Atualmente a empresa escolhida possui cem funcionários divididos em onze setores, sendo eles: *Marketing*, Comercial (*Hunters e Closers*), *Onboarding*, Suporte, *Customer Success*, Operação, Financeiro, Produto, Desenvolvimento, Gente e Inteligência de Negócios. Os cinco primeiros setores compõem a chamada Jornada do Cliente, que atuam diretamente com o cliente, e os outros seis subsequentes, apesar de trabalharem indiretamente, também são fundamentais e dão suporte para atuação e performance desses setores.

4.1.1 Jornada do cliente

Tendo em vista a delimitação do campo de atuação acerca da imensa gama de dados da organização, a pesquisa irá analisar os dados que são gerados durante a jornada do cliente (figura 1), com enfoque nos processos até a efetivação do cliente, pois são onde a maioria dos dados são gerados.



Fonte: A autora (2021)

A jornada do cliente na organização inicia-se de duas formas. A primeira, quando o eventual cliente já tem conhecimento da empresa e por meio do acesso aos conteúdos disponibilizados por ela, deixa seus primeiros dados e começa seu caminho de interação com a mesma. Esta estratégia é chamada de *Inbound Marketing*, termo cunhado pelos fundadores da Hubspot: Brian Halligan e Dharmesh Shah. Ela consiste em um funil de vendas com o intuito de atrair um leitor estranho à marca, transformá-lo em visitante e convertê-lo em *lead* (liderança) daquela marca, por meio de ferramentas de *marketing* digital. Assim, a metodologia propõe encantar o *lead* com benefícios, por meio da criação e distribuição de conteúdos relevantes, e assim aproximar-se dele, atraí-lo e retê-lo, ou seja, fazer com que se torne um cliente e um promotor da marca (CRUZ & RIBEIRO, 2016; PULLIZI, 2011).

Ao contrário da primeira, que a empresa aguarda o cliente ser atraído, a segunda forma de se iniciar a jornada, a organização aborda o potencial cliente, ou seja, é uma prospecção ativa, de interrupções, em que a mesma faz a promoção dos seus produtos, chamada de *Outbound Marketing* (RANCATI, 2015). Assim, são levantadas pessoas que são perfis de potenciais clientes e é feito o primeiro contato para apresentação da empresa e validação dos dados já levantados.

Após a primeira interação, todas as interações subsequentes dependerão se o *lead* optar por avançar as etapas da jornada e assim se tornar cliente. Sendo assim, as etapas posteriores são: nutrição dos *leads* (responsável por nutri-lo com conteúdos que geram interesse na marca e nos produtos, engajando-o até o momento da apresentação), apresentação dos serviços e produtos da empresa,

negociação, fechamento dos produtos e serviços, implantação e instalação dos mesmos e acompanhamento do cliente.

4.2 Proposta de melhorias na governança de dados

A proposta de estratégias de melhorias na governança de dados consiste em identificar qual o contexto que a startup se encontra, bem como auxiliá-la nos desafios e problemas relativos aos dados. Desta forma, será feito o mapeamento dos processos (item 4.2.1) da entrada até a efetivação do cliente dos times em enfoque e levantamento dos elementos significativos e envolvidos ao âmbito da jornada (item 4.2.2 e 4.2.3). A proposta de estratégias de melhorias na governança de dados (item 4.2.4) será embasado nos *frameworks* encontrados, como já mencionado anteriormente. Com isto será possível atender às principais necessidades e produzir o valor desejado.

4.2.1 Mapeamento dos processos dos setores

O mapeamento de processos, além de fornecer informações para aplicação da pesquisa, também serviu como meio de conhecimento às pessoas do setor envolvidas, possibilitando uma melhor visão dos processos. Assim, o processo foi mapeado por meio da ferramenta SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*), por ser mais simples e de fácil entendimento para todos os *stakeholders*, possibilitando uma melhor compreensão, construção, análise e validação. De acordo com Martinhão Filho e Souza (2006), por meio do SIPOC as entradas e saídas do processo são mais claras, além de identificar os fornecedores e clientes do mesmo.

A partir do mapeamento dos processos dos times, levantaram-se os dados relativos à entrada e saída dos mesmos, identificados com estrelas em cada processo, bem como os responsáveis pelo seu preenchimento.

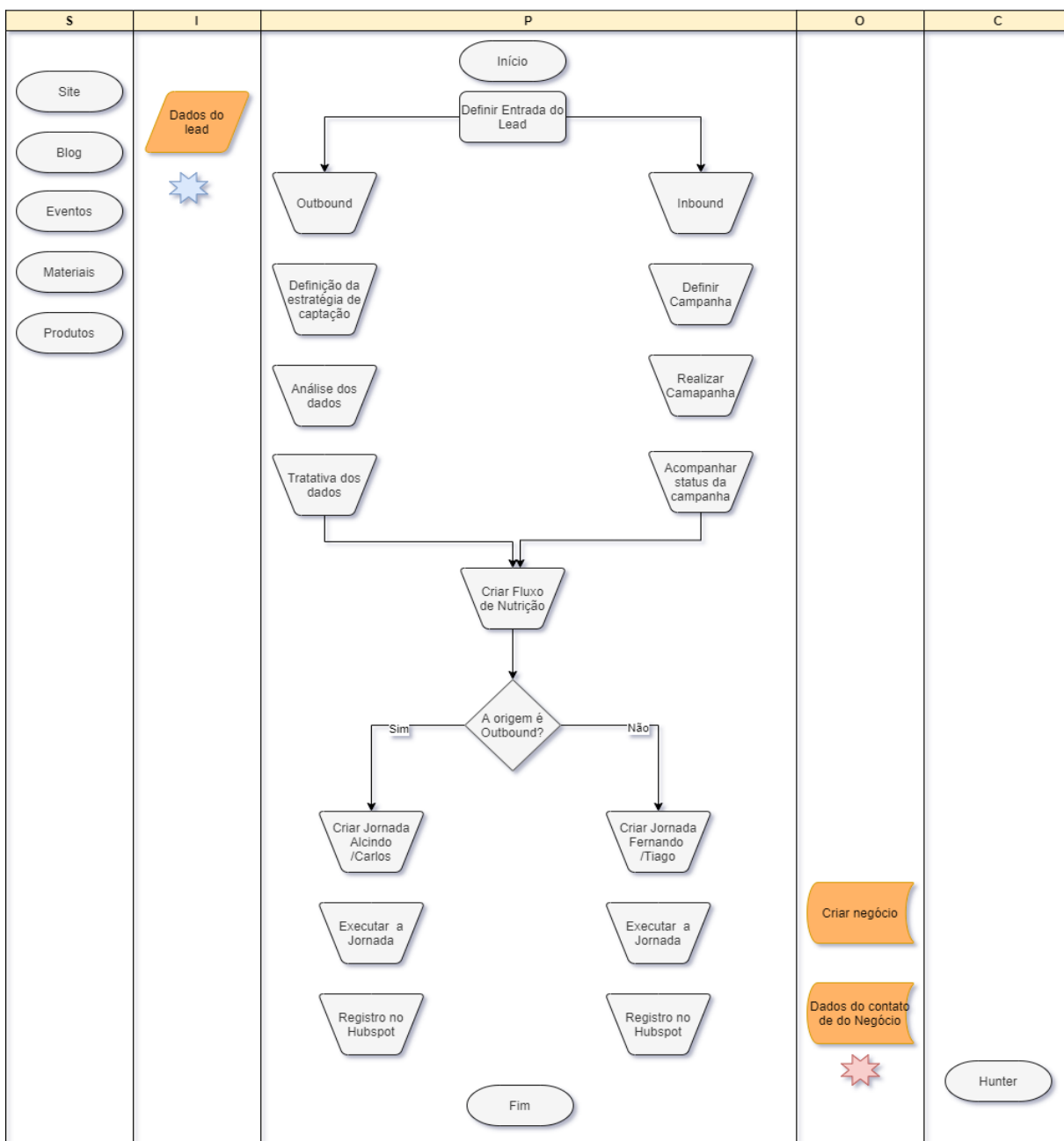
4.2.1.1 Setor Marketing

A jornada do cliente inicia-se no time de *Marketing* e a entrada dos dados pode ser feita de duas formas, representado na figura 2 . A primeira é relativa à entrada via *inbound*, onde o próprio *lead* insere seus dados. A segunda entrada é via

outbound, onde o especialista de Inteligência Comercial, unidade do time de *Marketing*, insere os dados do potencial cliente.

A trajetória dos dados dentro dos processos que compõem a jornada, acontece de forma acumulativa, ou seja, a cada processo, além dos dados que entram no respectivo processo, os dados do processo anterior são herdados. Assim, todos os dados de entrada também são os dados de saída.

Figura 2 - Macro processo do setor *Marketing*



Fonte: A autora (2021)

Assim a entrada dos dados, representados pela estrela azul, são:

- *Inbound* : nome, e-mail, telefone, endereço, estado, empresa, qual a sua relação com posto e se já é cliente da empresa.
- *Outbound*: CNPJ, nome do posto, dono do posto, automação, razão social, nome fantasia, endereço, número de despacho, bandeira, tipo de posto, sócios, equipamentos, produtos, telefone.

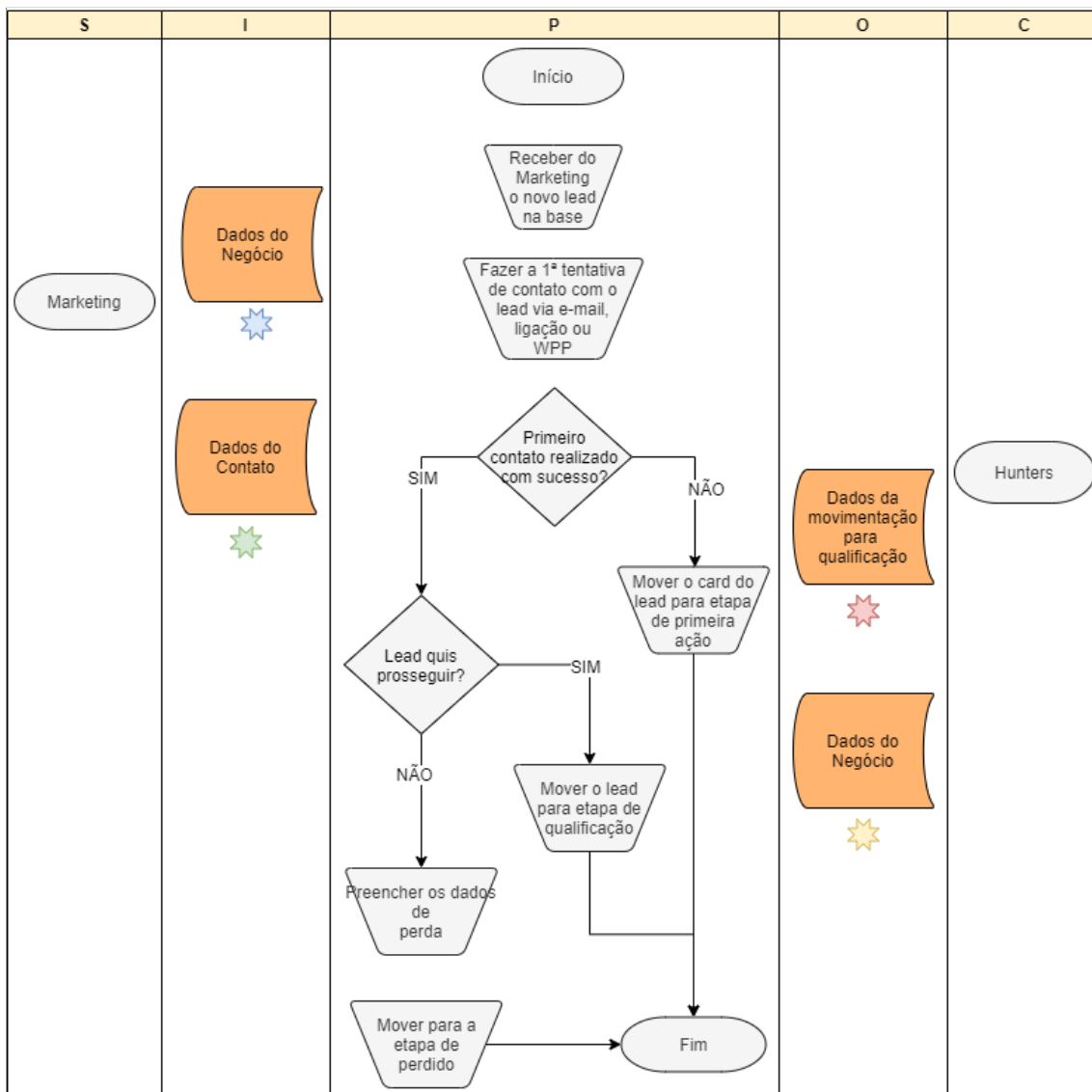
A saída dos dados, representados pela estrela vermelha, são:

- *Inbound*: dados de contato (nome, e-mail, telefone, qual a sua relação com posto e se já é cliente da empresa) e dados de negócio (endereço, estado, empresa).
- *Outbound*: dados de contato (nome do posto, dono do posto e telefone) e dados de negócio (CNPJ, nome do posto, razão social, nome fantasia, endereço, número de despacho, bandeira, tipo de posto, sócios, equipamentos e produtos).

4.2.1.2 Setor Comercial

Após finalizar o processo do time do *Marketing*, os dados e respectivo *lead* são repassados para o setor Comercial, no qual seu primeiro contato efetivo é com o time de *Hunters*, pois até o momento o relacionamento foi feito de forma indireta através de mensagens e e-mails, representado pela figura 3.

Figura 3: Macro processo de MQL/*inbound* - *Hunters*



Fonte: A autora (2021)

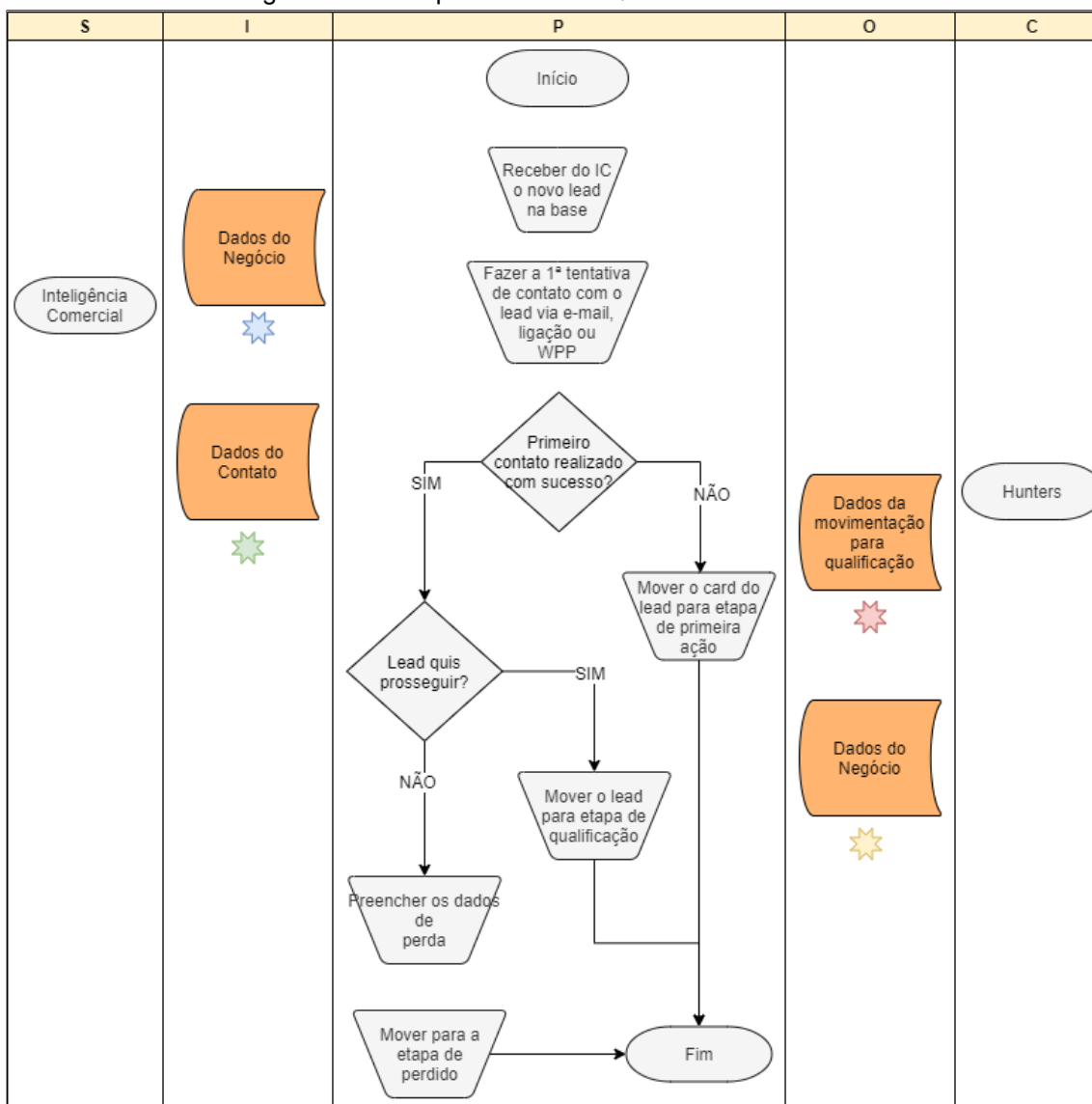
Desta maneira, a entrada e a saída dos dados são:

- Dados do negócio (estrela azul): nome do posto.
- Dados do contato (estrela verde): nome do contato, telefone, e-mail, cidade, estado.
- Dados de movimentação (estrela vermelha): data e hora da movimentação.
- Dados do negócio (estrela amarela): nome do posto, nome do contato, telefone, e-mail, cidade e estado e caso o *lead* não deseje prosseguir, os dados de motivo da perda e motivo de perda detalhado devem ser preenchidos.

O processo de entrada via *outbound*, apesar de ser semelhante ao processo anterior, ele se diferencia pela origem de recebimento dos *leads*, retratado na figura

4, que gera diferenciação nos dados que são recebidos bem como a qualidade e momento em que o *lead* se encontra.

Figura 4: Macro processo de MQL/outbound - Hunters



Fonte: A autora (2021)

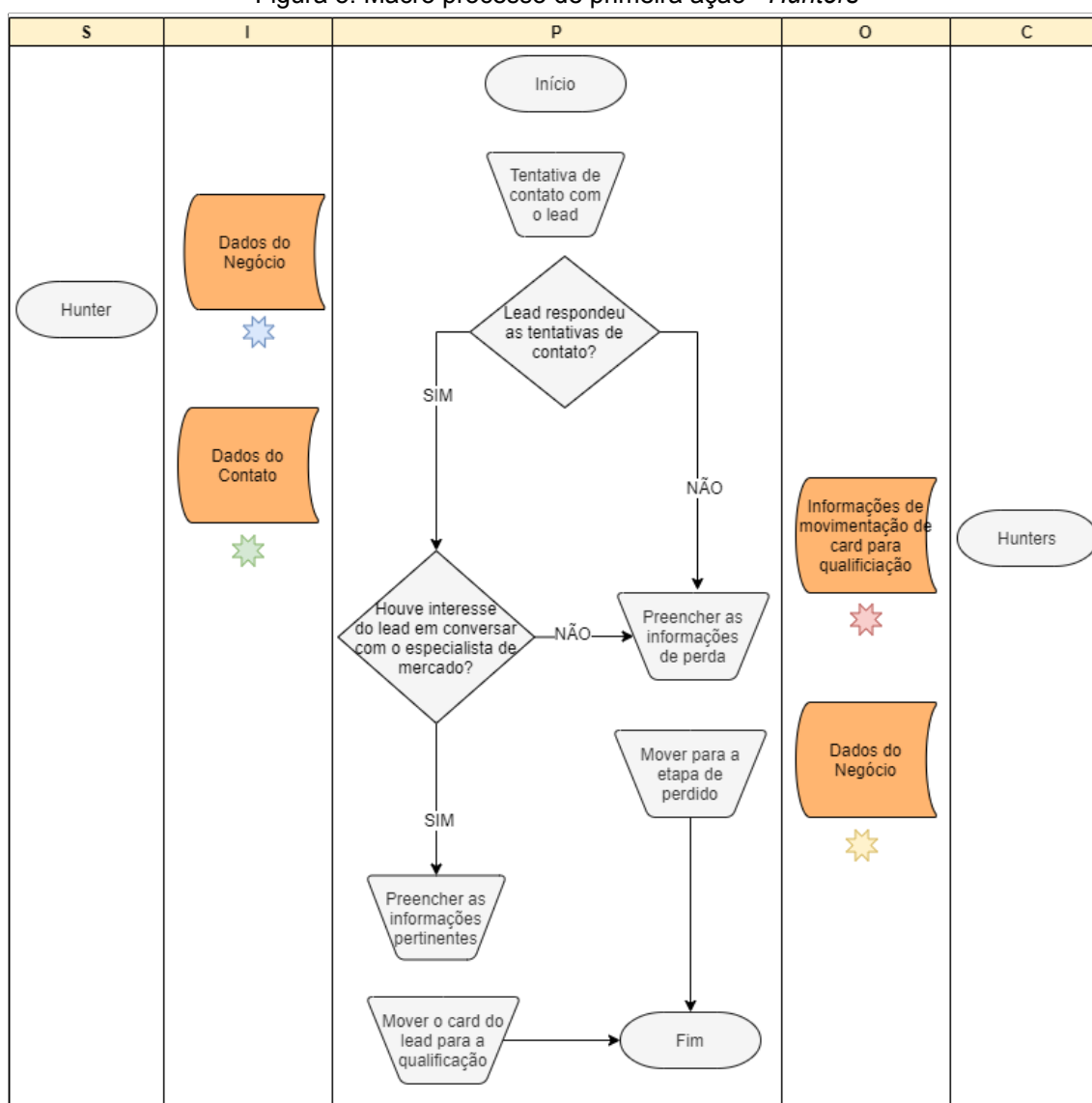
Desta forma, a entrada e a saída dos dados são:

- Dados do negócio (estrela azul): IC, *hunter*, proprietário do negócio, origem, sub origem, observação, estratégia IC, CNPJ, cidade, estado.
- Dados do contato (estrela verde): nome do contato, IC contato, proprietário do contato, telefone.
- Dados de movimentação (estrela vermelha): data e hora da movimentação, movimentação de etapa.

- Dados do negócio (estrela amarela): IC, *hunter*, proprietário do negócio, origem, sub origem, observação, estratégia IC, CNPJ, cidade, estado, nome do contato, ic contato, proprietário do contato, telefone e caso o *lead* não deseje prosseguir, os dados de motivo da perda e motivo de perda detalhado devem ser preenchidos.

A primeira ação é a etapa responsável pelas últimas tentativas de contato com o *lead* para prosseguimento da jornada, estampado na figura 5. Sendo assim, nenhum novo dado é recolhido, somente dados anteriormente mencionados, mas que não foram possíveis serem recolhidos ou que precisam de alguma conferência .

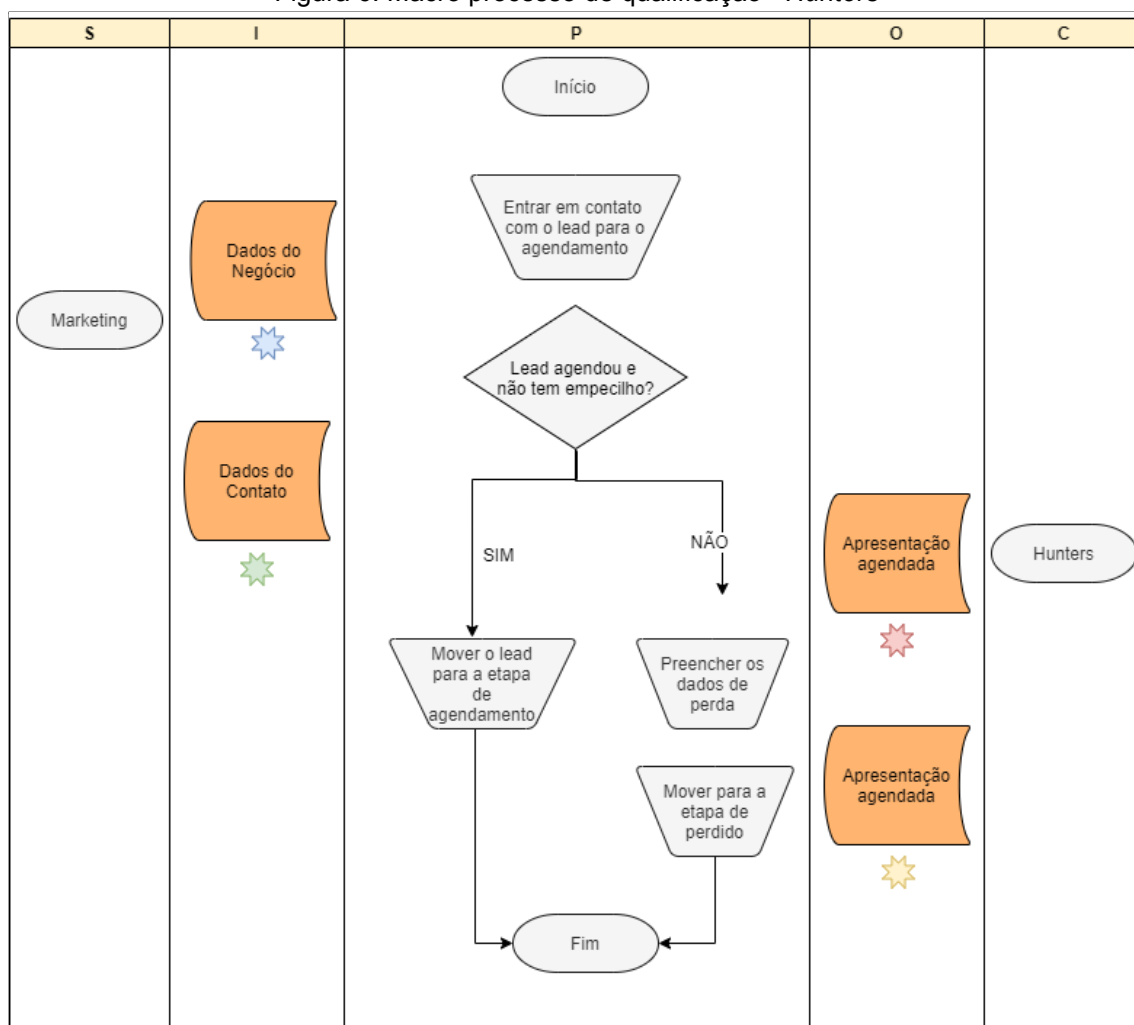
Figura 5: Macro processo de primeira ação - *Hunters*



Fonte: A autora (2021)

A etapa de qualificação, demonstrado na figura 6, é responsável pela sinalização da intenção do *lead* em conhecer os produtos da empresa, bem como a confirmação da possibilidade do seu prosseguimento. Por isso, também nesta etapa, nenhum novo dado é inserido, somente corrigido ou conferido.

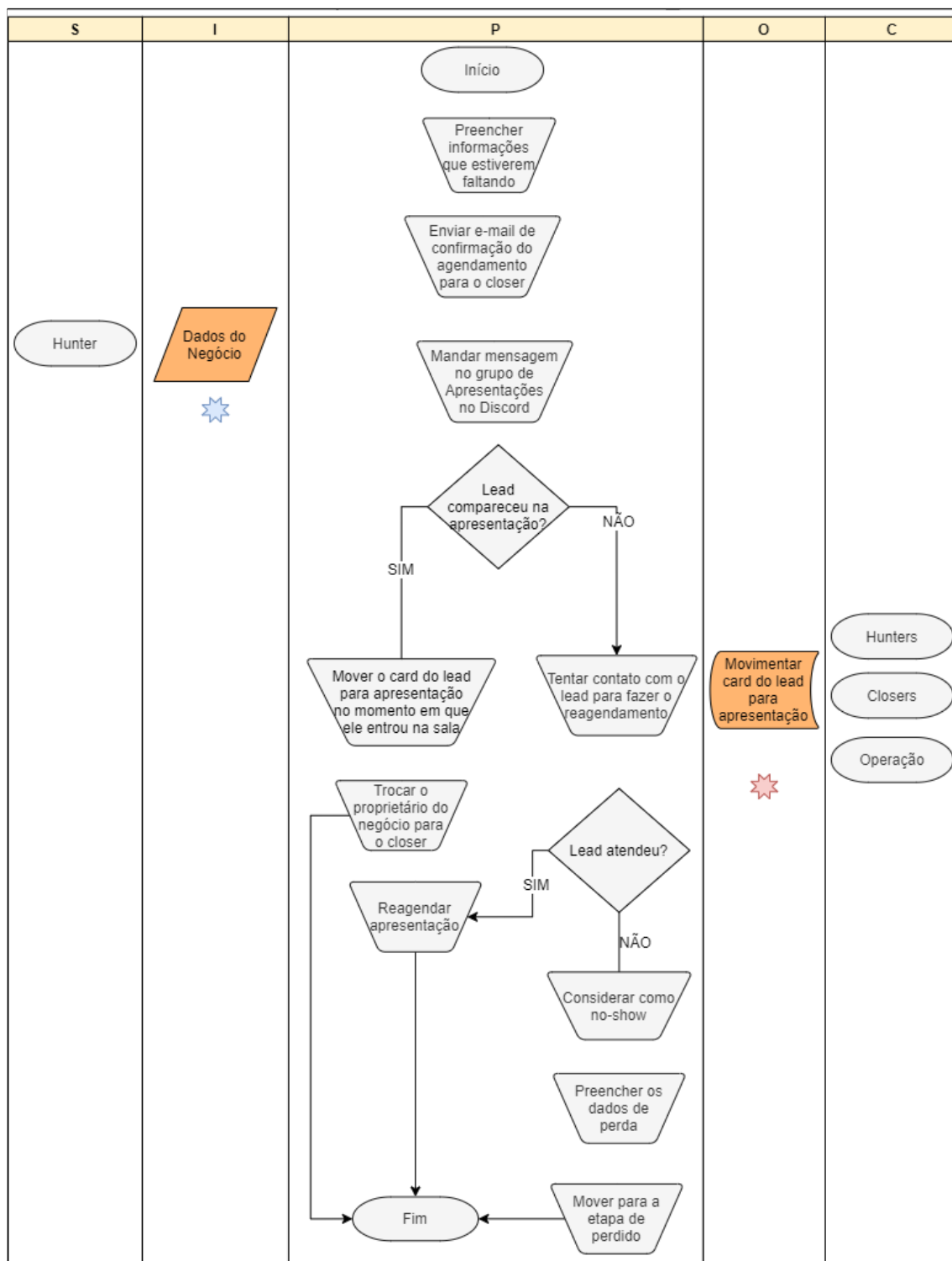
Figura 6: Macro processo de qualificação - *Hunters*



Fonte: A autora (2021)

O processo de agendamento é o último processo relativo ao time de *Hunters*, retratado na figura 7. Ele é o processo de preparação para a passagem de bastão para o próximo time da jornada, o time de *Closers*. A passagem de bastão somente ocorre com o processo inteiramente feito.

Figura 7: Macro processo de agendamento - *Hunters*



Fonte: A autora (2021)

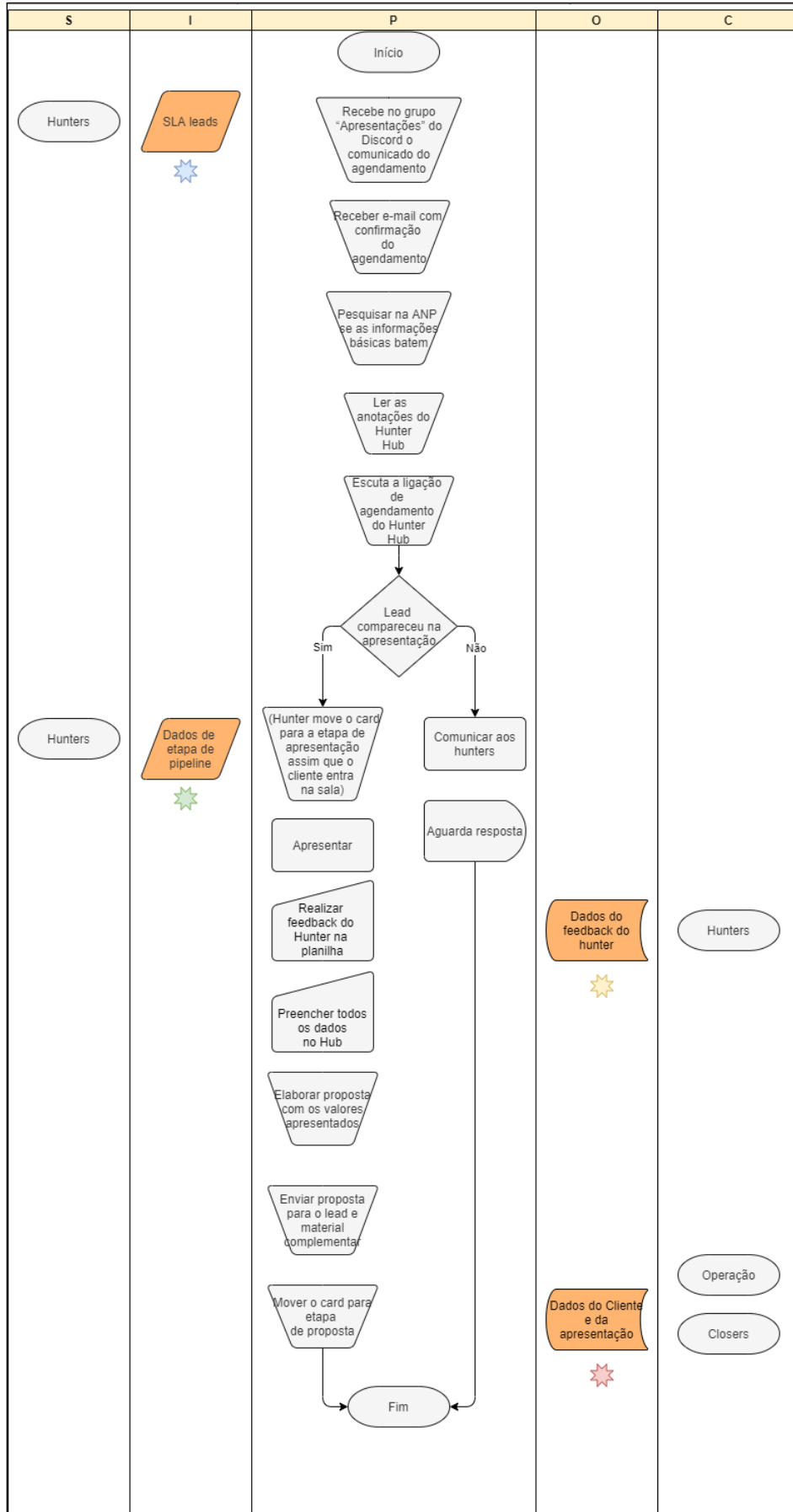
Os dados de entrada e a saída do processo são:

- Dados do negócio *inbound* (estrela azul): nome do posto, nome do contato, telefone, e-mail, cidade e estado

- Dados do negócio *outbound* (estrela azul): IC, *hunter*, proprietário do negócio, origem, sub origem, observação, estratégia IC, CNPJ, cidade, estado, nome do contato, ic contato, proprietário do contato, telefone.
- Processo de movimentação (estrela vermelha): possui *identfid*, placa de automação, estado, cidade, bandeira, CNPJ, postos com a empresa na cidade, já teve programa de fidelidade, tipo de posto, quantidade de postos, origem, outros serviços, além dos dados de entrada da sua respectiva origem. Caso o *lead* não deseje prosseguir, os dados de motivo da perda e motivo de perda detalhado devem ser preenchidos .

No momento em que o *lead* aparece na sala para a apresentação dos produtos, a passagem de bastão é feita e o *lead* agora se relacionará com o time de *Closers*. Demonstrada na figura 8, esta transição é um passo importante da Jornada do Cliente, pois é ele que separa os *leads* que estão com a real intenção de se tornarem clientes e é a única etapa em que não ocorre a perda do cliente, pois no mínimo ele avançará para a próxima etapa de proposta.

Figura 8: Macro processo de apresentação - *Closers*



Fonte: A autora (2021)

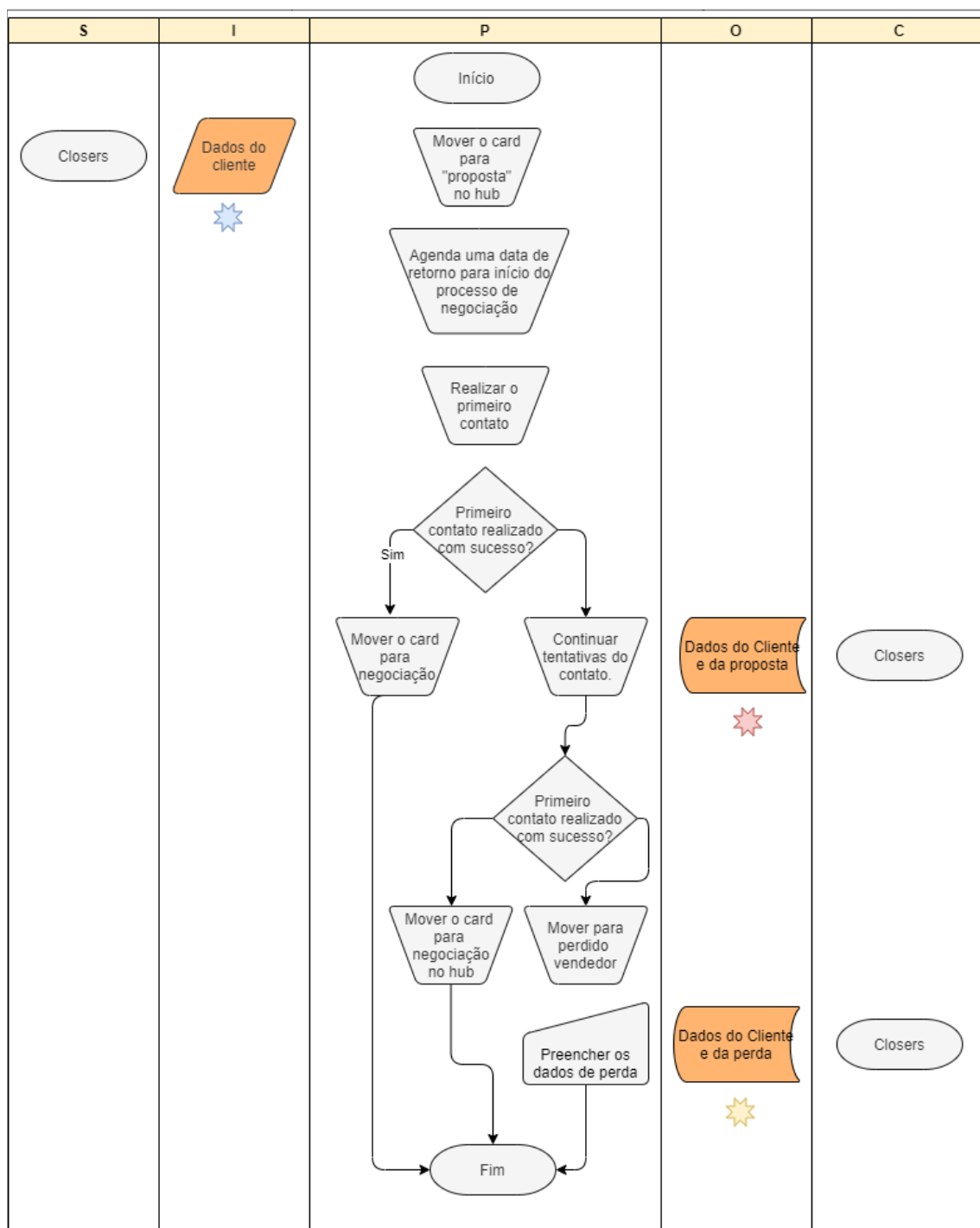
Neste processo, os dados de entrada e saída são:

- SLA dos *leads* (estrela azul): possui *identfid*, placa de automação, estado, cidade, bandeira, CNPJ, postos com o programa na cidade, já teve fidelidade, tipo de posto, é o decisor, quantidade de postos, nome do decisor, telefone do decisor, e-mail do decisor, origem, outros serviços, margem bruta, guerra de preços, volume de vendas.
- Dados da etapa (estrela verde): dados da movimentação e afins da etapa.
- Dados do *feedback* do *hunter* (estrela amarela): *feedback* do *hunter*.
- Dados do cliente e da apresentação (estrela vermelha): nome do decisor, nome do posto, nota da apresentação, *feedback* da apresentação, *persona*, objetivo com o programa, volume de vendas, valor, confirmar mudança de fase e proposta.

Service Level Agreement (SLA), ou Acordo de Nível de Serviço, refere-se à especificação de todos os serviços que o cliente pode esperar da empresa na negociação, em termos claros e mensuráveis. Para organizações que prestam serviço na Tecnologia da Informação (TI), o SLA é fundamental (FORCONI, 2016).

O processo de proposta é a última ponta da apresentação para o cliente, mostrada na figura 9. Ela foi desmembrada para dar ênfase entre o processo de envio da proposta, até o aceite ou revisão da proposta por parte do *lead*. Assim, nenhum novo dado é gerado.

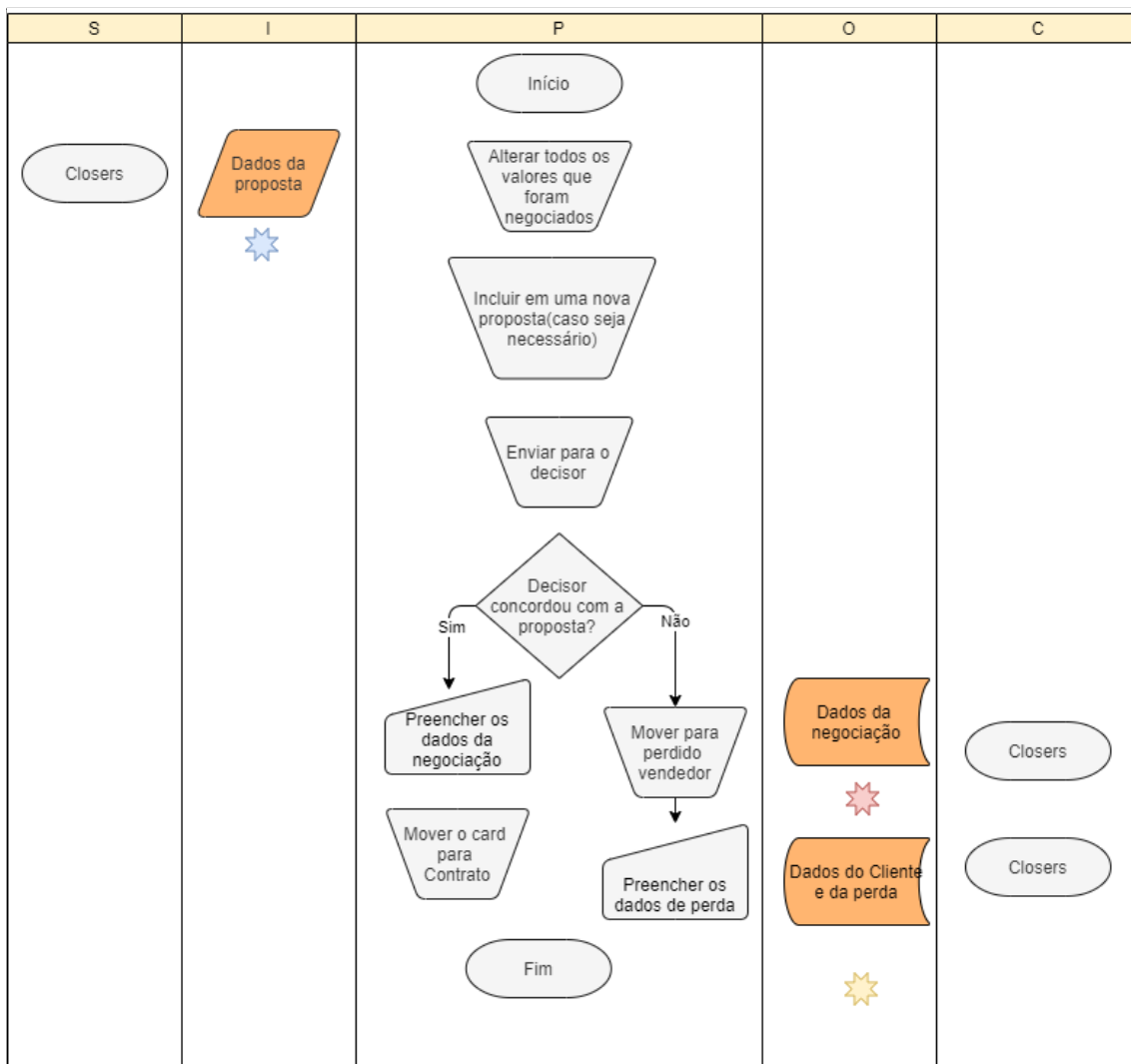
Figura 9: Macro processo de proposta - *Closers*



Fonte: A autora (2021)

Após o envio da proposta e o contato com o *lead*, o mesmo é movido para o processo de negociação responsável pela adequação da proposta, caso seja necessário, e para recolhimento das informações necessárias para elaboração do contrato, retratado na figura 10.

Figura 10: Macro processo de negociação - *Closers*



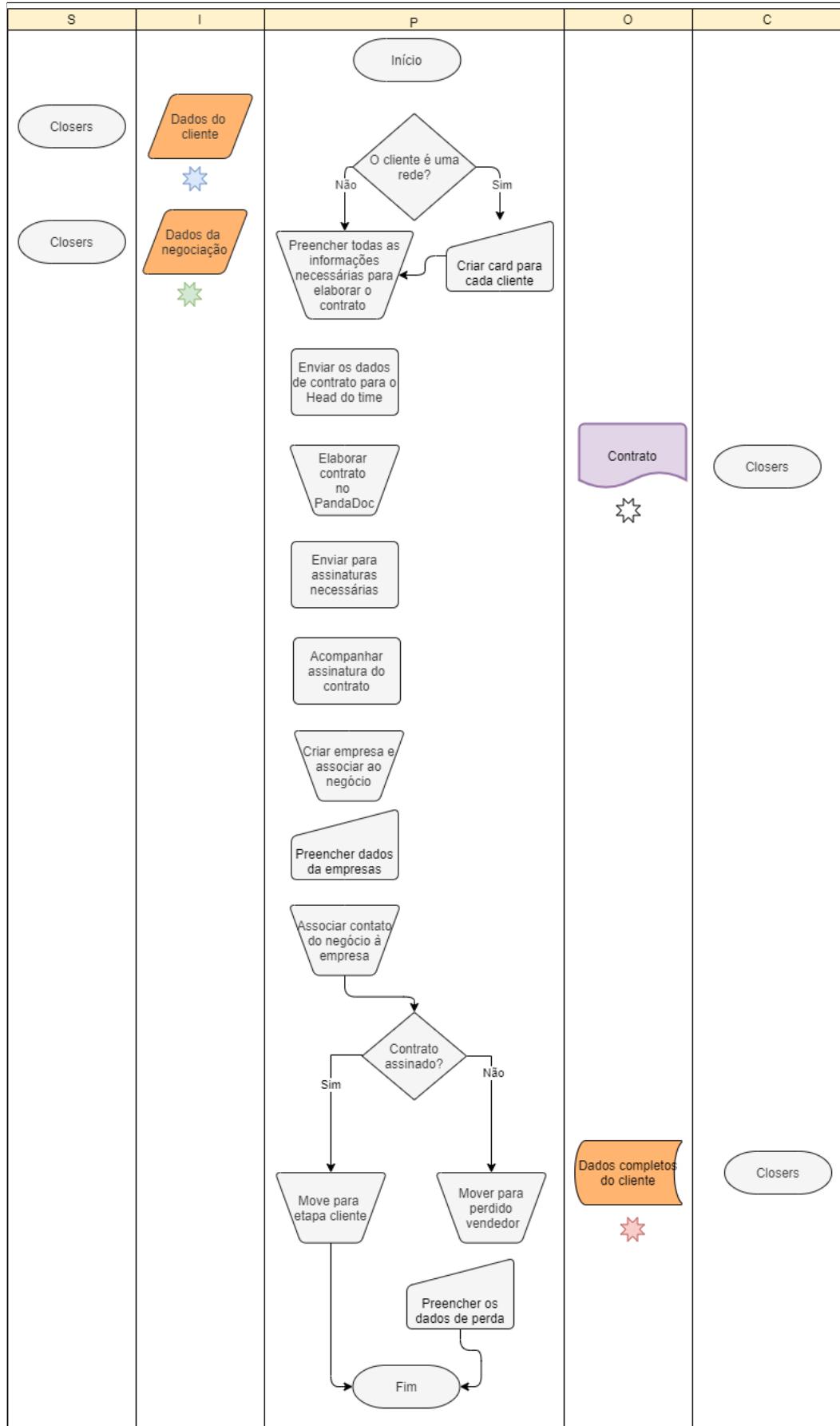
Fonte: A autora (2021)

Assim a entrada e saída dos dados são:

- Dados da proposta (estrela azul): proposta.
- Dados da negociação (estrela vermelha): negociação.
- Dados do cliente e da perda (estrela amarela): SLA do *lead*, contrato com exclusividade, contrato com fidelidade, valor da implantação, tipo da exclusividade, valor, inscrição estadual, nome completo do sócio, estado civil do sócio, profissão do sócio, nacionalidade, RG, CPF, e-mail para enviar contrato, telefone do responsável da assinatura, valor da implantação, confirma mudança de fase. Caso o *lead* não deseje prosseguir, os dados de motivo da perda e motivo de perda detalhado devem ser preenchidos.

A etapa de contrato é a confirmação e efetivação do cliente na empresa, demonstrado na figura 11. Assim o *lead* passa a ser cliente e começa uma nova etapa da jornada, para que o mesmo possa usufruir dos produtos acordados.

Figura 11: Macro processo de contrato - *Closers*



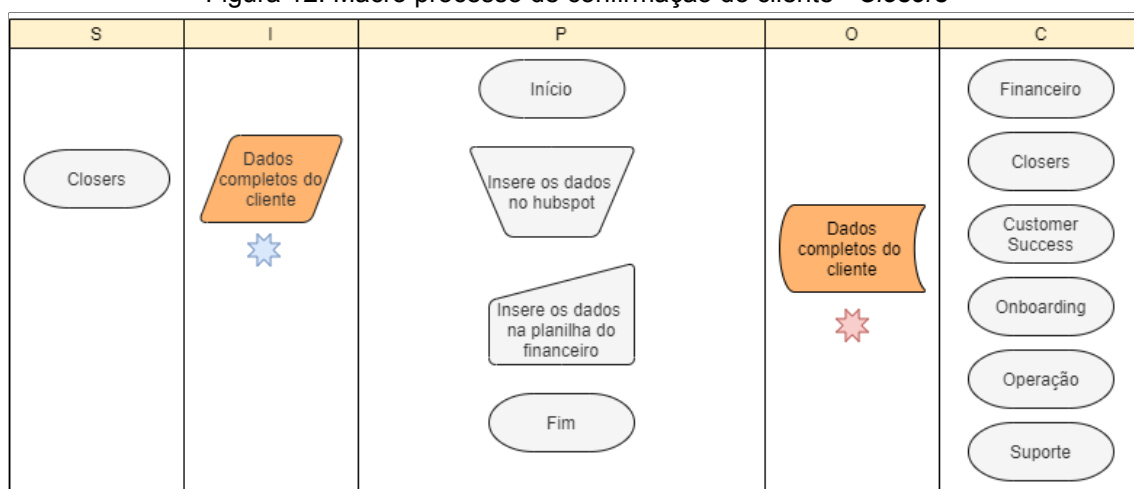
Fonte: A autora (2021)

O processo de contrato, possui as seguintes entrada e saída de dados:

- Dados do cliente (estrela azul): SLA do *lead*, inscrição estadual, nome completo do sócio, estado civil do sócio, profissão do sócio, nacionalidade, RG, CPF, e-mail para enviar contrato, telefone do responsável da assinatura, confirmar mudança de fase. Caso o *lead* não deseje prosseguir, os dados de motivo da perda e motivo de perda detalhado devem ser preenchidos .
- Dados da negociação (estrela verde): contrato com exclusividade, contrato com fidelidade, valor da implantação, tipo da exclusividade e valor.
- Dados completos do cliente e contrato (estrela vermelha e branca).

A etapa cliente é responsável por divulgar, para todos os setores dependentes, todas informações e dados do novo cliente, representada na figura 12

Figura 12: Macro processo de confirmação do cliente - *Closers*



Fonte: A autora (2021)

4.2.2 Identificação do armazenamento de dados

Os dados relacionados aos processos citados são armazenados de duas formas. A primeira é dentro das ferramentas utilizadas nos processos e suas etapas e segundo dentro da pasta dos times no *Drive* da organização. A primeira ferramenta a armazenar os dados está associada ao início da jornada, ela é utilizada pelos setores de *marketing* e comercial e é chamada *Hubspot*. A ferramenta *Hubspot* é uma plataforma que serve como *software* de *marketing*, aumentando o

tráfego e convertendo mais visitantes; *software* de CRM de vendas, que apresenta informações mais profundas sobre seus *prospects* e automatiza as tarefas; *software* de atendimento ao cliente e *software* de gestão de conteúdo. Sendo assim, todos os dados inseridos no setor de *marketing* e comercial são armazenados na mesma.

Após esses processos, todos os dados inseridos e recolhidos são repassados para as ferramentas a serem utilizadas pelo resto dos setores da Jornada do Cliente (*Onboarding*, *Customer Success* e Suporte), em que além desses dados, novos dados são inseridos a partir dos processos subsequentes. São eles: o *software* de fidelidade, produto da organização em questão; a ferramenta *Client Success*, *software* de relacionamento, acompanhamento e sucesso do cliente, que impulsiona a retenção e o crescimento dos clientes; e a ferramenta *Freshdesk*, responsável pelo atendimento de suporte para os clientes. Todas essas ferramentas citadas servem como bases de dados da organização.

Paralelo a isso, todos os dados podem ser extraídos por meio de planilhas e inseridos no *Drive* dos times para manipulação, manuseio, análise dos dados, controles e como fonte de alimentação de outros processos de naturezas relacionadas. *Drive* é um serviço de armazenamento e sincronização de arquivos feito pela *Google*, em que todas as pessoas habilitadas da organização podem ter acesso aos dados armazenados no mesmo.

4.2.3 Identificação dos erros relacionados aos dados e aos processos

Para uma melhor compreensão do cenário e para que os erros fossem melhores identificados e validados, mapeou-se completamente a jornada do cliente (os processos dos outros setores posterior a efetivação do cliente), mas devido a informações sigilosas dos outros setores, a mesma não pode ser disponibilizada.

O primeiro erro identificado e explicitado nos mapeamentos e pela a maioria dos entrevistados, é o preenchimento manual dos dados no processo. O preenchimento manual dos dados é facilmente passível a erros como: esquecimento do preenchimento, falha de escrita, preenchimento em lugares indevidos, dados faltantes, duplicidade, exclusão e modificação. Isto pode ocasionar o aumento do tempo de execução dos processos, possíveis atrasos nos processos posteriores dependentes ao preenchimento, perda de informações, divergências entre os dados

duplicados e assim divergência entre as informações dos setores. E1 ainda afirma “além de todos os erros que acontecem no preenchimento manual, pois na correria do dia a dia sempre passa algo despercebido, isto afeta muito a produtividade de toda cadeia”.

O preenchimento manual dos dados pode ser explicado por dois fatores. Nas etapas iniciais da jornada, sabem-se poucas informações do potencial cliente, e para conhecê-lo, é necessário que o mesmo disponibilize os dados e informações por meio do preenchimento de formulários e *landing pages*, ou pelo repasse de dados às pessoas da organização, para que possam registrá-las devidamente. Apesar dos dados serem cumulativos durante a jornada, as ferramentas que suportam os processos não são integradas. Isto significa que os dados e informações não vão automaticamente de uma ferramenta para outra. Assim, na maioria das vezes, eles são adicionados manualmente a cada ferramenta e parte do processo.

Processo é um conjunto de atividade que recebe um *input*, adiciona valor a ele e proporciona um *output*. Os *inputs* podem ser equipamentos, materiais, bens tangíveis, informações e conhecimento (HARRINGTON, 1991). Devido ao ramo do estudo, os *inputs* dos processos são dados e informações. Para que se agregue valor, é preciso garantir que os *inputs* sejam criados corretamente, ou seja, garantir que os dados e informações sejam preenchidos e além disso que os mesmos estejam corretos, algo que não ocorre na organização estudada.

Os *inputs* e *outputs* dos processos é outro aspecto ressaltado no mapeamento da jornada do cliente. Apesar dos dados e informações serem cumulativas ao longo da jornada, nem todos os *outputs* de dados de um processo são *inputs* de outros, isto é, há perda de informações ao longo dos processos. Esta perda de informações causa inúmeros problemas na organização e afeta o bom desempenho esperado em cada etapa. Um exemplo desse impacto, pode ser observado nos *SLAs* falhos, inconsistentes e pouco efetivos. Segundo E2, que se encontra em um dos setores do final da cadeia, sempre é preciso recorrer aos primeiros setores da jornada, pois algumas informações não chegam como deveriam, evidenciando assim a perda de informações ao longo do caminho. E3 ainda reforça que não se sabe onde essas informações se perdem, precisando recorrer a mais de uma pessoa para encontrá-la.

Por fim, os últimos erros relacionados aos processos identificados foram: a passagem do cliente para um próximo processo sem verificação, falta de medidas

de conferência de dados, controle de processo e barreiras que travassem o prosseguimento caso fosse identificado algum erro ou a falta de informação; processos sem metrificação de resultados (não se sabe se o processo está dando resultado ou não) e processos, dados e informações sem padronização.

A identificação do cliente se torna outro ponto de falha no âmbito das informações da empresa. Cada setor da organização identifica o cliente de acordo com as suas necessidades e especificações. Por exemplo, no setor financeiro, a identificação é feita por meio da razão social e do CNPJ, devido à emissão de notas fiscais, faturas, boletos e afins. Já nos setores de atendimento ao cliente, a identificação é por meio do nome fantasia, devido a tratativa e relacionamento com o cliente. Assim, muitas vezes é difícil identificar o mesmo cliente em setores diferentes. Apesar do CNPJ ser a forma mais comum de identificação dos times, ele não é totalmente confiável, pois há possibilidade de troca de titularidade por parte do cliente. E2 diz “ às vezes é muito difícil saber o *status* dos clientes em setores que não são o meu, pois como muitos clientes têm o mesmo nome não conseguimos diferenciar” .

Como explicitado durante o estudo, a gama de dados gerados na atualidade é imensa. Deste modo, é necessário ter definido quais dados são primordiais para organização, visando otimizar as atividades e processos relacionados, excluir dados que são recolhidos desnecessariamente e assim reduzir o espaço necessário para comportá-los. Tudo isso facilita a análise e extração do conhecimento das informações e reduz os custos e os tempos dos processos. Apesar dos gestores da empresa terem em mente quais são os dados essenciais, eles não são totalmente definidos e nem de conhecimento de todos os colaboradores da mesma.

Relacionado ao armazenamento e segurança dos dados e informações, a empresa não emprega nenhuma outra forma de armazenamento além do armazenamento que há em cada ferramenta e também não emprega meios de segurança além dos fornecidos por elas. Devido a isso, e à falta de integração já mencionada, gera-se uma outra problemática: falta de centralização das informações. De acordo com E4, na maioria das vezes para se entender uma situação por completo, é preciso recorrer a diversos setores e pessoas para que os mesmos disponibilizem os dados e informações e assim juntar os dados e relacioná-los.

Afora os erros intrínsecos aos dados e ao processo, foi possível identificar a falta de consenso de importância dos dados e informações por parte dos colaboradores, bem como os benefícios que os mesmos podem gerar para organização, como por exemplo, auxílio na tomada de decisão. Por fim, a falta de comunicação entre os times que compõem a jornada do cliente se torna relevante para registro, como efeito de amplificação dos erros já identificados.

4.2.4 Sugestões de correções e propostas de melhorias quanto à governança dos dados

A empresa em foco do estudo é adepta a metodologias ágeis, sendo assim todos os seus projetos são construídos e guiados por esta vertente. Isto foi um importante fato identificado na organização para nortear a modelagem da proposta de correção e melhorias pois, ela estando em consonância com a vivência da organização, é muito mais fácil de ser aplicada e de forma efetiva

De acordo com Shore e Warden (2008), as metodologias ágeis procuram produzir o que mais importa para o cliente e negócio, antecipando assim características que contenham mais valor e lançando constantemente versões do projeto. Elas também têm o intuito de retirar cedo projetos ruins para eliminar desperdícios, por meio de validações e substituições de práticas de desenvolvimento que têm custos altos, por outras mais baratas e simples. Por todo o conceito que suportam às startups, as metodologias ágeis encaixam-se e aplicam as suas necessidades, facilitando a transformação do menor trabalho no maior lucro possível (GRAHAM, 2012).

Tendo esta visão, inicialmente elencou-se os erros identificados para a construção das correções por ordem de geração de valor, ou seja, os primeiros erros a serem consertados seriam aqueles que geram maior valor a empresa e assim subsequentemente. Deste modo, três grandes blocos foram criados e na seguinte ordem de priorização: cultura (os colaboradores vêem valor nos dados e informações, bem como no processo que os contemplam), correção (correção do cenário atual e todo o legado relativo aos dados e informações) e melhorias (melhorias aplicadas visando o futuro).

Schein (1984) descreve como cultura organizacional o modelo das conjecturas básicas, inventada por um determinado grupo através do processo de

aprendizagem que as descobriu ou desenvolveu, para enfrentar questões de adequações externas e integrações internas. A partir do momento em que as conjecturas funcionam bem e são consideradas válidas, elas são ensinadas aos demais integrantes da organização como a forma correta de se pensar, perceber e sentir relativamente àqueles problemas.

De acordo com uma famosa frase dita pelo pai da administração, Peter Drucker, “a cultura come a estratégia no café da manhã”, ou seja, não importa o quão bem seja a estratégia traçada se a mesma não tiver o suporte da cultura da organização. Devido a isto, a cultura foi definida como prioridade no modelo de proposta. Antes de qualquer conserto ou melhoria é necessário criar novas conjecturas, ou adaptá-las, para que os membros da organização vissem valor nos dados e informações, bem como no processo que os contemplam. A cultura atua como trava, obstáculo ou suporte para a estratégia. Assim, qualquer mudança estratégica precisa vir junto com uma mudança de cultura, para que de fato a estratégia seja implementada, bem sucedida e a mudança de fato aconteça.

Deste modo, o modelo de proposta para o primeiro bloco foi:

- treinamentos, palestras e informativos para que os colaboradores possam conhecer os benefícios que os dados e informações podem trazer, bem como o de ser uma empresa orientada a dados;
- exposição do cenário atual e de todos os erros identificados, para que os membros possam internalizar e se preparar para o processo de mudança;
- aprimoramento da cultura da empresa, por meio da criação e inserção da abordagem de orientação e importância dos dados nas diretrizes da organização;
- formalização dos pressupostos básicos, valores e premissas desta cultura, através da criação de um manual, fazendo com que todos estejam cientes e assumam o compromisso da mudança;
- disseminação do manual para os colaboradores da empresa;
- criação de ações para que a abordagem de orientação a dados seja diluída na empresa, tornando algo comum para todos e sendo vivida no dia a dia;
- criação de uma guilda de dados, como forma de melhoria da comunicação entre os times a respeito da temática. Guildas, de acordo

com Kniberg e Ivarsson (2012), é uma comunidade que tem como único foco compartilhar experiências sobre ferramentas, metodologias, novas e boas práticas, tendo em comum seus interesses.

O segundo bloco foi designado à correção do cenário atual e todo o legado relativo aos dados e informações da organização. Esta etapa é de extrema importância, pois é nela que se verificará os dados já existentes, tornando-os confiáveis e completos. Não necessariamente este bloco precisa ser aplicado posteriormente ao primeiro, pode-se implementá-los conjuntamente. Há somente uma priorização de ações, que são primordiais para que a execução das propostas do segundo bloco sejam efetivas. Assim, as propostas para correção são:

- identificação do cenário relativo aos dados, em que contempla: levantamento de todos os dados e seus históricos; definição de quais dados são essenciais e assim a identificação dos dados relevantes para correção; classificação, por meio da matriz GUT, da gravidade, urgência e tendência da correção de cada dado especificado e com isto ordenação da sequência de correção dos mesmos;
- reconhecimento das premissas para criação do plano de ação, no qual é necessário: uma auditoria e verificação dos dados por meio do histórico; registro da especificação de cada dado em completo, incompleto, errado, faltante, inconsistente ou duplicado; especificação de quais dados podem ser corrigidos internamente e quais devem ser conferidos com o cliente, pois aqueles dependentes do cliente demandam mais tempo para resolução e é necessário uma abordagem distinta e elencar quais setores serão envolvidos no processo de correção;
- criação de um plano de correção das situações mapeadas, que contenha as ações, responsáveis, prazos para execução e dependência entre as atividades. Sugere-se que seja feito um plano macro que contenha todo o projeto de execução, mas que ele seja separado por seções que associam todos os dados inconsistentes em relação a cada cliente;
- criação de um padrão de preenchimento para cada dado e informação recolhida dentro do processo;
- criação de uma chave única de identificação interna dos clientes;

- padronização de todos os dados e associação de cada cliente a sua chave interna;

Posterior a correção de todo o legado de dados da organização, é de extrema importância garantir que os novos dados recolhidos não contenham erros e que os antigos hábitos sejam totalmente abandonados. Desta forma, aconselha-se :

- desenho de uma nova jornada, a partir da jornada atual, mas contemplando: retirada dos dados desnecessários e acréscimo dos faltantes, a partir dos dados essenciais definidos anteriormente; etapas de validação dos dados que são recolhidos e alteração dos processos, que inclui travas que garantam que os mesmos sejam seguidos (verificação dos dados no ato do recebimento, inclusão de requisitos obrigatórios a serem preenchidos dentro das ferramentas, impossibilidade de prosseguimento na jornada caso critérios mínimos não sejam atendidos ...) e garantia que todos os *outputs* de um processo sejam *inputs* de outros;
- divulgação dos dados essenciais para toda empresa ;
- inserção dentro de todas as ferramentas da chave interna de identificação de cada cliente;
- integração das ferramentas, para que os dados passem automaticamente de uma ferramenta para outra dentro da jornada ou, caso não seja possível, substituição das ferramentas;
- inserção de máscaras de padrões de preenchimento dos formulários e *landing pages*, como por exemplo, (xx) xxxxx-xxxx;
- criação de um guia informativo com o padrão correto dos dados, para que sirva de método de consulta para os colaboradores;
- Criação de um POP (Procedimento Operacional Padrão) de preenchimento dos dados.

Em suma, o quadro 1 sintetiza os erros relacionados aos dados e aos processos encontrados na organização e as sugestões de correções e melhorias propostas.

Erros relacionados aos dados e aos processos	Sugestão de correções e propostas de melhorias
Preenchimento manual dos dados	Inserção de máscaras para preenchimento dos dados, integração e/ou substituições de ferramentas.
<i>Inputs e outputs</i> dos processos	Desenho de uma nova jornada do cliente e criação de um POP (Procedimento Operacional Padrão).
Passagem do cliente para próxima etapa sem verificação	Criação de um padrão de preenchimento e padronização dos dados, etapas de validação e barragens dos inconformes.
Identificação do Cliente	Criação de uma chave única de identificação interna dos clientes e inserção dentro das ferramentas dos setores.
Dados primordiais dentro da jornada	Definição e divulgação dos dados essenciais,
Armazenamento e segurança dos dados e informações	Criação de um banco de dados, adequação a LGPD e criação dos guardiões dos dados.
Falta de centralização dos dados	Criação de um banco de dados
Falta de integração entre as ferramentas	Integração e/ou substituição das ferramentas.
Falta de visualização da importância	Treinamentos, palestras, informativos, exposição do cenário atual, aprimoramento da cultura, formalização e disseminação dos pressupostos básicos e criação de ações para abordagem a orientação a dados.
Falta de comunicação entre os setores	Criação de uma guilda de dados.

Fonte: A autora (2021).

Para se medir a efetividade das ações propostas, foram criados quatro indicadores: tempo de execução dos processos, quantidade de erros identificados, quantidade de reclamações associadas a dados e informações inconsistentes e quantidade de SLA's inconsistentes. Os indicadores foram atualizados diariamente e acompanhados a partir da implementação de cada ação.

Tendo como base a vertente de Brackett e Earley (2009) sobre a Governança de Dados, em que se descreve duas áreas de atuação, propõem-se implementações para a organização. Para a primeira, que contempla o planejamento da gestão de dados, deve-se elaborar estratégias para o alcance dos objetivos da organização, por meio dos insumos fornecidos pelos dados e informações. É possível traçar o melhor caminho por meio de previsibilidade de cenários, padrões de comportamentos dentro da cadeia de processos, acompanhamento das metas,

identificação de perfis de clientes a serem explorados, tomadas de decisões mais assertivas, entre outros.

Ainda tencionando o planejamento, é necessário criar um banco de dados que centralize as informações, assegurando um armazenamento mais robusto e menos vulnerável e que permita um controle mais efetivo dos acessos, divulgação, modificações, extrações e exclusões da informação. Como na organização não possui normas de utilização, privacidade, tratamento de dados e nem replicação, preconiza-se a criação das mesmas. Além disso, e com a mudança da legislação referente à proteção de dados, é necessário adequar toda a organização à LGPD (Lei Geral de Proteção dos Dados).

Na segunda área, referente ao controle da gestão dos dados, orienta-se a criação de guardiões dos dados. Esses guardiões, serão pessoas de diversos setores da empresa, que serão responsáveis pelas atividades de governança, coordenação e seguridade da empresa relativas às regras e padrões, garantia da qualidade e confiabilidade dos dados e informações e inspeção das pessoas e unidades organizacionais. Utilizando-se a guilda de dados, eles fiscalizam e monitoram todo o cerne de dados da organização, identificando novos erros, novas necessidades de adequações, como por exemplo a adequação à LGPD, monitoramento e manutenção dos indicadores, implantação de novas ideias, tal como a implantação de uma gestão do conhecimento, entre outros. A cada encontro quinzenal da guilda, cada guardião deve levar os pontos identificados, debater conjuntamente os quesitos e priorizá-los, criar de um novo procedimento de identificação, elaboração e implementação das ações e verificação da sua efetividade.

Por meio da guilda, facilita-se o monitoramento de serviços e projetos, fazendo com que os guardiões possam promover e comunicar o valor dos ativos relacionados aos dados da empresa. Assim, proporciona-se a execução de um ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act* = Planejar, Fazer, Verificar e Agir) focado na melhoria e governança de dados da organização, garantindo a continuidade das ações e a busca por evolução e aprimoramento na temática.

5 CONCLUSÃO

O estudo em questão tem como objetivo propor melhorias para a governança de dados em uma *startup*. Foram traçados como objetivos específicos o mapeamento dos processos de um setor crítico, a identificação dos envolvidos e responsáveis dos processos, levantamento dos dados de entrada e saída que são preenchidos, identificação do local onde os dados são armazenados, identificação dos erros relacionados aos dados e ao processo e apresentação de sugestões de correções e de melhorias quanto à governança dos dados neste setor.

A contribuição pretendida com o trabalho é que a mesma sirva como base para diversas outras empresas que enfrentam os mesmos problemas e desafios, e assim possam solucioná-los.

Apesar da delimitação dos objetivos traçados, em se estudar um setor crítico da organização, não foi possível trabalhar com essa restrição, precisando estender, em alguns pontos, para outras áreas da empresa. Essa ampliação se deve ao fato do tipo da organização e a forma como ela se organiza e executa seus processos. Os processos são muito interligados e dependentes um do outro, no que tange a jornada do cliente, assim eles são totalmente afetados por processos anteriores e afetam grandemente os posteriores. Posto isto, foi necessário fazer esta ampliação para que se entendesse o real problema e propor medidas que de fato sejam efetivas e mudassem o cenário encontrado. Deste modo, constata-se que para esse tipo de organização, é mais efetivo estruturar uma governança de dados para toda a empresa e não somente para um setor.

O modelo de empresa *startup* contém muitas peculiaridades, principalmente em relação à estrutura e circunstâncias dos dados. Por meio da empresa estudada, foi possível identificar que a mesma sacrificou a qualidade dos dados para focar sua energia no primórdio de sustentação das *startups*, crescer rapidamente; reforçando o que foi dito por Gompers (1995), que as *startups* são mais propensas a graves problemas de assimetrias informacionais. Isto reforça a relevância do estudo e mostra a importância de fazer outras pesquisas, para que se identifique padrões entre empresas deste modelos, ações para cada situação e como mitigar ou reduzir esses problemas desde o início da criação das *startups*.

Além disso, outro ponto de valor do estudo, e que já foi mencionado anteriormente, é o tendenciamento dos estudos já feitos partirem do pressuposto

que os dados já estejam completos e não considerarem uma pré-etapa de correção para a construção de modelos de governança dos dados. Isto se torna outro campo de relevância de trabalhos futuros.

Os maiores desafios encontrados para aplicação foi a delimitação do campo de atuação dentro da empresa, devido ao que foi mencionado sobre a interligação e dependência dos processos do problema e devido a isto, também a separação de quais partes do processo recolhem quais dados e os responsáveis por ele. Ademais, o tempo de execução da pesquisa pode ser considerada uma limitação, pois seria de enorme valia e engrandecimento do estudo o recolhimento dos resultados atingidos com as ações propostas.

Em suma, todos os objetivos traçados foram alcançados, com a ressalva de implementações a mais do que foi estipulado no início do estudo, mas que foram justificadas, resolvendo assim o problema proposto. A compreensão do problema inicial ampliou-se, que primeiramente parecia muito mais restrito do que realmente era e assim descobriu-se novos problemas que também justificaram a ampliação do campo de estudo. Assim os principais resultados foram o mapeamento dos processos, o levantamento dos erros e situação dos dados e informações, conhecimento do cenário dos dados dentro de uma *startup* e suas peculiaridades, o entendimento de que outros fatores fora da esfera dos dados podem afetar a qualidade dos mesmos, como a cultura da empresa e as propostas de correção e melhorias, que auxiliaram a empresa a lidar com a atual circunstância de desalinhamento dos dados, bem como outras empresas que se enquadrem na mesma situação.

Além das sugestões já mencionadas para estudos futuros de identificação de padrões entre empresas deste modelo, ações para cada situação e como mitigar ou reduzir os problemas relativos aos dados desde o início da criação das *startups* e modelos de correção de dados como prévia para a construção de modelos de governança dos dados, outras duas propostas interessantes seriam o entendimento de como a interligação dos processos pode ser benéfica ou maléfica⁴⁹ para a qualidade dos dados e quais são os principais fatores que causam a assimetria de dados nas *startups*.

Hoje, pode-se perceber que dados e informações às vezes valem mais que o próprio produto da organização, se tornando uma vantagem competitiva para aquelas que a têm e as aproveitam. Assim, geri-lo, protegê-lo e utilizá-lo da melhor forma possível, se torna fundamental para a sobrevivência da organização em um

mercado cada vez mais competitivo, em que o conhecimento e o tempo podem determinar o sucesso ou fracasso das empresas.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, R.; SCHNEIDER, J.; VOM BROCKE, J.. Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 424-438, 2019.
- AL-RUITHE, M.; BENKHELIFA, E. Analysis and Classification of Barriers and Critical Success Factors for Implementing a Cloud Data Governance Strategy. **Procedia computer science**, v. 113, p. 223-232, 2017.
- AL-RUITHE, M.; BENKHELIFA, E. Determining the enabling factors for implementing cloud data governance in the Saudi public sector by structural equation modelling. **Future Generation Computer Systems**, v. 107, p. 1061-1076, 2020.
- ALMEIDA, C. A. et al. Melhoria na qualidade de dados com a aplicação de "data cleaning" na base de dados de acidentes aeronáuticos da aviação civil brasileira. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 72-79, 2016.
- AMARAL, J. C.; TELÓ, A. R. O Grande Desafio das Empresas é Aprender a Lidar com a Avalanche de Dados. **Caderno PAIC**, v. 15, n. 1, p. 243-254, 2014.
- ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pósgraduação: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2002. ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**, v. 9.
- BARATA, A.; PRADO, E.. Governança de Dados em Organizações Brasileiras. In: **Anais Principais do XI Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**. SBC, 2015. p. 267-274.
- BARBIERI, C. **BI2: Business Intelligence: Modelagem e Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70, 2006. **Trabalho original publicado em**, 1977.
- BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em perspectiva**, v. 8, n. 4, p. 3-8, 1994.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.
- BRACKETT, M.; EARLEY, P. S.. The DAMA Guide to The Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK Guide), 2009.
- CHAPPLE, M. Speaking the same language: Building a data governance program for institutional impact. **Educause Review**, v. 48, n. 6, p. 14-16, 2013.
- CHIZZOTTI, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.

CRUZ, Luana; RIBEIRO, Ana Elisa. Redação web: novos fluxos editoriais e breve estudo de caso de inbound marketing. In: **XXXIX Congresso Intercom** . 2016.

Dados, Analytics, RPA: A importância da governança dos dados na sua empresa. **Rock Content**, 2020. Disponível em :
<<https://materiais.rockcontent.com/governanca-dos-dados-na-sua-empresa>> .
Acesso em 29 de maio de 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P.1-28.

DATA GOVERNANCE INSTITUTE (DGI). Definitions of Data Governance. [s.d.]: DGI, c2020a. Disponível em:
<http://www.datagovernance.com/adg_data_governance_definition/>. Acesso em: 20 de março de 2020.

DATA GOVERNANCE INSTITUTE (DGI). Goals and Principles for Data Governance. [s.d.]: DGI, c2020b. Disponível em:
<http://www.datagovernance.com/adg_data_governance_goals/>. Acesso em: 20 de março de 2020.

DAVOK, D. F.; GARCIA, R. I. Modelo de avaliação de valor e mérito de estoques de informação de bibliotecas universitárias. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 39, p. 19-42, 2014. DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENCHEVERRIA, E. L.; DO AMARAL, A. C. Patti. A governança corporativa e a gestão da informação nas organizações. **Revista Miríade Científica**, v. 1, n. 1, 2016.

ESPÍNDOLA, P. L. et al. Governança de dados aplicada à ciência da informação: análise de um sistema de dados científicos para a área da saúde. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 16, n. 3, p. 274-298, 2018.

FONSECA, F. S. M.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, F. C. M. Uso de fontes de informação por gestores de startups. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 84-102, 2019.

FORCONI, Martin Gustavo. Estratégias de melhorias do SLA (Service Level Agreement) através da criação de um documento de oferta básica de uma empresa. 2016

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GITAHY, Y. O que é uma startup? **Exame**, São Paulo, 3 fev. 2016. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

GOMPERS, P. A. Optimal investment, monitoring, and the staging of venture capital. **The Journal of finance**, v. 50, n. 5, p. 1461-1489, 1995.

GRAHAM, P. **Startup = Growth**. set.2012. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20170623230343/http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 22 de março de 2020.

HARRINGTON, H. James. Business process improvement. New York: McGraw Hill, 1991.

HOMBURG, C.; JOZIĆ, D.; KUEHNL, C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 377-401, 2017.

JESIŢEVSKA, S. Data Quality Dimensions to Ensure Optimal Data Quality. **Romanian Economic Journal**, v. 20, n. 63, 2017.

KHATRI, V.; BROWN, C. V. Designing data governance. **Communications of the ACM**, v. 53, n. 1, p. 148-152, 2010.

KIM, H. Y.; CHO, J. Data governance framework for big data implementation with NPS Case Analysis in Korea. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 3, 2018.

KNIBERG, H.; IVARSSON, A. Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. 2012. Disponível em: <<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>>. Acesso em: 20 março de 2021.

KSHETRI, N. Cloud computing in developing economies. **Computer**, v. 43, n. 10, p. 47-55, 2010.

LARANJEIRO, N.; SOYDEMIR, S. N.; BERNARDINO, J.. A survey on data quality: classifying poor data. In: **2015 IEEE 21st Pacific rim international symposium on dependable computing (PRDC)**. IEEE, 2015. p. 179-188.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LOFTIS, L. **O que é governança de dados?**[S.l.]: Youtube, 2014.(2m14s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=iclgspqFbFo&t=18s>>. Acesso em 15 de abril de 2020.

LOPES, F. P. Administração de dados: Técnicas, metodologias e ferramentas para garantir a qualidade dos dados. **Recife: Universidade Federal de Pernambuco**, 2006.

LUCHESI, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. **CET–Companhia de**

Engenharia de Tráfego de São Paulo. São Paulo, 2012.

Lüdke M, ANDRÉ, M, Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU;1986.

MARTINHÃO FILHO, O.; SOUZA, L.G.M. *Restrições técnicas associadas a um sistema integrado de gestão: estudo de caso em uma empresa.* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, Fortaleza, CE, 2006.

MEZZANZANICA, M. et al. A model-based evaluation of data quality activities in KDD. **Information Processing & Management**, v. 51, n. 2, p. 144-166, 2015.

McKINSEY&COMPANY. **Panorama de Governança Corporativa no Brasil.** São Paulo: IBGC, 2001.

NAGLE, T.; REDMAN, T.; SAMMON, D.. Assessing data quality: A managerial call to action. **Business Horizons**, 2020.

ORR, K. Data quality and systems theory. **Communications of the ACM**, v. 41, n. 2, p. 66-71, 1998.

OWEN, Martin; RAJ, Jog. BPMN and Business Process Management: Introduction to the new business process modeling standard, 2003. Popkin Software. Disponível em: <http://www.bpmn.org>. Acesso em 18 de dezembro de 2020.

PULLIZI, JOE. The 7 business goals of content marketing: Inbound Marketing Isn't enough. **Content Marketing Institute.** Ohio, 2011. Disponível em . Acessado em 25 mar. 2016.

PARKASH, S.; KAUSHIK, Veerender Kumar. Supplier Performance Monitoring and Improvement (SPMI) Through Sipoc Analysis and PDCA Model to the ISO 9001 QMS in Sports Goods Manufacturing Industry. **LogForum**, v. 7, n. 4, 2011.

RANCATI, Elisa et al. Inbound and outbound marketing techniques: A comparison between Italian and Romanian pure players and click and mortar companies. **Risk in Contemporary Economy**, v. 2, n. 1, p. 232-238, 2015.

RÊGO, Bergson Lopes. **Gestão e governança de dados: promovendo dados como ativo de valor nas empresas.** Brasport, 2013.

ROBREDO, J. **Da Ciência Da Informação Revisitada.** Thesaurus Editora, 2003.

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. How to create a realistic customer journey map. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017.

RIES, E. **The Lean Startup.** New York, NY: Crown Business Division. 2011.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F. e LUCIO, M. P. B. 2006. Metodologia de Pesquisa, 3ª edição, São Paulo: McGraw-Hill, 583p.

- SANTOS, I. M. F. **Uma proposta de governança de dados baseada em um método de desenvolvimento de arquitetura empresarial**. 2010. Dissertação de Mestrado.
- SANTOS, M. C. F. R. dos. **O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, v. 28, 1999.
- SHORE, J.; WARDEN, S. The art of agile development. reilly media. **Inc., Sebastopol**, 2008.
- SOMMER, R.; AMICK T. Pesquisa-ação: ligando pesquisa à mudança organizacional. Brasília (DF):UnB; 1984.
- STAKE, R. Case studies. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). Handbook of qualitative research. London: Sage; 2000:436.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVANKS, M. I. Integrity analysis: Methods for automating data quality assurance. **Information and Software Technology**, v. 30, n. 10, p. 595-605, 1988.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, T. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. P.39-53.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo:Cortez,1985.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez,2005.
- THOMAS, G. The DGI Data Governance Framework: The Data Governance Institute. **Orlando, FL, USA**, 2006.
- TURNER, V. et al. The digital universe of opportunities: Rich data and the increasing value of the internet of things. **IDC Analyze the Future**, v. 16, 2014.
- WALKER, AI. Emergency ultrasound in the prehospital setting: the impact of environment on examination outcomes. 2011.
- WANG, R. Y.; STRONG, D. M. Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. **Journal of management information systems**, v. 12, n. 4, p. 5-33, 1996.

WEBER, K.; OTTO, B.; ÖSTERLE, H. One size does not fit all---a contingency approach to data governance. **Journal of Data and Information Quality (JDIQ)**, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2009.

WIGAN, M. R.; CLARKE, R. Big data's big unintended consequences. **Computer**, v. 46, n. 6, p. 46-53, 2013.

WOODALL, P. et al. Classifying data quality problems in asset management. In: **Engineering Asset Management-Systems, Professional Practices and Certification**. Springer, Cham, 2015. p. 321-334.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

GLOSSÁRIO

Closer: vendedor especialista em fechamento de negócios.

Compliance: é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio.

CRM: Classe de sistemas de informações ou ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente.

Customer Success: responsável por garantir a satisfação do cliente com o que foi vendido a ele.

Data Analytics: inspeção, limpeza, transformação e modelagem de dados com o objetivo de descobrir informações úteis e apoiar a tomada de decisões.

Feedback: informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

Framework: refere-se a uma série de ações e estratégias que visam solucionar um problema bem específico.

Hardware: parte física de computadores e outros sistemas microeletrônicos.

Hunters: vendedor(a) que é responsável por trazer novos clientes para a empresa, ou seja, prospecção no sentido real dela.

Identfid: solução completa para reconhecimento de cartões RFid.

Inbound: forma de publicidade on-line na qual uma empresa se promove através de blogs, podcasts, vídeo, e-Books, e outras formas de marketing de conteúdo.

Inputs: entradas, insumos.

Landing Pages: página web que aparece em resposta ao clique em um resultado de busca, que tem como objetivo gerar conversões de leads.

Lead: oportunidade de negócio para a empresa.

Onboarding: setor responsável pelo processo de integração dos novos clientes.

Outbound: também chamado “marketing tradicional”, tem como objetivo trazer clientes oferecendo serviços ou produtos.

Outputs: saídas.

Persona: personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuários.

Prospects: pessoas ou empresas que você acredita que pode se transformar em um cliente.

Software: conjunto de componentes lógicos de um computador ou sistema de processamento de dados; programa, rotina ou conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um computador; suporte lógico.

Stakeholders: são partes interessadas ou grupo de interesse. Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

Status: condição (de alguém ou de algo).

APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

- 1) Qual o seu setor?
- 2) Quais processos seu setor executa?
- 3) Descreva, com riqueza de detalhes, cada processo mencionado acima.
- 4) Quais são os setores antecessores e sucessores ao seu time?
- 5) Quais processos são antecessores e sucessores aos processos que seu setor executa?
- 6) Quais são os dados e informações de entrada e saída de cada processo citado?
- 7) Há algum responsável por preencher os dados e informações?
- 8) Em qual lugar é armazenado os dados comentados?
- 9) Quais são os principais erros relacionados aos dados ?
- 10)Quais são os principais erros relacionados aos processos?
- 11) Tendo em vista os dados e informações, qual é o principal desafio que você enxerga hoje?
- 12)O que mais te prejudica em desempenhar o seu trabalho, quando se diz respeito aos dados e informações?
- 13)Em uma escala de 0 (muito ruim) a 5 (muito bom), quão satisfeito você está com a qualidade dos dados? Porquê?
- 14)Em uma escala de 0 (muito ruim) a 5 (muito bom), o quão importante os dados e informações são para desempenhar suas funções hoje? Porquê?
- 15)E para a empresa, em uma escala de 0 (muito ruim) a 5 (muito bom), o quão importante os dados e informações são? Porquê?
- 16) Quais benefícios você enxerga hoje se os erros forem solucionados?