UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E
GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Andréa de Paiva Gonçalves

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANDRÉA DE PAIVA GONÇALVES

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E
GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Gonçalves, Andréa de Paiva

Análise das relações entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação em organizações brasileiras / Andréa de Paiva Gonçalves. -- São Paulo, 2012.

127 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Hamilton Luiz Côrrea.

1. Governança corporativa 2. Tecnologia da informação 3. Avaliação de desempenho organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4

**Aos meus pais, marido, irmão e amigos
eternos sempre presentes.
Ao meu filho Pedro, o presente que Deus
me deu no meio deste caminho.**

Ao meu orientador, Hamilton Luiz Côrrea, pelo profissionalismo, competência e por me mostrar que era possível.

Aos meus colegas de doutorado, pela longa caminhada juntos. Um agradecimento especial aos que hoje posso chamar de amigos: Betina Miranda, Marcello Calvosa, Fábio Coimbra, Marcos Gaspar, Renato Kitahara e Wilson Weber.

A todos os professores da FEA e em especial ao Edison Polo, Adalberto Fischmann, Eduardo Vasconcellos e Adolpho Canton, por me motivarem na busca pelo conhecimento.

A minha família pela pessoa que sou hoje e por entender minhas ausências.

Agradeço pela colaboração e amizade de Renan Leite, João Machado, Afonso Coelho, Marcos Bruno e Carmen Ozores neste trabalho.

Agradeço também os professores Claudio Machado, Nicolau Reinhard, Gutenberg Silveira e Edmir Prado por cederem seu precioso tempo para aprimoramento deste trabalho.

RESUMO

Com o aumento da complexidade dos negócios fica claro que mecanismos de governança corporativa são necessários para proteger os investidores e os sistemas financeiros dos países. Neste ambiente de complexidade crescente as organizações fazem uso da tecnologia da informação (TI) para dar suporte e auxiliar no controle de seus negócios. Desta forma, as empresas precisam ampliar a governança corporativa já exercida nas áreas de negócio para a área de TI por meio de um modelo de governança de TI. Este estudo se justifica diante da relevância da relação entre governança corporativa e governança de TI nas organizações, visto que se observa o surgimento da necessidade de recorrer a modelos e ferramentas que auxiliem no estabelecimento desta relação, garantindo o retorno sobre os investimentos realizados na área de TI e avaliando as vantagens que o uso da tecnologia pode trazer às organizações. Como principal objetivo, este estudo buscou identificar as relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam no Brasil. Para tanto, foram elaborados índices para mensurar o nível de maturidade da governança corporativa (IGOVCORP) e da governança de TI (IGOVTI). Adicionalmente, a base de dados foi segmentada em 3 grandes grupos para verificar as possíveis relações, obedecendo as seguintes condições: $IGOVCORP = IGOVTI$; $IGOVCORP > IGOVTI$ e $IGOVCORP < IGOVTI$. Além disso, foi possível descrever as características organizacionais de cada um destes grupos. A pesquisa abrangeu 107 empresas que atuam no Brasil e o modelo da pesquisa foi construído a partir de uma revisão teórica sobre os temas governança corporativa e governança de TI. Os dados foram coletados por meio de questionário de autopreenchimento e foram tratados e analisados estatisticamente. Como resultados esta pesquisa comprovou a correlação entre IGOVCORP e IGOVTI e verificou que mais de metade das empresas estudadas apresentou nível de maturidade da governança de TI maior do que o nível de maturidade de governança corporativa, contrariando grande parte dos estudos identificados durante a elaboração do arcabouço teórico desta tese e fornecendo indícios de que a governança de TI não se apresenta na prática como um reflexo ou subconjunto da governança corporativa.

Palavras-chave: governança corporativa; governança de tecnologia da informação; níveis de maturidade

ABSTRACT

With the increase on business complexity it's clear that mechanisms of corporate governance (CG) are needed to protect investors and the financial systems of the countries. In this environment of increasing complexity, organizations make use of information technology (IT) to provide support and assist in the leverage and in the control of their business. Therefore companies need to extend corporate governance already exercised in the business areas to the IT area through a model of IT governance. This study was justified by the importance of understanding the relation between corporate governance and IT governance on the organizations, considering that it's observed the emergence of the need for models and tools to assist in the establishment of this relationship, ensuring return on investments in the IT area and evaluating the advantages that the use of technology can bring to organizations. As main objective, this study tried to identify the relationship between corporate governance and governance of information technology maturity in organizations that operate in Brazil. For that indices were designed to measure the maturity level of corporate governance (IGOVCORP) and IT Governance (IGOVTI) and to check their possible relationships, the database was segmented into 3 main groups according to the following conditions: IGOVCORP = IGOVTI; IGOVCORP > IGOVTI and IGOVCORP < IGOVTI. Moreover, it was possible to describe the organizational features of each of these groups. The survey covered 160 companies that operate in Brazil and the research model was built from a theoretical review on the themes of corporate governance and IT governance, including the study of models that seek to assess the maturity of these. Data were collected through self-administered questionnaire and were treated and analyzed statistically. As results this research proved the moderate correlation between IGOVCORP and IGOVTI and verified that more than half of the companies studied showed better maturity level of IT governance than corporate governance, contradicting most studies identified during the preparation of this thesis providing evidences that IT governance is not presented on practice as a reflection or subset of corporate governance.

Keywords: corporate governance, governance of information technology, maturity levels

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DE FIGURAS	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos da pesquisa	14
1.2 Estrutura do trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Governança Corporativa	16
2.1.1 Governança Corporativa no Brasil	22
2.1.2 Maturidade da Governança Corporativa	34
2.1.3 Modelos para avaliação da maturidade da Governança Corporativa	40
2.2 Governança de Tecnologia da Informação	46
2.3 Modelos para avaliação da maturidade da Governança de TI	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 Caracterização da pesquisa	62
3.2 Hipóteses da pesquisa	64
3.3 Desenho dos instrumentos de pesquisa	64
3.4 Procedimentos de coleta de dados	70
3.5 Estratégias de análise dos dados	72
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
4.1 Perfil dos respondentes	80
4.2 Análise da relação entre governança corporativa e governança de TI	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 Síntese dos resultados	101
5.2 Conclusões	106
5.3 Limitações do estudo	108
5.4 Recomendações para futuros estudos	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A	121
APÊNDICE B	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Síntese das exigências dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa.....	40
Quadro 2 -	Modelo de avaliação de GC.....	44
Quadro 3 -	Perguntas para construção do índice de governança corporativa.....	46
Quadro 4 -	Resumo da caracterização da pesquisa.....	63
Quadro 5 -	Resumo dos modelos de governança corporativa.....	66
Quadro 6 -	Questões para mensurar a maturidade da governança corporativa.....	66
Quadro 7 -	Processos prioritários do Cobit.....	68
Quadro 8 -	Questões para mensurar a maturidade da governança de TI.....	69
Quadro 9 -	Relação das dimensões e variáveis da governança corporativa.....	73
Quadro 10 -	Relação das dimensões e variáveis da governança de TI.....	74
Quadro 11 -	Definição dos critérios de classificação dos níveis de maturidade de governança corporativa e de TI.....	76
Quadro 12 -	Modelo conceitual da pesquisa.....	78
Quadro 13 -	Relação entre objetivos do trabalho e etapas da pesquisa.....	79
Quadro 14 -	Classificação do porte na empresa.....	80
Quadro 15 -	Correlação entre IGOVCORP e IGOVTI.....	82
Quadro 16 -	Segmentação por níveis de maturidade.....	84
Quadro 17 -	Análise de respostas negativas ao instrumento de pesquisa das empresas que se enquadram na faixa “IGOVCORP baixo”.....	85
Quadro 18 -	Análise de respostas de maior incidência ao instrumento de pesquisa das empresas que se enquadram na faixa “IGOVTI médio”.....	86
Quadro 19 -	Média IGOVTI por dimensão por faixa dos índices de maturidade.....	89
Quadro 20 -	Médias IGOVTI para grupo 1.....	90
Quadro 21 -	Distribuição IGOVCORP para grupo 1.....	
Quadro 22 -	Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança corporativa para grupo 2.....	91
Quadro 23 -	Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança de TI para grupo 2.....	93
Quadro 24 -	Distribuição IGOVCORP para grupo 2.....	94
Quadro 25 -	Médias IGOVTI para grupo 2.....	94
Quadro 26 -	Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança corporativa para grupo 3.....	95
Quadro 27 -	Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança de TI para grupo 3.....	96
Quadro 28 -	Distribuição IGOVCORP para grupo 3.....	96
Quadro 29 -	Médias IGOVTI para grupo 3.....	97
Quadro 30 -	Resumo da segmentação por níveis de maturidade.....	97
Quadro 31 -	Resumo características grupos.....	99
Quadro 32 -	Resumo da estrutura de capital.....	99
Quadro 33 -	Resumo das características dos grupos.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Cotação IGC	36
Gráfico 2 -	Cargo ocupado pelo respondente.....	80
Gráfico 3 -	Correlação entre IGOVCORP e as dimensões da governança de TI.....	82
Gráfico 4 -	Correlação entre IGOVTI e as dimensões da governança corporativa.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Ciclo da governança de TI.....	50
Figura 2 -	Áreas de foco na governança de TI.....	51
Figura 3 -	Modelo COBIT.....	59
Figura 4 -	Níveis de Maturidade Cobit.....	60
Figura 5 -	Modelo conceitual da pesquisa.....	64
Figura 6 -	Demonstração do grupo 1.....	76
Figura 7 -	Demonstração do grupo 2.....	77
Figura 8 -	Demonstração do grupo 3.....	77
Figura 9 -	Distribuição do grupo 1.....	90
Figura 10 -	Distribuição do grupo 2.....	92
Figura 11 -	Distribuição do grupo 3.....	95

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm se adaptado para aproveitar as oportunidades de negócios emergentes e mudanças econômicas impulsionadas pela globalização financeira dos mercados.

Com o aumento da complexidade do mercado financeiro fica claro que mecanismos de governança corporativa (GC) são necessários para proteger os investidores e os sistemas financeiros dos países. Para Chandler (apud Clarke, 2004), a separação entre propriedade e controle envolve uma nova forma de organização onde a GC reflete novas responsabilidades requerendo novos controles e regimes regulatórios.

Apesar de diferentes pontos de partida, uma tendência de convergência dos modelos de governança corporativa nacionais tem sido desenvolvida nos últimos anos. As organizações têm sofrido pressões para se ajustar e se adaptar como resultado da globalização dos mercados. Seus produtos e serviços precisam competir internacionalmente o que determina que a organização precisa convergir suas estruturas organizacionais, de custo e de produção. Porém, a mais importante convergência tem ocorrido nos mercados de capitais: novos instrumentos financeiros, integração profunda dos mercados, forte competição internacional e o surgimento e crescimento de novos intermediários financeiros está mudando radicalmente o panorama financeiro das organizações. Para ser beneficiado com recursos financeiros globais, fica claro que os países devem estabelecer certas condições de governança (NESTOR e THOMPSON, 2000, p. 2).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p. 19), órgão referência em boas práticas para o mercado brasileiro, governança corporativa é:

“(...) o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.”

Com objetivo de estabelecer condições de governança aceitáveis pelo mercado, vários países, organismos e entidades elaboraram, principalmente a partir da década de 90, códigos e princípios que têm como foco central orientar as organizações no estabelecimento da GC.

São exemplos o Relatório Cadbury, elaborado em 1992 por um grupo de representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados do Reino Unido coordenados por Adrian Cadbury e os Princípios da Governança Corporativa

elaborados pelo Conselho da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e aprovados em 1999, sendo a última versão datada de 2004.

No mercado brasileiro, houve a criação do IBGC, em 1999 (IBGC, 2010), e o lançamento do mercado diferenciado de Níveis de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo, em dezembro de 2000 (BMF&BOVESPA, 2010), que foram os principais impulsionadores desta temática. É importante deixar claro que estas ações não possuem força de lei e a adesão às mesmas é voluntária.

As empresas brasileiras de capital aberto estão sujeitas a leis específicas, sendo a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.s) a de maior relevância. Além da Lei das S.A.s, o mercado brasileiro de valores mobiliários é regulado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2010), que tem autoridade para supervisionar e editar normas gerais sobre poder disciplinar e administração das bolsas de valores e dos integrantes do mercado brasileiro de valores mobiliários.

Neste ambiente de complexidade crescente as organizações fazem uso da tecnologia da informação (TI) para dar suporte e auxiliar na alavancagem e no controle de seus negócios. A TI é essencial para administrar transações, informações e o conhecimento necessário para sustentar atividades sociais e econômicas nos dias de hoje. Para Weill e Ross (2006), o termo tecnologia da informação (TI) deve ser entendido de maneira ampla, abrangendo todas as formas de investimento de uma empresa para gerar valor para o negócio, a partir de recursos tecnológicos, seja cortando despesas, automatizando ou suportando processos de negócio, ganhando vantagem competitiva, atendendo a normas e regulamentos, seja utilizando a informação para administrar, vender, contabilizar, controlar, compartilhar informações com clientes, fornecedores e consumidores e assim por diante.

Os recursos da TI estão disponíveis para qualquer organização, mas a complexidade de suas soluções varia com a capacidade de investimento de cada uma delas. Sua aplicação pode trazer ganhos significativos à organização, mas a escolha da tecnologia mais adequada depende do nível de entendimento das estratégias adotadas pela empresa e das consequências dessa escolha sobre as variáveis estratégicas (GONÇALVES et al, 2009).

Segundo o *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2011), medidas eficazes e oportunas destinadas a tratar as principais preocupações da gestão precisam ser promovidas pela governança corporativa da empresa. Assim, os conselhos de administração e a diretoria executiva precisam ampliar a governança já exercida nas áreas de negócio para a área de TI por meio de um modelo de governança de TI eficaz que compreenda entre outros fatores, o alinhamento entre estratégias de negócio e estratégias de TI.

A governança de TI eficaz estimula e amplifica, conforme Weill e Ross (2006), a engenhosidade dos funcionários das organizações no emprego da TI e assegura a observância da visão e dos valores gerais da empresa. Ela reflete ainda princípios mais amplos da governança corporativa, ao mesmo tempo em que se concentra na administração e utilização da TI para concretizar metas de desempenho corporativo.

Para o ITGI (2011), governança de TI consiste da liderança, estruturas organizacionais e processos que assegurem que a organização de TI é capaz de sustentar as estratégias e objetivos da organização.

Algumas organizações veem a TI apenas como uma ferramenta, conferindo à área responsável por ela um papel secundário na estratégia corporativa, enquanto outras organizações a consideram elemento fundamental no processo estratégico, precisando, por isso, estar alinhada com os demais elementos que impactam desde a elaboração até a execução da estratégia. As organizações que alcançam o alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI mostram melhor desempenho econômico (WEILL e ROSS, 2006) contribuindo com a preservação do valor da organização, esperada pelos investidores, e alcançando a desejada longevidade, apoiando um dos objetivos da governança corporativa (IBGC, 2009, p.19).

Ressalta-se diante deste impasse a relevância do entendimento da relação entre governança corporativa e governança de TI nas organizações visto que se observa o surgimento da necessidade dos gestores recorrerem a novos modelos e ferramentas que auxiliem no estabelecimento desta relação garantindo o retorno sobre os investimentos realizados na área de TI e avaliando as vantagens que o uso da tecnologia pode trazer às organizações.

Muitos são os autores que se interessam pelo tema governança corporativa e que buscam identificar os fatores que contribuem no estabelecimento da boa governança com objetivo de sistematizar as implementações de boas práticas na busca de maior estabilidade financeira e retorno aos acionistas (HIMMELBERG, HUBBARD E PALIA, 1999; GOMPERS, ISHII E METRICK, 2001; KHANNA, KORGAN E PALEPU, 2001; HIMMELBERG, HUBBARD E LOVE, 2001; CLSA, 2001; CARVALHAL DA SILVA E VALADARES, 2002; KLAPPER E LOVE, 2004; CARVALHAL DA SILVA E LEAL, 2004; CARVALHAL DA SILVA E LEAL, 2005; DURNEV E KIM, 2005; BLACK, JANG E KIM, 2006; MENDES DA SILVA E MAGALHÃES FILHO, 2005; SILVEIRA E BARROS, 2008; SILVEIRA E BARROS, 2008). Outros tantos autores se interessam pelo tema governança de TI e diversos são os modelos que recomendam estruturas organizacionais

e processos para estabelecê-la e/ou aumentar o seu nível de maturidade nas organizações (WEILL E WOODHAM, 2002; SOHAL E FITZPATRICK, 2002; KINGSFORD et al, 2003; MENDES DA SILVA E MAGALHÃES FILHO, 2005; WEBB, POLLARD E RIDLEY, 2006; WEILL E ROSS, 2006; GAMA E MARTINELLO, 2006; MAGALHÃES E PINHEIRO, 2007; ALBERTIN, 2008; FERNANDES E ABREU, 2008; DE HAES E VAN GREMBERGEN, 2008; LUNARDI, BECKER E MAÇADA, 2010; ITGI, 2011, TAROUÇO E GRAEML, 2011). Porém, a relação entre estas áreas de pesquisa – governança corporativa e governança de TI - ainda é incipiente e faltam pesquisas que comprovem a verdadeira relação e a maneira de operacionalizá-la.

Assim sendo, a carência de um conhecimento sólido sobre a relação entre governança corporativa e a governança de TI nas organizações e instrumentos que auxiliem no estabelecimento desta relação justifica um estudo que busque explorar temas de relevância acadêmica e prática. Seria de grande valia, principalmente aos gestores das organizações, a identificação dos fatores que contribuem no estabelecimento da relação entre governança corporativa e governança de TI viabilizando uma arquitetura de TI que sustente as estratégias e objetivos da organização.

É conveniente identificar, por exemplo, se é possível que uma empresa possua simultaneamente baixo nível de maturidade da governança corporativa e alto nível de maturidade da governança de TI. Teoricamente, esta situação não poderia ocorrer já que a governança de TI é o reflexo dos princípios mais amplos da governança corporativa, ao mesmo tempo em que se concentra na administração e utilização de TI para concretizar metas de desempenho corporativo (WEILL e ROSS, 2006, p.2).

Espera-se que quanto melhor for a estrutura de governança corporativa, melhor serão as decisões tomadas pela administração, inclusive as relacionadas à governança de TI (MENDES DA SILVA e MAGALHÃES FILHO, 2005, p.1). Sendo a governança de TI parte da governança da organização, sua efetiva aplicação é de responsabilidade do conselho de administração e dos diretores executivos e, portanto, parte integrante da governança corporativa (ITGI, 20011). Porém, o fato da empresa ter governança corporativa, ou seja, aplicar regras como leis do país onde atua ou requisitos para operar em bolsa de valores, não significa que ela seja madura, o que destaca a necessidade de avaliar o nível de maturidade da governança corporativa e da governança de TI antes de tentar identificar qualquer relação entre elas. Portanto, a esta pesquisa interessa a maturidade e não somente a aplicabilidade dos mecanismos de governança.

Neste momento é necessário estabelecer a definição operacional do conceito de **maturidade** que servirá como referência para a definição da questão problema, objetivos e posteriores discussões. O conceito de **maturidade** de governança corporativa, neste estudo estendido à governança de TI, é definido como o nível de aplicação de boas práticas.

Entende-se por maturidade a extensão em que o processo ou a prática é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. Segundo Siqueira (2011), o conceito básico sob o termo maturidade é de que as organizações maduras fazem as coisas de modo sistemático e de que as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços de indivíduos usando abordagens que eles criam espontaneamente.

Ressalta-se ainda que a expressão “**boas práticas**”, frequentemente adotada pelas empresas, e também adotada neste trabalho, é uma forma de referir-se a procedimentos padronizados incorporados em sistemas organizacionais. Essas práticas estão em constante atualização e evolução, e nem sempre representam, necessariamente, a melhor forma de fazer algo, mas a forma daqueles que tiveram suas práticas sistematizadas primeiro e acabaram determinando um padrão. Logo, a expressão deve ser entendida, a partir dessa perspectiva, como sinônimo de práticas padronizadas, independentemente de serem melhores do que outras práticas passíveis de serem utilizadas individualmente nas empresas (TAROUCO e GRAEML, 2011, p. 10).

Neste trabalho serão relacionados os principais modelos de boas práticas tanto de governança corporativa quanto de governança de TI identificados na literatura.

Importante também ressaltar que a literatura sobre governança corporativa utiliza o termo “qualidade” ao invés do termo “maturidade” utilizada na literatura sobre governança de TI. Para efeito deste trabalho os termos “**nível de qualidade**” e “**nível de maturidade**” **também terão o mesmo significado.**

Para mensurar o nível de maturidade da governança corporativa no presente trabalho serão tomadas por base as recomendações do IBGC e da BMF&Bovespa, além do material bibliográfico estudado referente à maturidade da governança corporativa. Já a mensuração do nível de maturidade da governança de TI será baseada nos modelos de boas práticas de governança de TI mais usados atualmente no mercado.

Diante desta perspectiva, buscam-se, com este estudo, respostas à seguinte questão:

- Quais são as possíveis relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam no Brasil?

1.1 Objetivos da pesquisa

A partir da pergunta de pesquisa exposta, o objetivo geral do presente trabalho é assim definido: **identificar as relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam Brasil.**

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mensurar o nível de maturidade da governança corporativa nas organizações estudadas.
- b) Mensurar o nível de maturidade da governança de tecnologia da informação nas organizações estudadas.
- c) Identificar e analisar as relações entre os níveis de maturidade da governança corporativa e da governança de tecnologia da informação encontrados.

Para tanto, este estudo parte de um levantamento da literatura existente a respeito dos temas relacionados às questões de pesquisa, como: (a) conceitos relacionados à governança corporativa e sua efetiva aplicação no Brasil; (b) conceitos relacionados ao estudo da qualidade/maturidade da governança corporativa; e, (c) conceitos relacionados à governança de TI e apresentação dos modelos que se propõem a avaliá-la nas organizações.

1.2 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro, já apresentado, contém uma revisão geral do assunto, o problema (e a questão) de pesquisa, o objetivo geral e a respectiva derivação nos objetivos específicos.

No segundo capítulo, Fundamentação Teórica, são apresentados a evolução do conceito de governança corporativa no mundo e em seguida no Brasil especificamente, tratando das legislações e boas práticas brasileiras. Em seguida trata do conceito de maturidade da governança corporativa e apresenta modelos elaborados para avaliá-la.

Ainda no mesmo capítulo discutem-se conceitos relacionados à governança de TI, sua maturidade e como avaliá-la segundo os modelos existentes.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados no presente trabalho: a caracterização da pesquisa, os instrumentos e métodos de coleta de dados adotados e as estratégias de análise dos dados adotadas.

A análise e a discussão dos resultados são apresentadas no quarto capítulo, e no quinto serão retomados os objetivos para tecer as considerações finais, destacando as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

Para se falar sobre governança corporativa é necessário entender seus precedentes e o desenrolar das teorias estudadas até os dias de hoje. Esta seção se incumbirá de apresentar os conceitos relacionados à governança corporativa de maneira que seja possível entender a evolução do conceito.

Quando se inicia uma revisão teórica relacionada ao tema, é impossível não se deparar com o trabalho de Berle e Means (1932) que afirmavam na sua época que as grandes empresas possuíam propriedade acionária dispersa. Essa visão predominou por décadas e tinha como foco tratar o conflito de agência, ou seja, o conflito entre gestores e acionistas. Dentro desta realidade, a boa governança seria a adoção de mecanismos que induzissem os gestores a proteger os interesses dos acionistas.

O conflito de agência foi explicado também nos trabalhos de Alchian e Demsetz (1972) e de Jensen e Meckling (1976) que afirmavam que a empresa é uma relação de contratos entre fatores de produção. Segundo os autores, anteriormente a economia clássica concebia a empresa como uma entidade de um único produto com o comprometimento de maximizar os lucros e o que ocorria dentro da empresa era reflexo dos mercados. O estudo denominado por eles de teoria da agência, advoga que é possível analisar o funcionamento das empresas como uma constante renegociação contratual, planejada por um grupo de indivíduos com a responsabilidade de maximizar sua própria utilidade.

A essência da teoria da agência é a separação entre gestores e investidores. Gestores levantam fundos com os investidores para aplicar em meios produtivos e os investidores precisam de gestores especializados para gerar retorno de seus investimentos. Em princípio os investidores e gestores assinam um contrato que especifica o que os gestores fazem com o investimento e como os retornos serão divididos entre eles. O problema fica por conta das futuras contingências que são difíceis de serem previstas em contrato. Neste caso, ambos precisam alocar direitos de controles residuais, ou seja, direitos de tomarem decisões não previstas em contrato. Portanto, a teoria da agência oferece aos acionistas uma posição preeminente na empresa, legitimada não pela idéia de que eles são os donos da empresa e sim por serem tomadores de riscos residuais (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972).

Considerando que a base desta teoria é o interesse individual de cada ator, é assumido que a relação entre acionistas (principais) e gestores (agentes) pode ser problemática. Este problema é denominado conflito de agência.

Jensen (1994) questionou em seu posterior estudo, como os acionistas podem se prevenir quando os agentes maximizam seus próprios interesses. Clarke (2004, p.5) argumenta que os acionistas previnem-se em relação à maximização dos interesses pessoais dos gestores com a elaboração de mecanismos que possam mitigar os problemas de agência, como por exemplo, mecanismos de controle, gestão e informações corporativas.

O conceito de conflito de agência, como definido por Berle e Means (1932) e Jensen e Meckling (1976) se mantêm presente nas definições de conceito de governança corporativa por todo o mundo. Diante do entendimento da origem dos estudos sobre GC pode-se afirmar que a governança corporativa relaciona-se às maneiras por meio das quais fornecedores de recursos financeiros para corporações asseguram para si o retorno de seu investimento (TIROLE, 2006).

No Brasil, o próprio Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2010), utiliza o conceito de conflito de agência para explicar o surgimento da GC. O IBGC (2010) publica que a GC surgiu para superar o conflito de agência decorrente da separação entre propriedade e gestão. Complementa que nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade, sendo essencial, deste modo, a existência de um alinhamento dos interesses destes indivíduos para evitar o conflito.

Governança corporativa, portanto, é o conjunto de regras, práticas e instituições que determina como os administradores agem no melhor interesse das partes envolvidas na empresa, particularmente os acionistas (LEAL e SAITO, 2003).

Silveira e Barros (2008, p.3) também defendem a teoria de que a governança corporativa é considerada como o conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento. Os autores afirmam ainda que o risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre fundamentalmente da existência de uma situação de separação entre propriedade e controle, onde as pessoas que fornecem capital não participam diretamente das decisões corporativas. Consequentemente, a minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesse entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos depende da presença de um conjunto de mecanismos de governança corporativa. Porém, a confiança dos investidores em relação à obtenção para si do retorno sobre seu investimento depende de um conjunto de fatores muito mais amplos e subjetivos,

relacionados ao ambiente institucional onde a empresa está inserida, onde se destacam a proteção ao investidor, a infraestrutura legal, os direitos de propriedade e a garantia de cumprimento dos contratos (SILVEIRA e BARROS, 2005, p.2).

A GC tem implicações maiores e é crítica para ao bem-estar social e econômico; provendo primeiramente incentivos e avaliação de desempenho para alcançar o sucesso nos negócios e depois responsabilidade e transparência para garantir a distribuição equitativa da riqueza gerada (CLARKE, 2004, p.2).

O significado de governança corporativa para a estabilidade e equidade da sociedade é capturado por Cadbury (2000) quando afirma que a GC se preocupa em manter o equilíbrio entre metas sociais e econômicas e entre metas individuais e coletivas. É o modelo de governança que encoraja o uso eficiente dos recursos e exige a responsabilidade para a gestão desses recursos. O objetivo, segundo o autor, é alinhar os possíveis interesses individuais, corporativos e da sociedade, detalhando a visão do IBGC (2010) apresentada.

A compreensão das estruturas de governança corporativa é muito importante, pois influencia diretamente a eficiência do mercado em relação ao controle corporativo e pode ter um impacto positivo na avaliação do desempenho (CARVALHAL DA SILVA e LEAL, 2004). Claessens et al. (2000a, b) apontam que boas práticas de governança diminuem o custo do capital para a empresa, pois reduzem os custos dos acionistas relativos às atividades de monitoramento e auditoria, diminuindo a possibilidade de expropriação dos acionistas minoritários.

Jensen e Meckling (1976) forneceram importantes contribuições para a pesquisa sobre as estruturas de propriedade e avaliação de empresas e concluíram que a concentração da propriedade é benéfica para a avaliação de empresas, porque os grandes investidores são mais preparados para acompanhar o trabalho dos gestores.

Na maioria dos países, e no Brasil, o controle acionário das empresas é muito concentrado, cenário diferente daquele analisado por Berle e Means em 1932, e os controladores podem manipular os gestores facilmente, pois, têm o poder de indicá-los (CARVALHO, 2002). Contrariando a contribuição de Jensen e Meckling (1976), acima citada, a concentração de propriedade evidencia o conflito entre acionistas controladores e acionistas minoritários (LEAL e SAITO, 2003), sendo, por esta razão, a proteção do acionista minoritário em relação à expropriação uma preocupação típica da governança corporativa no Brasil.

Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2010), órgão responsável por disciplinar o funcionamento do mercado de valores mobiliários no Brasil, governança

corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como: investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Já a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), formada por membros que representam diversos países como Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça, Turquia, Japão, Finlândia, Austrália, Nova Zelândia, México, República Checa, Hungria, Polônia, Coreia, República Eslovaca, define a governança corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas e acrescenta que a estrutura de GC é responsável por especificar e distribuir direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da organização, como o conselho, gestores, acionistas e outros, e, adicionalmente define regras e procedimentos para a tomada de decisão. Deste modo, provê a estrutura pela qual a organização determina seus objetivos, os meios de atingi-los e o monitoramento de desempenho. Os princípios de governança corporativa para a OCDE são: transparência, tratamento equitativo, responsabilidade e prestação de contas.

A seguir serão detalhados os princípios de GC apresentados no documento oficial denominado “Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades” que trata das boas práticas a serem seguidas pelos países membros da Organização (OCDE, 2004).

Transparência

Segundo a OCDE (2004), os mecanismos de GC devem assegurar a divulgação objetiva de todas as informações relevantes relativas à sociedade, nomeadamente no que diz respeito à situação financeira, desempenho, participações sociais e gestão da empresa. As informações a serem divulgadas devem abranger os resultados financeiros e operacionais, objetivos da empresa, política de remuneração dos gestores, fatores de risco, estruturas e políticas de gestão.

Em países de sistemas financeiros mais desenvolvidos, as empresas utilizam suas páginas na internet como plataforma para disponibilizar informações financeiras e relatórios úteis ao mercado e aos *stakeholders* (ISMAIL, 2010).

No âmbito internacional, algumas pesquisas já abordaram as associações entre características das empresas, tais como: tamanho, alavancagem e rentabilidade com a sua disponibilidade de voluntariamente fornecer informações financeiras ao mercado pela

internet, destacando-se Brennan e Hourigan (2000) e Ettredge, Richardson e Scholz (2002), e Mendes da Silva et al (2004), este último para o mercado brasileiro.

Jensen e Meckling (1976) concluem que a disseminação voluntária pode reduzir os custos de agência por facilitar a avaliação da habilidade da firma para atrair capital a custos compensadores.

A OCDE (2004) ainda recomenda que as informações devam ser preparadas e divulgadas em conformidade com rigorosas normas contábeis e que uma auditoria anual deve ser realizada por auditor independente para assegurar que as demonstrações financeiras reflitam a situação financeira da empresa.

Segundo a teoria da agência, que informa a visão positiva da governança corporativa, os acionistas e analistas financeiros, agentes exteriores à empresa, estariam numa posição de inferioridade estrutural relativa ao fluxo de informações relevantes sobre ela, e que os demonstrativos contábeis deveriam ter por função primordial diminuir ou mesmo eliminar essa assimetria de informação (FAMA, 1980).

Tratamento equitativo

O tratamento equitativo de todos os acionistas deve ser assegurado pela empresa, incluindo acionistas minoritários e estrangeiros considerando que todos devem ter os mesmos direitos de voto e os investidores devem poder obter informações acerca dos direitos de voto inerentes a todas as categorias de ações antes da sua aquisição.

Quaisquer alterações aos direitos de voto devem ser sujeitas à aprovação dos acionistas das categorias prejudicadas por essas alterações e os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas executadas direta ou indiretamente por, ou no interesse de acionistas majoritários, devendo ainda dispor de meios eletivos de obter reparação (OCDE, 2004).

Berndt (2000) explica que os direitos oriundos da propriedade das ações podem ser separados em duas modalidades distintas: os direitos de controle, que efetivamente implicam a possibilidade de indicação dos administradores das companhias e os direitos à participação na distribuição de dividendos. Nos países com maior concentração acionária, como é o caso do Brasil, este fenômeno se deve às categorias de ações negociadas no país: **ordinárias** que concedem direito a voto e permite a participação na eleição do conselho de administração da empresa que as emitiu e **preferenciais** que oferecem preferência na distribuição de resultados ou no reembolso do capital em caso de liquidação da companhia, porém, não concede direito ao voto (CVM, 2010).

Esta realidade brasileira faz com que o princípio da equidade seja questionado em sua essência. No capítulo “Governança Corporativa no Brasil” o assunto será tratado mais detalhadamente.

Responsabilidade e prestação de contas

A gestão estratégica da empresa deve ser assegurada valendo-se de acompanhamento e fiscalização eficazes pelo conselho de administração e a responsabilização do conselho de administração perante a empresa e os seus acionistas, conforme orienta a OCDE (2004).

Os membros do conselho de administração devem agir com base em informações completas, de boa fé, com a devida diligência e cuidado e no melhor interesse da empresa e dos seus acionistas. Para tanto, o conselho de administração deve aplicar elevados padrões éticos.

Inicialmente, a ética empresarial mostrava-se muito atrelada a questões legais, em que se entendia que a regra obrigatória garantiria o cumprimento adequado das práticas e processos devidos, caso contrário, caberiam sanções e penalidades. A ética, porém, está em uma instância diferente da esfera legal. Isso é assim, porque podem existir situações em que a lei autoriza determinadas práticas que, sob a ótica da moral e da ética, não são aceitáveis (SPONVILLE, 2005; FREITAS, 2006).

Dessa forma, espera-se que as empresas cumpram seus papéis perante a sociedade não só sob a forma econômica e legal, mas, sobretudo, que cada uma de suas ações esteja imbuída de um comportamento moral e ético, não restrito a uma parcela, mas presente em todos os relacionamentos com fornecedores, colaboradores, clientes, concorrentes, governo, promovendo juntamente com a responsabilidade corporativa e a prestação de contas a equidade estendida aos *stakeholders* (THOMSEN, 2001).

Há uma grande variedade de regimes de governança corporativa nos diferentes países. Ao longo dos anos, economias individuais desenvolveram diferentes mecanismos de mercado e estruturas legais para agir nas suas economias. Estes arranjos que são o resultado das tradições institucionais, políticas e sociais podem variar dentro de um mesmo país dependendo do setor de atuação. Entender e aceitar esta variedade de abordagens é o passo fundamental para analisar o impacto da crescente globalização nos sistemas nacionais de governança (NESTOR e THOMPSON, 2000, p. 2). Contudo, diferenças culturais e institucionais são relacionadas aos ambientes nacionais de cada país, mas os princípios

fundamentais da governança devem permitir uma compatibilidade global gerando maior confiança aos investidores globais (MILLSTEIN, 2001).

A maior parte da literatura sobre as diferenças entre os modelos de governança corporativa compara empresas em países distintos, buscando avaliar se a diferença na proteção ao investidor em diferentes ambientes contratuais acarreta uma maior concentração da estrutura de propriedade ou boas práticas de governança. Esta abordagem, desenvolvida por La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1998), parte da hipótese de que o elemento decisivo para explicar as diferenças entre os sistemas de governança corporativa dos países é o grau de proteção legal oferecido aos investidores contra a expropriação da sua riqueza pelos executivos e controladores das empresas. Sob esta perspectiva, denominada de abordagem legal para a governança corporativa, a estrutura de propriedade das empresas e, conseqüentemente, seu modelo de governança, são uma resposta de equilíbrio ao ambiente legal onde as empresas operam (SILVEIRA e BARROS, 2005, p.2).

2.1.1 Governança Corporativa no Brasil

Para entender a evolução da governança corporativa no Brasil será apresentada uma linha do tempo com os acontecimentos mais importantes na área, seguida das particularidades das práticas de governança corporativa no Brasil tendo em vista o ambiente legal e a estrutura adotada pelo mercado brasileiro.

O estado da governança corporativa no Brasil pode ser compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário brasileiro que data do início dos anos 1970. Até então o mercado acionário era bastante desregulado. O governo da época tinha a percepção de que o mercado de capitais era importante para o desenvolvimento do país e, como consequência, criou a Lei 6.385 de 7 de dezembro de 1976 que pronunciava incentivos para a promoção do mercado de capitais. No mesmo ano foram criadas também a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e, a Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976 que dispõe sobre as sociedades por ações, conhecida como a Lei das S.A. (CARVALHO, 2002).

Porém, foram as privatizações que ocorreram na década de 1990 que ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado formalizado por meio de acordo de acionistas no Brasil. Nessas empresas, os investidores integrantes do bloco de controle passaram a dividir o comando da empresa estabelecendo regras contratuais (IBGC, 2011).

Novos atores povoaram a cena e o primeiro deles foram os fundos de pensão das empresas estatais. Embora existissem, em sua maioria, desde os anos 1970, a sua importância

e independência na economia só ficaram patentes no início dos anos 1990 (GRÜN, 2005, p. 71).

A abertura e consequente modificação na estrutura societária das empresas também ocorreram no mercado financeiro. Houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Em resumo, as práticas de governança corporativa tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores. Os investidores institucionais, entre eles os já citados fundos de pensão das empresas estatais, assumiram uma postura ativa, passando a comparecer nas assembleias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar de modo mais próximo a gestão das companhias investidas (IBGC, 2011).

Segundo o IBGC (2011), oligopólios, empresas exclusivamente de controle e gestão familiar com alta concentração do capital, acionistas minoritários passivos e conselhos de administração figurativos passaram a dar lugar a investidores institucionais mais ativos, maior dispersão do controle acionário, maior foco na eficiência econômica e transparência da gestão.

Grün (2005, p. 68) relembra que em um alto nível de generalidade, os chamados pilares ou princípios da governança corporativa segundo a denominação da OCDE (2004) são:

1. Respeito aos direitos dos acionistas minoritários.
2. Transparência nos procedimentos das empresas.
3. Possibilidade de aquisição do controle acionário das empresas por meio da compra de suas ações nos mercados financeiros.

O autor defende que o item (3) é considerado o mais importante no modelo norte-americano, mas no Brasil parece não ter ganhado o mesmo *status* adquirido nos Estados Unidos devido à estrutura de capital adotada pelo mercado brasileiro que será comentada adiante (GRÜN, 2005). Entretanto, o chamado à internacionalização dos mercados financeiros dos anos 1990 acabou generalizando as práticas norte-americanas, constituindo-se em uma das alavancas da globalização financeira dos mercados (GUILLÉN, 2000; (STREECK, 2001 apud GRÜN, 2005); LANE, 2003).

Nasce, portanto, junto com globalização financeira a primeira iniciativa preocupada com governança corporativa no Brasil por meio da criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC em 1995 (IBGC, 2010). Mas somente em 1997 uma medida legal é estabelecida: é aprovada a Lei 9.457, reformando a original Lei das Sociedades Anônimas (cf. Lei 9.457/97). Com o objetivo de viabilizar as privatizações e

maximizar o valor do controle das empresas estatais a lei revogava o *tag along*¹ de 100% para ordinaristas, sendo considerado um retrocesso na questão do direito dos acionistas minoritários.

A tramitação da nova versão da lei das sociedades no período Fernando Henrique Cardoso deu cores nítidas ao problema (GRÜN, 2003). Depois de intensa campanha de relações públicas em prol da aprovação de uma lei de “primeiro mundo”, o Congresso nacional aprovou uma versão considerada adequada pelos “modernos”. Mas, quando o projeto foi encaminhado para a sanção na Presidência da República, então ocupada interinamente por Marco Maciel, ele o foi com vários vetos que diminuíram o alcance das novidades (MATTOS, 2001).

Os citados fundos de pensão tomaram uma posição relativamente indócil para com a estratégia de privatização e redesenho do Estado Federal, empreendida pelo grupo em torno do então presidente da república Fernando Henrique Cardoso (GRÜN, 2005, p. 71). A maior parte das empresas neste momento era de propriedade de grupos familiares com capacidade limitada de investimento e a emissão de ações acarretaria o risco da perda de controle das empresas, o que consistiria um limite à oferta de ações. Para aliviar tal gargalo, foi introduzida na legislação uma cláusula aumentando o limite de ações preferenciais (ações sem direito a voto) para 66%. Isso propiciava (e ainda propicia) a manutenção do controle com apenas 17% do capital das companhias. Para compensar o direito de voto suprimido, a Lei das S.A. introduziu o pagamento de dividendos 10% acima daquele pago às ações ordinárias (ações com direito a voto) (CARVALHO, 2002, p.25).

Segundo Carvalhal da Silva e Leal (2005), o Brasil é um caso particularmente interessante de analisar, porque o debate sobre estruturas de governança corporativa só foi intensificado nas últimas décadas, quando fatores tais como: a privatização, abertura da economia, a entrada de novos investidores, especialmente os estrangeiros e os institucionais, têm estimulado novos esforços para melhorar as práticas de governança corporativa no país.

Como explica Carvalho (2002), o modelo brasileiro foi largamente baseado em incentivos fiscais para a aquisição de emissões. Além do mais, houve a criação de um mercado comprador compulsório resultante da obrigação dos fundos de pensão de comprar ações.

¹ *Tag along* significa dar aos acionistas minoritários, que detêm ações ordinárias (com direito a voto) de uma empresa, os mesmos direitos ofertados aos acionistas controladores, no caso de venda ou transferência de controle (BM&FBOVESPA, 2010).

A Comissão de Valores Imobiliários (CVM, 2010), criada em 1976, entidade autárquica reguladora do mercado de capitais, não foi propriamente desenhada e aparelhada para executar suas funções. Por exemplo, os diretores da CVM não possuíam mandato administrativo (diferentemente de outras agências constituídas mais recentemente), podendo ser exonerados à discrição do Presidente da República. Adicionalmente, a agência não tinha dotação orçamentária própria. Esses fatores tornaram a CVM limitada para cumprir suas funções. Um exemplo das limitações da CVM é dado por Rocca e Carvalho (1999) que apontam que em 1998 havia número considerável de companhias abertas que não tinham enviado as devidas informações anuais (IAN) por um período de três anos (segundo as normas vigentes, todas as empresas devem fornecer essas informações anualmente). Falhas como essas deixam a clara percepção de que a CVM não estava, na década de 1990, adequadamente aparelhada para exercer suas funções.

La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1998) criaram um índice de proteção a acionistas minoritários baseado nos direitos de voto. O índice é um número inteiro entre zero e cinco e é construído pela soma de um ponto cada vez que um dos cinco critérios a seguir são obedecidos:

- Base legal para que os acionistas votem em assembléias por meio de procurações;
- Direito de representação proporcional no Conselho de Administração;
- Direito de redimir ações pelo valor patrimonial quando certas decisões fundamentais como fusão e mudança de estatutos são tomadas (direito de recesso);
- Direito de subscrever novas emissões proporcionalmente ao capital detido;
- Porcentagem do capital necessário para convocar uma assembléia extraordinária (soma-se um ponto quando esse percentual é menor do que 10%).

Os autores, em 1998, pesquisaram esse índice para 48 países e o Brasil obteve três pontos ficando atrás de países como África do Sul, Canadá, Chile, Estados Unidos, Hong Kong, Índia, Paquistão e Reino Unido, todos com cinco pontos. Ressalta-se, no entanto, que o índice em questão é arbitrário para avaliar a proteção a acionistas minoritários baseado nos direitos de voto no Brasil. No caso brasileiro a maior parte das ações não carrega direito de voto (preferenciais), portanto, tal índice superestima a proteção aos minoritários no Brasil (CARVALHO, 2002).

Diante deste cenário, no Brasil, à mudança de atitude dos investidores institucionais somaram-se alguns fatores extremamente importantes: internacionalização do mercado de capitais brasileiro, com número crescente de empresas acessando o mercado internacional por

meio de *American Depositary Receipt* (ADRs²); abertura do sistema financeiro para instituições multinacionais; e aumento da importância dos investidores estrangeiros no mercado acionário nacional. Todos esses processos acarretaram demanda crescente de melhora nos padrões de governança empresarial (IBGC, 2011; CARVALHO, 2002).

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de governança, foi publicado em 1999 o primeiro código brasileiro sobre governança corporativa elaborado pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados (IBGC, 2011).

Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de governança partiu da BM&FBovespa (antiga Bovespa), ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de governança corporativa (BM&FBOVESPA, 2010). Além do mercado tradicional, passaram a existir três segmentos diferenciados de governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado com o objetivo de estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas.

Basicamente, o segmento de Nível 1 caracteriza-se por exigir práticas adicionais de liquidez das ações e transparência. Enquanto o Nível 2 tem por obrigação práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e conselho de administração. O Novo Mercado, por fim, diferencia-se do Nível 2 pela exigência da emissão exclusiva de ações com direito a voto (ordinárias). Estes dois últimos apresentam como resultado esperado a redução das incertezas no processo de avaliação, investimento e de risco, o aumento de investidores interessados e, conseqüentemente, o fortalecimento do mercado acionário (BM&FBOVESPA, 2010).

Segundo Carvalho (2002), é importante notar que essa iniciativa marca uma mudança de postura por parte da Bolsa de Valores. Como o contrato de adesão ao Novo Mercado é administrado por ela, essa instituição passa a ser guardiã das práticas de governança corporativa das empresas listadas neste segmento. Isso sugere que, gradualmente, se terá um aumento da prática de auto regulação que, no limite, reduzirá a sobrecarga da CVM, que, ainda hoje enfrenta limitações nas suas funções de regulação do mercado de valores mobiliários, pelos seguintes motivos: não tem acesso direto a informações protegidas pela lei do sigilo bancário, que só são concedidas por meio do Poder Judiciário, numa base caso a caso, ou através da colaboração do Banco Central do Brasil, e a capacidade de usar esses

² **ADRs** são certificados representativos de ações ou outros valores mobiliários que representam direitos e ações, emitidos no exterior por instituição denominada “depositária”, com lastro em valores mobiliários de emissão de empresas brasileiras depositados em custódia específica no Brasil (BCB, 2010).

poderes efetivamente para impor ações está gravemente comprometida pela limitação de recursos humanos e financeiros (SILVEIRA e DIAS, 2010, p.72).

Além da criação dos níveis diferenciados de governança corporativa pela BM&FBovespa, em 2001, neste ano foi também reformulada a Lei das S. A..

A reforma da Lei das Sociedades por Ações começou como um projeto grandioso que procurava reajustar a legislação brasileira às necessidades reais de um mercado de capitais moderno e que, de fato, funcionasse como uma fonte de financiamento para as empresas. No entanto, ao longo de 2000, foi-se percebendo que as forças reformistas perdiam o momento e o conteúdo da reforma se esvaziava. Segundo Carvalho (2002), prova disso foi o gigantesco número de propostas de emendas (cerca de 200) que, em grande parte, propunham redução nos direitos dos minoritários. O projeto foi finalmente aprovado pela Câmara dos Deputados em 2001 e deixou uma clara percepção de que não se deve esperar que reformas legais modifiquem radicalmente o panorama do mercado de capitais.

A Lei das SA foi então reformada, sendo promulgada a Lei 10.303/2001, apresentando avanços, embora tímidos em relação ao projeto inicial.

Em junho de 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança sua cartilha sobre governança: "Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa", voltada para as companhias abertas comprovando a crescente preocupação com a GC (CVM, 2002).

Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança ocorridos desde a década de 90 e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de governança corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da governança corporativa (SILVEIRA e DIAS, 2010, p.72).

Devido aos problemas ainda existentes em relação à governança corporativa no Brasil e na tentativa de cativar o investidor, a Lei 11.638 de 2007 entra em vigor como resultado da aprovação do Projeto de Lei 3.741, longamente discutido no Congresso Nacional e que teve a contribuição de várias entidades. Representa importante avanço na atualização da Lei das Sociedades por Ações e harmonização das normas contábeis brasileiras em direção ao IFRS³ (DELOITTE, 2008).

³ **IFRS** - (sigla em inglês de International Financial Reporting Standards), o padrão internacional para as demonstrações financeiras (PWC, 2010).

Também chamada de “Nova Lei das S.A.s”, determina que as empresas de grande porte, com ativos superiores a R\$ 240 milhões ou receitas brutas anuais maiores do que R\$ 300 milhões, de capital fechado e limitadas, sejam submetidas às mesmas diretrizes contábeis e fiscais que eram válidas às companhias de capital aberto. Todas elas deverão ter suas demonstrações financeiras validadas por uma auditoria independente. A nova legislação também estabelece que, periodicamente, as empresas façam uma análise sobre a recuperação dos valores registrados nos ativos imobilizados, intangíveis e diferidos. Haverá no balanço patrimonial, ainda, uma conta de intangíveis para registrar aquisições (cf. LEI 11.638/07).

Segundo publicação da Deloitte (2008), a nova lei confere maior transparência e credibilidade perante os investidores e o mercado em geral; modernização das práticas contábeis para atender às demandas do mercado; maior facilidade na captação de recursos; ganhos de eficiência decorrente da melhor qualidade da informação; aprimoramento da governança corporativa e dos controles internos; equidade e facilidade de comparação entre empresas do mesmo setor; facilitação dos processos de fusão e aquisição de empresas e melhor preparação da empresa para a hipótese de ser vendida.

As alterações mais significativas na Lei das Sociedades por Ações em relação ao papel desempenhado pelo Conselho de Administração incluem: a possibilidade de participação de detentores de ações preferenciais na eleição de seus membros e a votação em separado dos detentores de 15% das ações ordinárias, que não sejam integrantes do grupo controlador (cf. LEI 11.638/07).

Além da Nova Lei das S.A.s, o mercado brasileiro de valores mobiliários é regulado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2010), que tem autoridade para supervisionar e editar normas gerais sobre poder disciplinar e administração das bolsas de valores e dos integrantes do mercado brasileiro de valores mobiliários por meio da publicação de instruções e regulamentos.

A Lei das S.A.s e as instruções da CVM determinam as exigências legais de divulgação de informações, restrições à negociação de ações mediante utilização de informação privilegiada e manipulação de preço e a proteção de acionistas minoritários e são válidas para empresas de qualquer ramo de atuação ou origem que tenham capital aberto no Brasil (CVM, 2010).

Para ilustrar a linha do tempo da evolução da governança corporativa no Brasil, a qual esta seção se propôs a apresentar, segue tabela com os principais marcos da regulamentação e boas práticas de GC que surgiram no mercado brasileiro em ordem cronológica.

Tabela 1 - Linha do tempo da governança corporativa no Brasil

Ano	Fato	Disposições	Aplicação
1976	<i>Lei 6.385/76</i>	Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.	Empresas de Capital Aberto - Lei Federal
1976	<i>Lei 6.404/76</i>	Dispõe sobre as Sociedades por Ações.	Empresas de Capital Aberto - Lei Federal
1997	<i>Lei 9.457/97</i>	Altera dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.	Empresas de Capital Aberto - Lei Federal
1999	<i>1ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i>	Boas práticas em relação à composição e atribuições do conselho de administração	Todos os tipos de empresa - Adesão voluntária
2001	<i>Lei 10.303/01</i>	Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.	Empresas de Capital Aberto - Lei Federal
2001	<i>2ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i>	Inclui boas práticas para os demais agentes da governança como o conselho fiscal, auditoria independente e gestores e inclui o princípio da "prestação de contas".	Todos os tipos de empresa - Adesão voluntária
2001	<i>Níveis diferenciados da BM&FBOVESPA</i>	Boas práticas de GC com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.	Empresas de Capital Aberto - Adesão voluntária
2002	<i>Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa</i>	Boas práticas de GC com o objetivo de orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.	Empresas de Capital Aberto
2004	<i>3ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i>	Inclui o princípio de "responsabilidade corporativa".	Todos os tipos de empresa - Adesão voluntária

2007	<i>Lei 11.638/07</i>	Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.	Empresas de Capital Aberto - Lei Federal
2009	<i>4ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i>	Revisão do código para ajustá-lo ao ambiente organizacional e institucional brasileiro.	Todos os tipos de empresa - Adesão voluntária

Fonte: elaborado pelo autor com base na bibliografia apresentada

A partir deste momento, serão expostas as definições dos princípios aplicados à GC disponíveis no mercado brasileiro, como os do IBGC, da CVM e BMF&Bovespa. A exposição das boas práticas será realizada na próxima seção. Esta forma de organização permite a compilação das recomendações que serão indispensáveis para a construção dos instrumentos desta pesquisa que tem como um de seus objetivos mensurar o nível de maturidade da governança corporativa nas empresas que atuam no Brasil. Conforme exposto na introdução, o conceito de **maturidade** de governança corporativa, é definido como o nível de aplicação das boas práticas, ou seja, quão aplicada está a organização em executar práticas que vão **além das exigidas por lei**, no caso da governança corporativa.

Sendo assim, os quatro princípios básicos que inspiram o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009, p.19) são:

- Transparência: mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.
- Equidade: defende o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de contas: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. O

termo “agentes de governança” refere-se aos sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores.

- Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Já a Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa considera que a análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve principalmente transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002).

Os níveis de diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa (2010) que, pretendem proporcionar um ambiente de negociação que estimule simultaneamente o interesse dos investidores e a valorização das companhias por meio da adesão voluntária das empresas listadas na bolsa, adotam as definições divulgadas pelo IBGC (2009) referentes aos conceitos de governança corporativa e seus princípios.

2.1.2 Maturidade da Governança Corporativa

Esta seção se incumbirá de apresentar conceitos concernentes ao tema “maturidade da governança corporativa” e, como descrito na seção anterior, trará as práticas de governança corporativa que vão **além das exigidas por lei**, conforme conceito de maturidade definido.

Para abordar o tema maturidade da GC, é importante ressaltar que, apesar das empresas seguirem obrigatoriamente a mesma legislação em um mesmo país, é provável que empresas dentro de um mesmo país também apresentem níveis diferentes de qualidade da governança corporativa, em razão de suas características observáveis.

O argumento é corroborado por Klapper e Love (2002, p. 3), que verificam a existência de uma grande variação na qualidade da governança corporativa entre empresas submetidas a um mesmo ambiente contratual, encontrando empresas com boa governança em países com fraca proteção legal e empresas com governança considerada ruim em países com boa proteção aos investidores.

Esta abordagem, desenvolvida por Himmelberg, Hubbard e Palia (1999) e Himmelberg, Hubbard e Love (2001), propõem que a proteção ao investidor, além de possuir um componente externo relacionado ao ambiente legal onde a empresa está inserida (proteção legal), possui um componente interno relacionado ao tipo de atividade empreendida e a outras características da companhia (proteção endógena).

Sob esta ótica, portanto, é possível que empresas em um mesmo país ofereçam diferentes níveis de proteção aos investidores, devido às suas especificidades operacionais e aos diferentes interesses das companhias pela governança corporativa (SILVEIRA e BARROS, 2008, p.4). Portanto, avaliações de governança corporativa são importantes por dois motivos: primeiro, para que segmentos definidos de investidores use-as para tomarem decisões, tais como investidores institucionais, que tem um papel cada vez mais significativo no mercado de capitais, em segundo lugar, o fato de uma empresa apresentar “baixa colocação” no índice de avaliação é um incentivo para a gestão da empresa prestar mais atenção ao problema de governança corporativa (KHANCHEL, 2007, p. 741).

Segundo Klapper e Love (2004), leis que protegem os investidores diferem significativamente entre os países, em parte devido a diferenças de origem legal. No entanto, muitas disposições na legislação de defesa do investidor podem não ser obrigatórias desde que as empresas tenham flexibilidade nos seus estatutos e regimento interno para optar por declínio de uma disposição específica ou adotar disposições complementares que não figuram na legislação. Estas disposições complementares são conhecidas como “boas práticas” e as mais divulgadas no Brasil referentes à governança corporativa são as do IBGC e da BM&FBovespa que criou o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) que tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa (BM&FBOVESPA, 2010).

Índices de governança corporativa refletem o ponto de vista da organização e compõem os chamados riscos não financeiros, além de propiciar a identificação dos fatores que determinam níveis diferentes de maturidade da governança corporativa em organizações que habitam em um mesmo ambiente legal.

Diversos são os atores que avaliam a maturidade⁴ da GC na literatura, e, para tanto criam índices, como exemplo, Gompers, Ishii e Metrick (2001) utilizam diferenças nas disposições de defesa de aquisição (*takeover*) para criar um índice de governança corporativa das empresas dos EUA e afirmam que as empresas com direitos dos acionistas mais fortes têm um melhor desempenho operacional, maior valorização de mercado, e são mais propensas a fazer aquisições.

O Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA, 2001) produziu um relatório com um ranking de governança corporativa que inclui 495 empresas em 25 mercados emergentes e 18

⁴ Os termos “qualidade” e “maturidade” quando se referem à governança corporativa e governança de TI tem o mesmo significado para efeito deste trabalho como definido anteriormente (página 9).

setores. As estatísticas descritivas apresentadas no relatório mostram que as empresas classificadas como possuindo alto nível no índice de governança têm melhor desempenho operacional e maior retorno de ações. A amostra do CLSA é selecionada com base em dois critérios - o tamanho das empresas e o interesse do investidor.

Um trabalho realizado por Khanna, Korgan e Palepu (2001) usa os dados do relatório do CLSA para um estudo de convergência de práticas de governança corporativa entre os países e confirma os critérios de seleção da amostra com base na sua execução de uma pesquisa na Índia.

Em relação ao tamanho das empresas como fator de influência nas práticas de GC nas empresas, Klapper e Love (2004) afirmam que uma empresa em crescimento, com grandes necessidades de financiamento externo tem mais incentivo para adotar boas práticas de governança, a fim de reduzir seus custos de capital.

As evidências encontradas no estudo de Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005) sugerem que o tamanho da empresa pode estar significativamente associado, de forma positiva, com a quantidade de informações financeiras disponibilizadas no *Website* corporativo, ou seja, as empresas maiores tendem a ter maior transparência. Os autores ainda defendem que as empresas cujo presidente do conselho de administração não exerce atividades simultâneas na diretoria executiva são mais propensas a divulgar informações financeiras pela *Web*. Adicionalmente, quanto maior a concentração do poder de voto maior a probabilidade de disponibilizar relatórios anuais da administração.

As pesquisas de Klapper e Love (2004), assim como a de Khanna, Korgan e Palepu (2001) se baseiam no ranking de GC produzido pelo CLSA (2001) para investigar a relação entre governança e desempenho por meio de análise multivariada. Segundo as autoras, uma melhor governança corporativa está associada com maior desempenho operacional e com um bom sistema jurídico no país de origem.

O foco do trabalho de Klapper e Love (2004) é conhecer e avaliar as práticas de governança em países emergentes, como por exemplo, Brasil, Chile, Hong Kong, Índia, Indonésia, Coréia, Malásia, Paquistão, Filipinas, Cingapura, África do sul, Taiwan, Tailândia e Turquia.

Dentre as variáveis consideradas no modelo empírico proposto por Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005) em seu estudo, o tamanho da firma parece ser a que mais contribui para a disseminação voluntária de informações financeiras na Internet e consequentemente indica maior transparência. Segundo os autores, à medida que a empresa cresce, tende a assumir uma organização mais complexa, já que parece necessitar atender à demanda por

informações por parte de investidores e credores. Além disso, afirma que a independência do presidente do conselho de administração parece ser significativa para a quantidade de informações disseminadas no *Website* corporativo.

O estudo de Carvalhal da Silva e Leal (2005) investiga a relação entre a qualidade das práticas de governança corporativa das empresas e seu valor de mercado e desempenho, por meio da construção de um índice de governança corporativa para as empresas brasileiras listadas. O índice foi construído com base em diferentes atributos da governança corporativa onde foram consideradas as boas práticas de governança corporativa sugeridas pelo IBGC, pela CVM e pela BM&FBovespa. A amostra foi constituída de 131 empresas listadas na BM&FBovespa entre os anos de 1998 e 2002.

Os resultados da análise dos dados indicam que menos de 4% das firmas brasileiras adotam boas práticas de governança corporativa e que as com melhor governança corporativa têm um desempenho (retorno sobre o ativo) significativamente superior. Além disso, a emissão de ações sem direito a voto parece ser utilizada por grandes acionistas para manter o controle da empresa sem ter deter 50% do capital total.

Durnev e Kim (2005) encontraram resultados semelhantes depois de analisar empresas de 27 países, argumentando que as empresas que demonstram maior índice de governança e transparência são mais valorizadas no mercado de ações. Outro resultado importante nesta linha de pesquisa vem de Black, Jang e Kim (2006), que apresentam evidências de que a governança corporativa é um fator importante na previsão de maior valor de mercado das empresas na Coreia do Sul.

Nesta mesma linha, Gompers, Ishii e Metrick (2001) analisam a relação entre o desempenho da firma e os direitos dos acionistas, através da construção de um índice de governança. Klapper e Love (2004) analisam a relação entre governança corporativa e desempenho de empresas de 14 países emergentes. Elas utilizam o índice de governança criado pelo *Credit Lyonnais Securities Asia* (CSLA, 2001). Os resultados encontrados mostram uma relação positiva entre governança corporativa e desempenho das empresas.

Percebe-se que não faltam estudos em todo o mundo que buscam avaliar o nível de maturidade da governança corporativa nas organizações, contudo, esta avaliação comumente está associada ao interesse de avaliar o desempenho financeiro das companhias no mercado de capitais e verificar variações no retorno aos acionistas.

Para este estudo, o interesse na avaliação da governança corporativa exercida nas empresas no Brasil tem como fundamento identificar relações entre a maturidade da governança corporativa e a maturidade da governança de TI, portanto, se aterá à identificação

das “boas práticas” de GC consagradas no Brasil e não na avaliação do desempenho financeiro da companhia. Mais adiante, o nível de maturidade da GC será confrontado com o nível de maturidade da governança de TI na busca de respostas à questão de pesquisa.

Sendo assim, quando se fala em índice de governança corporativa no Brasil não se pode esquecer o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA, 2010), que se utiliza de níveis diferenciados de governança corporativa e foram implantados em dezembro de 2000 com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

A adesão das companhias aos níveis diferenciados de GC, que é voluntária e depende do grau de compromisso assumido, é formalizada por meio de um contrato, assinado pela BM&FBovespa, pela companhia, seus administradores, conselheiros fiscais e controladores. Ao assinarem o contrato, as partes acordam em observar o regulamento de listagem do segmento específico, que consolida os requisitos que devem ser atendidos pelas companhias listadas naquele segmento. O IGC trabalha com três segmentos: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado (equivalente ao nível 3).

A premissa básica do IGC, segundo a BM&FBovespa (2010), é que a adoção de boas práticas de governança corporativa pelas companhias confere maior credibilidade ao mercado acionário e, como consequência, aumenta a confiança e a disposição dos investidores em adquirirem as suas ações pagando um preço melhor por elas e reduzindo seu custo de captação.

Segue gráfico de cotações acumuladas entre junho de 2001 e dezembro de 2010 para ilustrar a sensível valorização proporcionada às companhias que aderem ao IGC em relação ao IBOVESPA⁵.

⁵ Índice que tem como finalidade básica servir como indicador médio do comportamento do mercado acionário. Para tanto, **as ações que fazem parte do índice representam mais de 80% do número de negócios e do volume financeiro negociados no mercado à vista na BM&FBovespa (BM&FBOVESPA, 2010).**

Gráfico 1 – Cotação IGC
Fonte: Acionista (2011)

O grau de compromisso da empresa para a adoção de boas práticas de governança corporativa aumenta do Nível 1 ao Novo Mercado que tem o mais completo conjunto de disposições relativas à GC.

Resumidamente, o Nível 1 inclui regras de transparência e dispersões de ações, o Nível 2 exige tudo do Nível 1, além de uma variedade de práticas, abrangendo equilíbrio de direitos entre acionistas controladores e minoritários e composição do conselho de administração, e, o Novo Mercado também é semelhante ao Nível 2, mas com a exigência adicional de que o capital social deve ser composto apenas de ações ordinárias (SILVEIRA e SAITO, 2009, p.25).

Segue descrição detalhada das práticas requeridas para a adesão nos níveis diferenciados de GC, segundo a BM&FBovespa (2010):

Nível 1

As Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária tendo como obrigações adicionais à legislação:

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) - documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BM&FBovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais - entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.

- Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) - documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BM&FBovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais - entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.
- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) - documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BM&FBovespa, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas - entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.
- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.
- Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.
- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.
- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.
- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

Nível 2

As Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários:

- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou USGAAP.
- Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.
- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a

companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembléia geral.

- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*).
- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

Novo mercado

A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Porém, esta não é a única. Por exemplo, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações adicionais:

- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*).
- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado.
- Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.
- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) - documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BM&FBovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais - entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.
- Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) - documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BM&FBovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais - entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.

- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP.
- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) - documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BM&FBovespa, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas - entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.
- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.
- Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.
- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.
- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.
- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

Com objetivo de ilustrar as diferenças das exigências relacionadas à GC entre o mercado tradicional de ações e os níveis diferenciados da BM&FBovespa, segue quadro síntese:

	TRADICIONAL	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	Não há regra	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float
Características das Ações Emitidas	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo
Concessão de Tag Along	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON	100% para ações ON 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)

Quadro 1 - Síntese das exigências dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa

Fonte: Adaptado de BM&FBovespa (2010)

2.1.3 Modelos para avaliação da maturidade da Governança Corporativa

Para definição do modelo de avaliação a ser adotado pela presente pesquisa, modelos de avaliação da maturidade da governança corporativa disponíveis na literatura foram estudados a fim de compor os instrumentos de coleta e análise dos dados.

Entre os modelos identificados, destacam-se os modelos de Klapper e Love (2004) que foi inspirado no *ranking* de GC do CLSA (2001) e contemplou em sua aplicação as organizações brasileiras entre outras, e os de Carvalhal da Silva e Leal (2005) e de Silveira e Barros (2008). Os dois últimos inspirados no primeiro e direcionados somente à realidade das companhias brasileiras.

Modelo de Klapper e Love (2004)

Como citado anteriormente, o modelo de Klapper e Love é inspirado no questionário desenvolvido pelo CLSA (2001) para formar o *ranking* de governança corporativa.

O questionário do CLSA é composto por 57 questões binárias (sim/não), destinadas a evitar a subjetividade e cada questão é construída de tal modo que a resposta "Sim" acrescenta um ponto ao escore de governança. Aos respondentes foram dadas instruções rigorosas para responder negativamente, caso tenham alguma dúvida ou se houver qualquer controvérsia não resolvida sobre os direitos dos acionistas minoritários.

As autoras em questão criticam a endogeneidade do trabalho do CSLA (2001), pois, todo o resultado é baseado na opinião dos respondentes que normalmente se baseiam no desempenho passado das empresas para formarem suas opiniões, por isso, se utilizaram de dados secundários (públicos) para compor seu índice (KLAPPER e LOVE, 2004).

As questões do CSLA abrangem sete grandes categorias: a disciplina de gestão, transparência, independência, prestação de contas, responsabilidade, equidade e consciência social.

O índice de governança corporativa, denominado GOV, construído por Klapper e Love (2004) é a soma das categorias propostas pela CSLA (2001), porém, as autoras excluem a categoria consciência social, que segundo elas, não é importante para a GC.

As autoras divulgam em seu trabalho uma pergunta representante para cada categoria adotada no GOV:

- Disciplina de gestão: A remuneração de executivos é vinculada ao valor das ações?
- Transparência: A companhia publica seu relatório anual no prazo de quatro meses após o fim do ano fiscal?
- Independência: Os cargos de presidente do conselho de administração e CEO **não** são ocupados pela mesma pessoa?
- Prestação de contas: Os membros da diretoria e do conselho de administração são diferentes?
- Responsabilidade: A empresa tem um histórico conhecido de tomar medidas eficazes em caso de má gestão? Existem mecanismos para permitir a punição do executivo no caso de má gestão?
- Equidade: Todos os acionistas têm o direito de convocar a Assembléia Geral?
- Consciência Social: A empresa tem explicitamente consciência ambiental?

Além disso, foram adicionadas três medidas referentes ao nível nacional de eficácia jurídica, pois a pesquisa foi aplicada em empresas de diversos países. A primeira é a eficiência judiciária, a segunda são os direitos de acionistas, e, a terceira é a legalidade, que é um índice do sistema jurídico e institucional construído como uma média ponderada de eficiência judiciária (a mesma usada primeiro índice), o estado de direito, corrupção, risco de expropriação e o risco de contrair repúdio.

As autoras detectaram com a aplicação do índice construído que: (1) empresas em países com fracos sistemas jurídicos em geral têm classificações inferiores de GC; (2) as taxas

de crescimento passadas estão associadas positivamente com a boa GC; e, (3) as empresas com maior proporção de ativos fixos têm menores classificações de GC.

Klapper e Love (2004) concluíram que a GC nas empresas está correlacionada com variáveis relacionadas ao grau de assimetria de informações e imperfeições contratuais que a empresa enfrenta.

Modelo de Carvalho da Silva e Leal (2005)

Para compor o índice de governança corporativa, Carvalho da Silva e Leal (2005) optaram por dados secundários. Todas as perguntas são respondidas a partir das informações públicas divulgadas pelas empresas listadas e não por meio de entrevistas. As fontes de informação são documentos das companhias, cartas e relatórios anuais.

O índice criado pelos autores serve como uma métrica de qualidade da governança corporativa específica da empresa e reflete diferentes atributos de governança, que não são legalmente obrigatórios, mas são considerados como uma boa prática de governança corporativa pelas normas internacionais. Utiliza também como base as recomendações e sugestões do IBGC e da BM&FBovespa.

O índice de Carvalho da Silva e Leal (2005) é composto de 15 itens, abrangendo quatro grandes categorias:

- 1. Transparência - divulgação de informações** - esta categoria contém três atributos de governança, sendo eles, divulgação de relatórios financeiros, utilização de um padrão internacional de contabilidade (USGAAP ou IFRS) e a qualidade da firma responsável pela auditoria.

Considera que as empresas que adotam as normas internacionais de contabilidade devem atender uma série de exigências que lhes fazem divulgar mais informações e serem mais transparentes.

- 2. Composição e funcionamento do conselho de administração** – o IBGC (2009) estabelece que o prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 (dois) anos.

A reeleição é desejável para construir um conselho experiente e produtivo, mas não deve ocorrer de forma automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembléia Geral. O IBGC (2009) recomenda que o conselho de administração tenha entre 5 e 11 membros.

Carvalho da Silva e Leal (2005) além de considerarem as recomendações do IBGC, analisaram também se o presidente da empresa e o presidente do conselho de administração são a mesma pessoa, pois acredita-se que as empresas em que os dois cargos são ocupados pela mesma pessoa têm uma baixa valorização.

Outro aspecto importante no funcionamento dos conselhos no Brasil é a existência de um conselho fiscal permanente, cujo papel é muito parecido com o comitê de auditoria em outros países. A Nova Lei das S.A. exige a existência do conselho fiscal, mas as empresas são livres para estabelecer se será constituído como um órgão transitório ou permanente (cf. Lei 11.638/07). Portanto, se o Conselho Fiscal não é permanente, os acionistas devem convocar uma assembléia para elegê-lo. A hipótese dos autores é a de que um conselho fiscal permanente é mais eficaz no controle de gestão e disciplina da empresa.

3. Estrutura de controle e propriedade - a categoria estrutura de controle e propriedade está relacionada com a literatura recente (SHLEIFER e VISHNY, 1997; LA PORTA et al. (1998, 1999, 2000, 2002), MORCK, SHLEIFER e VISHNY, 1988; CLAESSENS et al. 2000 a, b), sugerindo que a concentração dos direitos de voto e da separação dos direitos de voto e dos direitos sobre o fluxo de caixa tem um efeito negativo na avaliação da firma por causa do potencial de expropriação dos acionistas minoritários.

Essas empresas não são atraentes para os pequenos acionistas e suas ações têm menor valorização. Carvalho da Silva (2004) e Leal, Carvalho da Silva e Valadares (2002) fornecem evidências do elevado grau de concentração de propriedade e controle no Brasil, principalmente por meio da violação da regra de “uma ação, um voto”. Em média, o acionista majoritário possui 76% das ações do capital votante que representam 53% do capital total, um pouco maior do que o montante mínimo de 50% exigido pela Nova Lei das S.A..

Os autores consideram que os atributos relacionados à “boa” estrutura de propriedade e de controle são: o maior acionista tem menos de 50% do capital votante; a relação entre direitos de voto e fluxo de caixa deve ser maior ou igual a 1; o percentual de ações ordinárias no capital total é superior a 80%, e o percentual das ações em circulação é maior ou igual ao que é exigido pelo Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (25%).

4. Direitos dos acionistas - a dimensão dos direitos dos acionistas contém três atributos, os quais são relacionados com os direitos concedidos pela companhia aos seus acionistas além do que é legalmente exigido, especialmente aos acionistas minoritários.

Nenova (2001) relata que, quando a lei concede mais direitos aos acionistas (por exemplo, *tag along*), os valores corporativos tendem a subir.

Segundo Carvalho da Silva e Leal (2005), o número de itens que compõem o índice foi definido de modo que fosse suficiente para capturar a natureza multivariada da governança corporativa, mas não tão extenso que dificulte a coleta e análise dos dados. Cada item corresponde a um "sim" ou "não" como resposta a uma pergunta específica. Se a resposta for "sim", então o valor de 1 é atribuído à causa, caso contrário o valor é 0. O índice é a soma dos pontos para cada questão. O valor máximo do índice é de 15. A divisão dos itens em categorias ocorreu simplesmente para fins de apresentação e não há pesos diferentes entre as perguntas, como segue:

Transparência
1. A empresa produz seus relatórios financeiros legalmente exigidos até à data exigida?
2. A empresa usa um padrão internacional de contabilidade? (IFRS or US GAAP)?
3. A empresa usa uma das principais empresas de auditoria globais (Big 4)?
Composição e funcionamento do conselho de administração
4. O presidente do conselho de administração e o CEO não são a mesma pessoa?
5. O conselho de administração não é composto por funcionários da empresa e acionistas controladores?
6. O número de membros do conselho de administração está entre 5 e 9?
7. Os conselheiros exercem mandatos consecutivos de um ano?
8. Existe um conselho fiscal permanente?
Estrutura de propriedade e controle
9. Os acionistas controladores possuem menos de 50% do capital votante?
10. O capital votante representa mais de 80% do capital total?
11. A proporção entre os direitos de fluxo de caixa e os direitos de voto dos acionistas controladores é igual ou superior a 1?
12. O percentual das ações em circulação é maior ou igual ao que é exigido pelo Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (25%)?
Direitos dos acionistas
13. O estatuto da empresa instituiu arbitragem para resolver conflitos societários?
14. O estatuto da empresa concede direitos de voto além do que é exigido por lei?
15. A empresa concede <i>tag along</i> direitos além do que é legalmente exigido?

Quadro 2 - Modelo de avaliação de GC

Fonte: adaptado de Carvalho da Silva e Leal (2005)

Modelo de Silveira e Barros (2008)

O trabalho de Silveira e Barros (2008) investiga os determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras, isto é, os fatores que fazem com que algumas empresas apresentem um nível de governança corporativa maior do que outras submetidas a um mesmo ambiente contratual.

Para tanto, os autores construíram um índice de governança corporativa (IGOV) com base em quatro dimensões consideradas importantes pela literatura para avaliação das práticas de governança. O índice foi elaborado com base nas recomendações dos códigos de melhores práticas de governança corporativa do IBGC e da CVM. As quatro dimensões identificadas pelos autores são: acesso às informações; conteúdo das informações; estrutura do conselho de administração; e, estrutura de propriedade e controle.

O índice IGOV é calculado a partir de um conjunto de 20 perguntas binárias e objetivas, cujas respostas foram obtidas exclusivamente a partir de dados secundários. Cada resposta positiva adiciona um ponto ao índice, cuja escala varia de 0 a 20.

Além disso, é importante ressaltar que o IGOV é composto por quatro dimensões que podem ser agrupadas em duas grandes categorias: acesso e conteúdo das informações (questões 1 a 10), que envolve a tentativa de a companhia mostrar transparência; e estrutura de governança (questões 11 a 20), que envolve o processo decisório de alta gestão por meio do conselho de administração e da propriedade e controle das ações.

Na busca pelos determinantes da qualidade da governança corporativa, os autores especificaram os seguintes determinantes que foram confrontados com o índice de governança elaborado para este estudo (IGOV):

- **Estrutura de propriedade** – formado por direito de voto, direito sobre o fluxo de caixa e excesso de direito de voto em relação ao direito sobre o fluxo de caixa em posse do acionista controlador;
- **Desempenho da empresa** – formado por lucro operacional sobre ativo total e geração bruta de caixa sobre ativo total;
- Tamanho da empresa;
- Oportunidades futuras de crescimento;
- Natureza da operação;
- Emissão de ADRs;
- Adesão aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa;
- Identidade do acionista controlador;
- Setor de Atuação; e,
- Índice de pagamento de dividendos.

É importante ressaltar que os resultados da pesquisa de Silveira e Barros (2008) sugerem que a estrutura de propriedade influencia o nível de governança corporativa. Portanto, quanto maior o poder do acionista controlador, pior a qualidade da governança

corporativa. E as empresas maiores, emissoras de ADRs e com melhor desempenho apresentam, em média, melhor nível de governança.

Seguem as perguntas utilizadas para a construção do IGOV de Silveira e Barros (2008):

Dimensão de Governança Corporativa	#	Perguntas para construção do Índice de Governança Corporativa
Acesso às Informações	1	É possível obter o Relatório Anual (RA) da companhia via Internet?
	2	O <i>website</i> dispõe de documentos relativos a governança corporativa? ³
	3	O <i>website</i> dispõe de apresentações para analistas ou dados que possibilitem projeções operacionais e financeiras da empresa?
	4	O <i>website</i> é bilíngüe e possui uma seção de Relações com os Investidores?
	5	Não houve necessidade de contato direto com a companhia para obtenção de informações sobre a empresa?
Conteúdo das Informações Públicas	6	O RA inclui uma seção específica dedicada à implementação de princípios de Governança Corporativa?
	7	O RA, <i>website</i> ou algum outro documento ⁴ explica a remuneração global dos executivos?
	8	Os demonstrativos são apresentados em US-GAAP ou IAS-GAAP?
	9	O RA, <i>website</i> ou algum outro documento inclui uma seção com estimativas de lucros ou projeções de retornos financeiros (ROA ⁵ , ROE ⁶ , etc.)?
	10	O RA, <i>website</i> ou algum outro documento corporativo apresenta o valor adicionado/destruído pelo negócio no período com base em alguma medida de lucro econômico?
Estrutura do conselho de administração	11	Os cargos de Diretor Executivo e Presidente do conselho de administração são ocupados por pessoas diferentes?
	12	A empresa possui um conselho de administração com 5 a 9 membros?
	13	Mais do que 80% do conselho é composto por conselheiros externos?
	14	O conselho de administração possui mandato unificado de um ano?
	15	A empresa não possui Acordo de Acionistas.
Estrutura de Propriedade e Controle	16	A empresa emite apenas ações com direito a voto (ON)?
	17	As ações preferenciais correspondem a menos que 50% do total de ações?
	18	O(s) controlador(es) possui(em) menos do que 70% do total de ordinárias?
	19	O excesso (DIF) de direitos de controle (%ON) em relação aos direitos sobre o fluxo de caixa (%TA) do controlador é menor que 23%?
	20	A empresa concede <i>tag along</i> aos detentores de ações preferenciais? ⁷

Quadro 3 – Perguntas para construção do índice de governança corporativa

Fonte: Silveira e Barros (2008, p. 9)

2.2 Governança de Tecnologia da Informação

Segundo o ITGI (2011), a TI é essencial para gerenciar transações, informações e conhecimentos necessários para iniciar e sustentar as atividades econômicas e sociais das organizações. Para muitas organizações a informação e a tecnologia que as suportam representam o seu ativo mais valioso, mas muitas vezes é o menos compreendido. Organizações bem-sucedidas reconhecem os benefícios da tecnologia da informação e a utiliza para direcionar os valores das partes interessadas no negócio. Essas organizações

também entendem e gerenciam os riscos associados, tais como as crescentes demandas regulatórias e a dependência crítica de muitos processos de negócios em relação à TI (ITGI, 2007, p.7).

Litan e Wallinson (2000) e Weill e Ross (2006, p. 88), citam o papel desempenhado pelas ferramentas de TI no negócio e também o modelo operacional da empresa como princípios de governança de TI.

As práticas de governança corporativa têm recebido substancial interesse por parte de acadêmicos e de práticos, como já apresentado no capítulo “2. Fundamentação Teórica, item 2.1. Governança Corporativa” deste trabalho, uma vez que essas têm sido vistas como uma forma de atingir desempenho superior no negócio da firma. Conforme observado por Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005), também a governança de TI refere-se ao processo de tomada de decisão, mas, neste caso, em relação a TI, incluindo decisões de investimento e priorização e, pode, assim como a GC, influenciar o desempenho da empresa. Assim, espera-se que quanto melhor for a estrutura de governança corporativa, melhor serão as decisões tomadas pela administração, inclusive as relacionadas à governança de TI.

Comumente a governança de TI é considerada um subconjunto da governança corporativa (KINGSFORD et al, 2003; WEBB, POLLARD e RIDLEY, 2006) e descreve como a administração da firma considera e emprega a TI (particularmente em relação ao modo como é utilizada na monitoração, controle e direção) para atingir os objetivos estabelecidos em planejamentos estratégicos da organização (BROADBENT, 2002).

Segundo Weill e Ross (2006, p.8), a administração é o processo de tomar e implementar decisões, já a governança determina também quem toma as decisões. Fernandes e Abreu (2008, p. 14) consideram que a governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, assim como também estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia.

Para Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005) a governança de TI é de competência do conselho de administração, juntamente com a diretoria executiva da firma, e é parte integrante da governança corporativa, elemento chave para o alcance de desempenho superior. Portanto, governança de TI não pode ser vista como uma atividade isolada.

Weill e Ross (2006) complementam com a declaração de que a proposta de práticas de governança de TI, necessariamente, deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, constituindo-se nessa oportunidade em vantagem competitiva. Por outro lado, a governança de TI deve ser projetada para estimular comportamentos desejáveis. Mas, não

raro, o negócio e a governança de TI apenas acontecem, ou melhor, não estão adequadamente sincronizados, segundo o modelo operacional da empresa.

Segundo Sohal e Fitzpatrick (2002), a governança é responsável por coordenar e planejar, já a gestão é responsável pela tomada de decisões operacionais. Para que fique clara a diferença entre gestão de TI e governança de TI é necessário entender que a governança de TI é responsável pelo “o que”, ou seja, deve definir e informar o que é esperado da TI, e com isso monitorar o alcance dos objetivos definidos. Em contrapartida a gestão de TI é responsável pelo “como”, ou seja, tem a incumbência de materializar o que foi idealizado.

Com essa definição pode-se observar que a governança de TI é algo mais amplo, sendo que a gestão de TI pode ser realizada por um fornecedor externo (terceirizado), enquanto a governança de TI é exclusiva da organização, não podendo ser delegada a terceiros.

Para Vanni (2005), a governança de TI trata das estruturas de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a organização no alcance de seus objetivos, agregar valor a esses objetivos e ao mesmo tempo equilibrar os riscos em relação ao retorno prometido pela TI e seus processos. Assim, a governança envolve estruturas e processos que buscam garantir que a TI suporte e leve os objetivos e estratégias da organização a assumirem seu valor máximo, além de permitir controlar a execução e a qualidade dos serviços de TI, viabilizar o acompanhamento de contratos internos e externos e definir, enfim, as condições para o exercício eficaz da gestão com base em conceitos consolidados de qualidade.

Para Tarouco e Graeml (2011, p.9), a governança de TI ganha força no atual cenário de competitividade do mundo dos negócios, em que é cada vez maior a necessidade de adoção pelas áreas de TI de mecanismos que permitam estabelecer objetivos, avaliar resultados e examinar, de forma detalhada e concreta, se as metas foram alcançadas. Para eles, o foco da governança de TI está em permitir que as perspectivas de negócios, de infraestrutura, de pessoas e de operações sejam levadas em consideração no momento de definição das ações de TI, garantindo o que mais interessa à empresa, que é o atingimento dos seus objetivos estratégicos. Portanto, a governança de TI consiste da liderança, estruturas organizacionais e processos que assegurem que a organização de TI é capaz de sustentar as estratégias e objetivos da organização. As práticas de governança de TI visam garantir que as expectativas da organização em relação à TI sejam atendidas, a performance de TI seja mensurada, seus recursos sejam gerenciados e os riscos mitigados (ITGI, 2011). Além disso, integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios habilitando a organização a obter todas as vantagens de sua informação,

maximizando os benefícios, capitalizando as oportunidades e ganhando em poder competitivo (ITGI, 2007, p. 7).

Weill e Ross (2006) afirmam com base em suas pesquisas que empresas que possuem governança de TI eficiente têm lucro 20% maior do que as demais e verificaram ainda a expectativa de desempenho superior a partir da definição de uma estrutura de governança de TI otimizada.

Na pesquisa realizada por Tarouco e Graeml (2011), destacam-se como fatores determinantes para adoção de modelos de boas práticas de governança de TI a crescente demanda por monitoramento e controle organizacional, a exigência de transparência pelos acionistas e pelo mercado, o aumento da complexidade da tecnologia e o fato de as áreas de negócio estarem cada vez mais dependentes da TI.

Já para Fernandes e Abreu (2008), os fatores determinantes para adoção de modelos de boas práticas de governança de TI e revisão dos sistemas de gestão de TI atuais são a complexidade cada vez maior dos recursos envolvidos, a crescente dependência de tecnologia evidenciada pelo negócio, a integração dos sistemas e soluções, as necessidades heterogêneas e em alguns casos conflitantes dos negócios, a pressão por redução de custos e por maior flexibilidade e agilidade, a responsabilidade legal (civil e criminal), a exigência de transparência por parte dos acionistas e do mercado, a mudança do perfil da concorrência e o aumento das ameaças e vulnerabilidades em TI.

Segundo Webb, Pollard e Ridley (2006) existem alguns elementos comuns na maioria das definições de governança de TI, nas quais se destacam o alinhamento estratégico, a entrega de valor ao negócio através da TI, a gestão de desempenho e de risco e o controle e prestação de contas.

Gama e Martinello (2006) sintetizam estes elementos e afirmam que a governança de TI está relacionada a dois aspectos principais que precisam ser suportados por medidas e recursos adequados, para que os resultados desejados sejam alcançados:

- Valor dos serviços de TI para o negócio – que segundo os autores consiste no estabelecimento do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio; e,
- Mitigação dos riscos de TI – que aborda o estabelecimento de responsabilidades na organização.

Assim, a governança de TI compreenderia o alinhamento estratégico da TI com o negócio de tal forma que a maximização do valor para os negócios é alcançada através do desenvolvimento e manutenção de controles eficazes de TI que garantam a prestação de

contas, o gerenciamento de desempenho e a gestão de riscos (WEBB, POLLARD e RIDLEY, 2006).

O processo de governança de TI começa com a definição de objetivos de TI alinhados aos objetivos de negócio provendo uma direção inicial. A partir daí um ciclo de atividades contínuas é iniciado: é medido o desempenho das atividades e comparado com os objetivos estabelecidos, o que pode resultar em redirecionamento das atividades ou até mudança nos objetivos quando for o caso. A definição dos objetivos é de responsabilidade do conselho de administração enquanto a medição de desempenho é de responsabilidade dos gestores de TI (ITGI, 2011). Segue esquema do processo de governança de TI:

Figura 1 – Ciclo da governança de TI
Fonte: ITGI (2011)

Em resposta à direção estabelecida, a TI precisa estabelecer foco na entrega de valor ao negócio através da automatização dos processos de negócio aumentando a eficiência da organização e reduzindo custos (ITGI, 2011). Para tanto, utiliza-se da gestão de risco considerando segurança, cumprimento de requisitos legais e confiabilidade.

A governança de TI deve ser implantada usando uma mistura de estruturas, processos e mecanismos de relacionamento alinhada com a própria governança corporativa (DE HAES e VAN GREMBERGEN, 2008; WEILL e WOODHAM, 2002; WEILL e ROSS, 2006).

Para o ITGI (2007), os elementos da governança de TI descritos anteriormente por Webb, Pollard e Ridley (2006) e Gama e Martinello (2006) são representados por áreas de foco na governança de TI e estão representados na figura abaixo:

Figura 2 – Áreas de foco na governança de TI
Fonte: ITGI (2007)

As áreas de foco da governança de TI serão consideradas na definição das variáveis que servirão para a avaliação do nível de maturidade da governança de TI nas empresas que serão estudadas nesta pesquisa. Deste modo, serão exploradas individualmente a seguir:

Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico tem foco em garantir a ligação entre os planos de negócios e de TI, definindo, mantendo e validando a proposta de valor de TI, buscando o alinhamento entre as operações de TI e as operações da organização (ITGI, 2007, p. 8).

Gonçalves et al (2010) afirmam que a não observância do alinhamento entre estratégia e TI pode impactar negativamente a organização e ocasionar desperdício de recursos em todas as áreas que a compõem. Os autores constataram em pesquisa que a comunicação entre executivos de negócios e TI e a parceria entre estas áreas são os fatores contribuintes mais relevantes para o alinhamento estratégico nas organizações. Outro fator que se mostrou relevante foi a dependência dos negócios das organizações em relação a TI, onde foram detectados fortes indícios de que as empresas que se declaram mais dependentes da TI possuem maior nível de alinhamento entre estratégias de negócios e de TI.

Luftman (2000) defende que alinhamento não é um evento, mas um processo de adaptação contínua e dinâmica que busca proporcionar harmonia entre estratégia de TI e de negócios.

Segundo Fernandes e Abreu (2008), o alinhamento estratégico de negócios e TI visa transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI, que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados, e, o posiciona como o primeiro passo para a aplicação da governança de TI.

O alinhamento deve considerar todos os elementos de TI, que podem ser definidos como (BROADBENT e KITZIS, 2005; WEIL e ROSS, 2006; FERNANDES e ABREU, 2008):

- Informações e dados;
- Padrões de arquitetura e serviços de TI;
- Comunicações; e,
- Ativos de TI.

O alinhamento pode ser decisivo para o desenvolvimento da competitividade empresarial e para que as empresas mostrem melhor desempenho econômico (WEILL e ROSS, 2006). Segundo Luftman (2004), e Fernandes e Abreu (2008), um bom alinhamento significa que a organização aplica os recursos de TI de maneira oportuna, tornando-a congruente com as metas, necessidades e estratégia de negócios.

O objetivo principal da governança de TI é, de acordo com o ITGI (2007), alinhar a TI ao negócio, agregando valor e minimizando riscos. Assim, o fato de as áreas de negócio estarem cada vez mais dependentes da TI é considerado um fator determinante para as empresas adotarem modelos de boas práticas de governança de TI.

Todos os resultados obtidos ao longo da pesquisa realizada por Tarouco e Graeml (2011) levam ao entendimento de que o conceito de governança de TI está ligado diretamente às iniciativas relacionadas ao aumento do controle e da qualidade dos serviços prestados pela TI para a empresa, em face da importância que os serviços de TI vêm assumindo para a consecução dos objetivos das organizações.

Os autores afirmam ainda que, como as empresas e a sociedade estão cada vez mais dependentes dos recursos de TI, é de se esperar que o tema governança de TI continue ocupando a agenda de acadêmicos e executivos de empresas por muitos anos. Essa dependência cria exigências como disponibilidade, garantia de continuidade, segurança, eficiência, qualidade na entrega e no suporte, controles, conformidade e consistência.

Entrega de Valor

É importante para toda organização controlar os seus meios de produção, pois eles são a chave para a criação de produtos ou serviços a serem oferecidos aos clientes pelos quais se pode criar valor para a organização. Como todos os demais meios de produção, os da área de TI também devem ser controlados e gerenciados (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

A utilização da TI oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso. Ao mesmo tempo, ela também apresenta desafios para a administração de TI da qual as empresas passam a ter grande dependência. Neste cenário, um dos desafios críticos é identificar o nível de contribuição que a TI oferece aos resultados das empresas (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012).

Verifica-se que algumas das oportunidades oferecidas por este cenário têm se confirmado, enquanto outras ainda não estão de fato sendo alcançadas, muitas vezes pela administração não adequada da TI nas empresas, que inclui a relação de sua utilização com o desempenho empresarial (ALBERTIN, 2009).

Para o ITGI (2007) a entrega de valor caracteriza a execução da proposta de valor de TI através do ciclo de entrega de serviços, garantindo que TI entregue os prometidos benefícios previstos na estratégia da organização, concentrando-se em otimizar custos e provendo o valor intrínseco de TI. Este valor não deve ser entendido apenas quanto a melhorias no desempenho financeiro, devendo levar em consideração outros aspectos organizacionais, como melhorias nos processos operacionais e gerenciais (MELVILLE et al., 2004; RADHAKRISHNAN et al., 2008; 2006; HUANG et al., 2006).

Weill e Broadlont (1998) definiram que a relação entre TI e o desempenho empresarial é influenciada pela conversão efetiva, que pode ser entendida como a capacidade da organização para extrair o melhor resultado e valor do uso de TI. A questão é identificar como os investimentos realizados resultarão em valor mensurável para os negócios como um todo.

Os princípios básicos do valor da TI são a entrega no tempo, dentro do orçamento e com os benefícios que foram prometidos. Em termos de negócios, isto é frequentemente traduzido em: vantagem competitiva, tempo decorrido para cumprimento de um pedido ou de um serviço, satisfação do cliente, tempo de espera do cliente, produtividade dos empregados e lucratividade (VAN GREMBERGEN; DE HAES; GULDENTOPS, 2004).

A alta direção das empresas está exigindo cada vez mais que a TI comprove o retorno do investimento nos seus projetos e consiga demonstrar de forma clara que tem o controle

sobre os seus processos e que consegue agregar valor para o negócio da empresa. Estes são os grandes desafios dos CIOs (*Chief Information Officer*), além de trabalhar em parceria com as demais áreas de negócio da empresa, garantindo o almejado alinhamento estratégico (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Para Weill (2004), as organizações se destacam na obtenção de valor pela TI implementando uma efetiva governança de TI que suporte as suas estratégias de negócio e institucionalize boas práticas.

As empresas de alto desempenho buscam de forma proativa o valor da TI de pelo menos cinco maneiras: (1) esclarecendo as estratégias de negócio e o papel que a TI desempenha na consecução das mesmas, (2) medindo e gerenciando o valor gasto e o valor recebido de TI, (3) projetando práticas organizacionais para alinhar TI às suas estratégias de negócios, (4) provendo as mudanças organizacionais necessárias para se beneficiar de novos recursos de TI, e (5) aprendendo com cada aplicação, tornando-se mais aptas a compartilhar e reutilizar ativos de TI (WEILL, 2004).

Gestão de Recursos

O gerenciamento dos recursos de TI é um importante meio de garantir que os investimentos realizados em tecnologia sejam adequados aos objetivos e necessidades da organização (CHANG; KING, 2005).

A gestão de recursos refere-se à melhor utilização possível dos investimentos e o apropriado gerenciamento dos recursos críticos de TI definidos pelo ITGI (2007) como: aplicativos, informações, infraestrutura e pessoas.

Para Rezende e Abreu (2002), essa atividade é um desafio constante e vem consumindo muito dinheiro das organizações que se preocupam com a questão, já que os recursos investidos em TI nem sempre dão o devido retorno aos seus investidores.

O processo de solicitação de investimento em TI inicia-se com a identificação de necessidade de uso de TI e da aprovação inicial para a alocação de recursos e preparação do início do projeto de uso dessa tecnologia. A identificação da necessidade pode ser realizada em conjunto pelas áreas de negócio e área de TI (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012).

Uma das maneiras das empresas obterem valor com a TI, segundo Weill (2004) é compartilhar e reutilizar os recursos de TI de forma que os objetivos sejam atendidos e os custos otimizados.

Gestão de Riscos

A TI aparece hoje como um dos principais agentes de risco nas organizações (VAN GREMBERGEN; DE HAES; GULDENTOPS, 2004), e tanto excesso quanto falta de investimentos pode acabar comprometendo a estrutura e o funcionamento da empresa. Portanto, a gestão de risco requer a preocupação com riscos pelos funcionários mais experientes da organização, um entendimento claro do apetite de risco e dos requerimentos de conformidade, transparência sobre os riscos significantes para a organização e a inserção do gerenciamento de riscos nas atividades da mesma (ITGI, 2007).

Culp (2001) define a gestão de risco como um processo organizacional que pode ser separado nas seguintes atividades gerais: identificar riscos e determinar tolerâncias, mensurar os riscos, monitorar e reportar os riscos, controlar os riscos, supervisionar, auditar, ajustar e realinhar o processo de gestão de risco. Na sua visão, algumas organizações estruturam esse processo de modo mais formalizado e centralizado do que as outras, contudo todas as organizações gerenciam risco de acordo com as etapas supracitadas, embora algumas não percebam.

King (2001) complementa afirmando que a gestão de risco envolve a implementação de diretrizes de governança, o estabelecimento de controles e a mensuração do risco, e tem como objetivo decidir quais riscos são relevantes para a organização, e então aceitá-los, controlá-los ou mitigá-los, de acordo com a estratégia da organização.

A preocupação com os riscos de falhas associadas à gestão de TI impactarem a saúde das empresas tem aumentado tanto, que algumas destas práticas deixam de ser meras recomendações e passam a ser impostas por contratos e outros dispositivos coercitivos. Esse cenário regulatório requer a utilização de estruturas de gerenciamento cada vez mais complexas, conforme alerta Harris (2005).

Corroborar com esta preocupação o aumento da dependência da TI por parte das organizações que tem feito com que os riscos referentes à tecnologia e a sua utilização se tornem cada vez mais visíveis e significantes, podendo causar, em alguns casos, sérias crises nos negócios, incluindo danos de reputação e imagem, perda de negócios e até mesmo danos de responsabilidade legal (HUGHES, 2006).

Além de definir os benefícios e custos da TI, o foco nos riscos e na priorização dos projetos tem sido essencial para evitar que recursos financeiros sejam desperdiçados, proporcionando dessa forma um maior lucro líquido (BLOEM; VAN DOORN; MITTAL, 2006).

Mensuração de Desempenho

A mensuração de desempenho acompanha e monitora a implementação da estratégia, término dos projetos, uso dos recursos e entrega dos serviços, usando, por exemplo, painéis de indicadores que traduzam as estratégias em ações para atingir os objetivos (ITGI, 2007).

Um sistema de mensuração de desempenho organizacional é entendido como o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para usuários de diferentes níveis hierárquicos (NEELY, 2005).

Passando pelas demais etapas já tradicionalmente praticadas pela TI, observa-se a indicação da necessidade de medição do desempenho da TI, conforme relatado por Silveira (2009, p.26). Para o autor, esta prática abrange coletar dados e criar indicadores de resultados referentes ao processo, produtos e serviços de TI e sua contribuição para os objetivos da empresa.

A necessidade da avaliação do valor de TI, o gerenciamento dos riscos relacionados à TI e as crescentes necessidades de controle sobre as informações são entendidos como elementos-chave da governança corporativa. Além disso, valor, risco e controle constituem a essência da governança de TI (ITGI, 2007, p.7).

Organizações consideradas líderes em suas indústrias estão deixando de ser puramente focadas em custo para se focarem em valor. Isto pode ser constatado pela atual prática da troca dos indicadores de desempenho puramente operacionais por indicadores de desempenho derivados da estratégia da organização e que permitem a monitoração do desempenho da organização na execução de sua estratégia, a partir de diversas perspectivas, além da financeira, tradicionalmente utilizada (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Mesmo sabendo que a adoção de mecanismos de controle pode auxiliar a organização a diminuir os riscos associados à TI ou, ainda, gerar maior valor por meio da TI, não é pequeno o número de empresas que acaba ignorando as regras mais básicas, como a elaboração de projetos de viabilidade, os ajustes periódicos do orçamento (de acordo com as necessidades de negócio), o uso de *benchmarking* ou de métricas não financeiras, o que certamente influencia a forma como a TI é gerenciada e utilizada pela organização (VERHOEF, 2007).

2.3 Modelos para avaliação da maturidade da Governança de TI

Vários órgãos como OCDE, IBGC, CVM e BM&FBovespa produziram recomendações de boas práticas de governança corporativa nas quais temas como transparência, gestão de risco e controles são abordados. Em relação à governança de TI, alguns modelos foram sendo elaborados e revisados ao longo dos anos com o objetivo de incorporar os princípios de governança corporativa nas práticas da área de TI nas organizações.

Diversos regulamentos, normas e recomendações surgiram no cenário internacional como decorrência da necessidade de mitigar riscos oriundos da indisponibilidade da tecnologia, e com o objetivo de proporcionar um grau de transparência compatível com as expectativas de investidores. Estes materiais devem ser levados em consideração pelas organizações ao desenvolverem suas políticas de governança de TI, na busca de um melhor alinhamento das iniciativas de TI às estratégias empresariais e em seu esforço para garantir níveis de serviço mais bem ajustados às expectativas dos clientes (FERNANDES e ABREU, 2008).

Existe uma diversidade de modelos de governança de TI disponíveis para serem adotados pelas organizações, sendo a maioria deles modelos de boas práticas cuja adesão é voluntária e adaptações às necessidades das organizações são aceitas e bem-vindas. Embora haja uma sobreposição entre os modelos, na maior parte dos casos não há conflitos entre eles, podendo até se complementarem.

Rodrigues, Maccari e Simões (2009) fizeram uma pesquisa com objetivo de identificar o desenho do gerenciamento da TI nas 100 maiores empresas brasileiras e observaram a significativa adoção do ITIL, PMI/PMBOK e Cobit como modelos que fornecem estruturas para a governança de TI.

O modelo que apresentou maior número de seguidores foi o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) que foi criado no final dos anos 80 pela *Central Computing and Telecommunications Agency* para uso do governo britânico, reunindo um conjunto de recomendações divididas em dois blocos: suporte à serviços (*service support*) e entrega de serviços (*service delivery*) (CACIATO, 2004).

O foco do ITIL é prover um modelo de boas práticas para gerenciamento dos serviços de TI, e, desde sua criação sua adoção vem crescendo e o tornando um modelo aceito internacionalmente (CARTLIDGE et al, 2007). Atualmente está na terceira versão que é composta por cinco livros que abordam: estratégia, desenho, transição e operação dos serviços

de TI nas organizações, além de trazer um livro que trata de melhoria contínua destes serviços.

Seguindo ainda na ordem de adoção estabelecida pela pesquisa de Rodrigues, Maccari e Simões (2009), encontrasse o PMI/PMBOK. O *Project Management Institute* (PMI) é uma organização sem fins lucrativos formada por profissionais da área de gerenciamento de projetos que visa promover e ampliar o conhecimento existente sobre gerenciamento de projetos, assim como melhorar o desempenho dos profissionais e organizações da área. As definições e processos do PMI estão publicados no PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*) que define e descreve as habilidades, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de um projeto (PMI, 2011).

De acordo com o PMI (2004) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o objetivo de atender aos seus requisitos e abrange:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade;
- Escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Em terceiro lugar, verifica-se a adoção do Cobit para auxiliar a governança de TI nas organizações. Ele foi desenvolvido na década de 1990 pela *Information System Audit and Control Association* (ISACA) e é um referencial de boas práticas reconhecidas internacionalmente que permite a avaliação do controle e da efetividade das ações da área de TI, seja por auditores ou por gestores de TI e de negócio (ITGI, 2007). É continuamente atualizado pelo ISACA e atualmente é editado pelo ITGI, encontrando-se na versão 4.1 de 2007.

É baseado na análise e na harmonização dos padrões e práticas de TI existentes, adequando-se aos princípios de governança geralmente aceitos. Ele está posicionado em um nível estratégico direcionado pelas necessidades do negócio, abrange todas as atividades de TI e concentra-se no **que** deve ser feito para atingir uma efetiva governança de TI e não em **como**. Sendo assim, ele age como um integrador das práticas de governança de TI e é

desenhado para ser complementar e utilizado com outros padrões e boas práticas (FERNANDES e ABREU, 2008).

Fernandes e Abreu (2008) definem o Cobit como um conjunto de diretrizes para processos, envolvendo controles e auditorias, cujo foco principal estaria na redução de riscos, na confiabilidade e na segurança da TI.

A versão 4.1 do Cobit apresenta 34 processos de TI segmentados em quatro grandes grupos denominados domínios. São eles: Planejar e Organizar, Adquirir e Implementar, Entregar e Suportar e Monitorar e Avaliar, provendo assim uma visão total da área de TI.

Segue figura com a apresentação da dinâmica do modelo que fornece a visão de um ciclo ilustrar a necessidade de melhoria contínua da TI:

Figura 3 – Modelo COBIT
Fonte: ITGI, 2007

A necessidade de implementação e de melhoria em cada processo e atividade é verificada através de níveis de maturidade. Um processo mais maduro requer maior nível de investimento. Por exemplo, se o processo estiver definido e for necessário medir o mesmo,

então provavelmente, um investimento em um sistema de medida de desempenho deverá acontecer (PRESTES e BRODBECK, 2011).

Segundo Lobler et al. (2008), a escala de maturidade proposta pelo Cobit permite que as áreas de TI sejam organizadas em níveis de maturidade de gestão e contém os seguintes níveis:

Figura 4 – Níveis de Maturidade Cobit
Fonte: ITGI, 2007

O Cobit elenca seis níveis de maturidade para os processos de TI que são utilizados como parâmetros para definição de objetivos de TI para atender o negócio, além de auxiliar no *benchmark* devido à padronização de indicadores entre as empresas que o adotam (ITGI, 2007). Cada nível de maturidade representa um estágio do ambiente de controle proposto pelo modelo:

- **Nível 0 – Inexistente** - O processo não é reconhecido pela organização.
- **Nível 1 – Processo Inicial ou Ad-hoc**: Há evidência de que a organização reconhece o processo como um problema a ser resolvido, entretanto, a sua abordagem é feita em uma base caso a caso. A abordagem da gerência em relação ao processo é desorganizada.
- **Nível 2 – Processo Repetitivo ou Intuitivo**: Os processos estão desenvolvidos em um estágio em que procedimentos similares são seguidos por diferentes pessoas. Não existe um treinamento formal ou comunicação a respeito da padronização do processo, e a responsabilização é deixada a cargo de iniciativas individuais. Existe uma grande diferença de conhecimento sobre o processo entre os indivíduos e é possível que muitos erros ocorram.
- **Nível 3 – Processo Definido**: Os procedimentos estão padronizados, documentados e comunicados através de treinamento. Está estabelecido que o

processo deve ser seguido, entretanto é provável que desvios aconteçam, pois não são medidos nem monitorados. Os procedimentos não são sofisticados, mas existe uma formalização das práticas existentes.

- **Nível 4 – Gerenciado e Medido:** A gerência monitora e mede a conformidade dos procedimentos identificando quando os processos não estão sendo executados apropriadamente. Os processos sofrem constantes melhorias e seguem as boas práticas. Automatização e ferramentas são utilizadas de uma forma fragmentada ou limitada.
- **Nível 5 – Otimizado:** Os processos estão definidos no nível das boas práticas, baseado em resultado de melhoria contínua e modelos de maturidade seguidos por outras organizações (*benchmarking*). A TI é utilizada de uma maneira integrada para automatizar o fluxo de trabalho, provendo ferramentas para implementar a qualidade e efetividade, tornando a empresa ágil para adaptar-se a mudanças.

Com base em *benchmark* realizado pelo ITGI e na opinião de especialistas responsáveis pela manutenção do modelo foi elaborada uma escala dentre os 34 processos do Cobit que representa o mapeamento da importância de cada processo para a governança de TI (ITGI, 2007). O resultado deste trabalho foi publicado no apêndice II do documento do Cobit 4.1 (ITGI, 2007, p. 177).

Os processos foram classificados como de baixa (**Low**), média (**Medium**) ou alta (**High**) contribuição para cada uma das áreas de foco de governança de TI. Esta classificação tem como objetivo nortear a escolha dos processos na adoção do modelo pelas organizações visando garantir os princípios da governança de TI denominados áreas de foco pelo ITGI (2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os conceitos e os procedimentos metodológicos a serem adotados nesta pesquisa estão divididos em etapas: 1) caracterização da pesquisa; 2) hipóteses; 3) apresentação do desenho dos instrumentos de pesquisa; 4) procedimentos de coleta de dados e 5) procedimentos adotados para a análise dos resultados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Vergara (2006, p.46) propõe dois critérios básicos para determinar os tipos de pesquisa científica: quanto aos fins (pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e investigação intervencionista), ou quanto aos meios (pesquisa de campo ou de laboratório). A autora observa que os tipos de pesquisa apontados não são mutuamente excluentes.

Gil (2007) trata da classificação quanto aos objetivos: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. Além desta classificação, o autor entende que a pesquisa científica pode ser classificada conforme vários critérios. O primeiro seria do ponto de vista da natureza da pesquisa: básica ou aplicada. Quanto à forma de abordagem, o autor divide em duas: qualitativa ou quantitativa.

Green e Carmone (1988), apontam três tipos de pesquisas: exploratórias, descritivas e causais. Estes autores afirmam que estudos exploratórios servem para a identificação e formulação mais precisa de problemas, incluindo a revelação de variáveis importantes, e, finalmente, de novas alternativas de ação; os estudos descritivos preocupar-se-iam com a descrição de características ou funções, e permitiriam mostrar o grau de associação entre duas ou mais variáveis, enquanto finalmente os estudos causais incumbir-se-iam de procurar estabelecer e entender as relações causa-efeito de um determinado fenômeno ou situação.

Para Cervo e Bervian (1996) a pesquisa descritiva correlaciona fatos ou fenômenos, ou seja, variáveis, sem manipulá-las. Essa natureza de pesquisa permite descobrir, com a precisão que for possível, a frequência com que ocorre um fenômeno e suas relações. Além disso, ela se desenvolve com maior intensidade nas ciências humanas e sociais, para tratar especialmente de problemas que necessitem de maior estudo, porém, com a ausência de registros e documentos.

Não obstante, tais preceitos supracitados sejam aplicáveis em diversas áreas de conhecimento, é preciso levar em consideração, ainda, o contexto particular da Administração

de Empresas, no qual este conhecimento tem um fim: ele é gerado para que seja possível entender, explicar e tornar mais eficaz a prática gerencial — assim, além da comunidade acadêmica tem como público gerentes, administradores, consultores, executivos e empresários. Quanto mais complexo for o meio empresarial, o ambiente no qual as empresas devem trabalhar, mais dinâmica será a geração do conhecimento. Moreira (2000) ressalta que o conhecimento administrativo não poderá ser julgado apenas pela obediência ou não aos padrões positivistas clássicos da pesquisa científica. A integração teoria-prática não apenas é forte demais: ela seria indispensável. Para o autor, é impossível entender e trabalhar com Administração sem aceitar essa integração — e, ao fazer isso, os critérios de julgamento do conhecimento administrativo devem se alargar, regendo-se não só pelo rigor da ciência, mas também pela relevância e utilidade que esse conhecimento possa apresentar.

Considerando-se o objetivo geral desta pesquisa: “identificar as relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam Brasil” - o presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, pois, buscando analisar as possíveis relações entre os níveis de maturidade permite mostrar o grau de associação entre duas ou mais variáveis sem necessariamente se preocupar com a causalidade. Pode também ser classificado como pesquisa de campo, como define Vergara (2006) por ser realizado em um ambiente não controlado – o ambiente empresarial.

Além disso, a presente pesquisa tem uma abordagem quantitativa, isto é, utiliza-se de técnicas estatísticas, envolvendo quantificação e classificação. O objetivo desta abordagem, segundo Mendonça et al. (2003) é garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, sendo que uma de suas características é o uso de questionários como instrumento de coleta de dados sem a interferência do pesquisador.

Segue quadro resumo da caracterização da pesquisa:

	Atributo	Fonte
Objetivo	Exploratória – Descritiva	Green e Carmone (1988); Cervo e Bervian (1996)
Natureza	Aplicada – Campo	Vergara (2006); Gil (2007)
Abordagem	Quantitativa	Mendonça et al. (2003)

Quadro 4- Resumo da caracterização da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Hipóteses da pesquisa

Para a elaboração das hipóteses a serem analisadas nesta pesquisa, partiu-se da questão de pesquisa levantada a partir da exposição da problemática e da pesquisa bibliográfica realizada.

Quais são as possíveis relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam no Brasil?

Figura 5 – Modelo conceitual da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

A questão de pesquisa acima listada, parte do pressuposto que existe relação entre governança corporativa e a governança de TI nas organizações. Este pressuposto é fundamentado pelas pesquisas realizadas na área, cujos autores afirmam que a governança de TI é considerada um subconjunto da governança corporativa (KINGSFORD et al, 2003; WEBB, POLLARD e RIDLEY, 2006; MENDES DA SILVA, MAGALHÃES FILHO, 2005; ITGI, 2011).

Weill e Ross (2006) também advogam a favor desta proposição quando afirmam que a governança de TI assegura a observância da visão e dos valores gerais da empresa e reflete os princípios da governança corporativa.

Desta forma a primeira hipótese a ser verificada é:

H0. Existe relação entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação.

Apesar de a fundamentação teórica levar a crer que a relação existe, convém constatar a existência da mesma antes de analisá-la.

Constatada a relação por meio de técnicas estatísticas (H_0) e considerando a governança de TI como parte da governança corporativa, espera-se que quanto melhor for a estrutura de governança corporativa, melhor será a de governança de TI (ITGI, 2007; MENDES DA SILVA E MAGALHÃES FILHO, 2005).

Deste modo, serão verificadas as seguintes hipóteses com o objetivo de analisar as relações entre os níveis de maturidade da governança corporativa e da governança de TI, e desta forma, cumprir com os objetivos definidos para a pesquisa:

H1. O nível de maturidade de governança corporativa é igual ou superior ao nível de maturidade de governança de TI.

H2. O nível de maturidade de governança corporativa é menor que o nível de maturidade de governança de TI.

3.3 Desenho dos instrumentos de pesquisa

O arcabouço teórico da pesquisa orientou a elaboração do instrumento de pesquisa que foi estruturado em 3 partes: “descrição do respondente e da empresa”, “governança corporativa” e a “governança de TI”.

A primeira parte traz questões que caracterizam os respondentes (nome, cargo, tempo de atuação na empresa) e a empresa (ramo de atuação, estrutura de propriedade e tamanho).

A segunda parte é dedicada à mensuração da maturidade da governança corporativa na empresa e foi definida com base na pesquisa bibliográfica realizada que envolveu o estudo de modelos desenvolvidos e já testados por reconhecidos autores da área e nas recomendações referentes à GC do IBGC e da BM&FBovespa.

Dentre os modelos identificados, destacam-se os modelos de Klapper e Love (2004) que foi inspirado no ranking de GC do CLSA (2001) e contemplou em sua aplicação as organizações brasileiras entre outras, e os de Carvalhal da Silva e Leal (2005) e de Silveira e Barros (2008). Os dois últimos inspirados no primeiro e direcionados somente à realidade das companhias brasileiras.

Segue quadro resumo das características dos modelos que inspiraram o instrumento destinado à mensurar a maturidade da governança corporativa nesta pesquisa. Ressalta-se que foram considerados os modelos já aplicados em empresas brasileiras e que, portanto, estão

adaptados ao ambiente contratual selecionado por esta pesquisa (SILVEIRA e BARROS, 2005).

Índice	Tipos de dados	Questões	Autores
CG Rating	Dados primários	57 questões binárias	CLSA (2001)
GOV	Dados secundários	51 questões binárias	Klapper e Love (2004)
CGI	Dados secundários	15 questões binárias	Carvalho da Silva e Leal (2005)
IGOV	Dados secundários	20 questões binárias	Silveira e Barros (2008)

Quadro 5- Resumo dos modelos de governança corporativa

Fonte: elaborado pelo autor

As questões elaboradas devem ser respondidas com **sim** ou **não**: são consideradas como variáveis binárias que assumem valor igual a 1 (um) se a prática de governança corporativa ocorre na empresa ou valor igual a 0 (zero) se não ocorre.

A divisão dos itens em categorias ocorreu de acordo os modelos estudados, porém, não há pesos diferentes entre as perguntas, como segue:

Acesso às Informações		Referência
1	É possível obter o relatório anual da companhia através da internet?	Ismael (2000); OCDE (2004); BM&FBOVESPA (2011); Silveira e Barros (2008)
2	A companhia disponibiliza em seu site documentos relativos à Governança Corporativa?	Silveira e Barros (2008); Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005);
3	O site da companhia é bilíngüe e possui uma seção de Relações com Investidores (RI)?	BM&FBOVESPA (2011); Silveira e Barros (2008)
Conteúdo das Informações Públicas		Referência
4	A companhia adotou algum padrão internacional de contabilidade (IFRS ou USGAAP)?	OCDE (2004); BM&FBOVESPA (2011); Carvalho da Silva e Leal (2005); Silveira e Barros (2008)
5	A companhia costuma contratar serviços de auditoria das principais firmas globais (Ernst&Young Terco, PwC, Deloitte ou KPMG)?	OCDE (2004); Carvalho da Silva e Leal (2005)
6	A companhia publica documentação explicando a forma de remuneração de seus executivos?	OCDE (2004); Silveira e Barros (2008)
Estrutura do Conselho de Administração		Referência
7	Os cargos de presidente do conselho de administração e CEO são ocupados por pessoas diferentes?	Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005); Klapper e Love (2004); Carvalho da Silva e Leal (2005); Silveira e Barros (2008)
8	O número de membros do conselho de administração está entre 5 e 11?	BM&FBOVESPA (2011); Silveira e Barros (2008); IBGC (2009)
9	O conselho fiscal é um órgão permanente?	BM&FBOVESPA (2011); Carvalho da Silva e Leal (2005)
10	O conselho de administração possui pelo menos 20% de conselheiros independentes?	Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005); BM&FBOVESPA (2011)

Estrutura de Propriedade e Controle		Referência
11	O percentual das ações em circulação (<i>free-float</i>) é maior ou igual a 25%?	Grün (2005); BM&FBOVESPA (2011); Carvalho da Silva e Leal (2005)
12	A companhia emite somente ações ordinárias?	OCDE (2004); Carvalho da Silva e Leal (2005); BM&FBOVESPA (2011); Silveira e Barros (2008)
13	As ações preferenciais correspondem a menos de 50% do total de ações?	Carvalho da Silva e Leal (2005); Silveira e Barros (2008); OCDE (2004); Carvalho, 2001
14	A empresa concede <i>tag along</i> aos detentores de ações preferenciais?	OCDE (2004); Grün (2005); BM&FBOVESPA (2011); Nenova (2001); Carvalho da Silva e Leal (2005); Silveira e Barros (2008)
15	A empresa emite ADRs?	OCDE (2004); Carvalho da Silva e Leal (2005); BM&FBOVESPA (2011); Silveira e Barros (2008)
16	A empresa aderiu aos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa?	BM&FBOVESPA (2011)

Quadro 6 – Questões para mensurar a maturidade da governança corporativa

Fonte: elaborado pelo autor.

Já a terceira parte do questionário dedicada a mensurar a maturidade da governança de TI foi definida com base na pesquisa bibliográfica que envolveu os modelos ITIL, PMI/PMBOK e o Cobit.

Com base na análise dos modelos que contribuem para as práticas de governança de TI verificou-se que apesar de serem consagrados no ambiente empresarial e internacionalmente aceitos, tanto o ITIL como o PMI/PMBOK, não têm foco exclusivo em governança de TI e sim em gerenciamento de serviços e de projetos respectivamente.

O Cobit foi escolhido como modelo de referência para a elaboração do instrumento de pesquisa porque age como um integrador das práticas de governança de TI e é desenhado para ser utilizado com outros modelos e boas práticas (FERNANDES e ABREU, 2008), além de ser baseado na análise e na harmonização dos padrões e práticas de TI existentes, adequando-se aos princípios de governança geralmente aceitos.

Outro ponto considerado na escolha do Cobit como modelo de referência é a expressiva utilização no ambiente empresarial (ALBERTIN, 2008; LUCIANO E TESTA, 2011).

Uma investigação realizada por Lunardi, Becker e Maçada (2010) mostra que 54% das empresas listadas em bolsa no Brasil adotaram o Cobit como direcionador da governança de TI. Já na pesquisa de Tarouco e Graeml (2011), a utilização das práticas de gestão do Cobit, foi identificada em 88% das empresas respondentes. Do total 11% afirmaram utilizar plenamente, 44% afirmaram fazer muita utilização, 31% fazem utilização moderada e 2% fazem pouca utilização.

Diante da significativa adoção do Cobit pelas empresas como modelo de boa prática capaz de direcionar a empresa no estabelecimento da governança de TI, este trabalho fará uso dos processos do Cobit e seus respectivos controles para a elaboração do instrumento de pesquisa que será utilizado para mensurar a maturidade da governança de TI, conforme proposto pelos objetivos de pesquisa.

A fundamentação teórica que orientou a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado para mensuração da maturidade da governança de TI obedeceu às premissas das áreas de foco definidas pelo ITGI (2007): alinhamento estratégico, entrega de valor, gestão de risco, gestão de recursos e mensuração do desempenho.

Primeiramente foram identificados dentre os 34 processos do Cobit os quais, segundo o ITGI (2007, p.177) são considerados de alta importância (**High**) para cada uma das áreas de foco da governança de TI. Estes processos foram classificados com base em *benchmark* realizado pelo ITGI e na opinião de especialistas responsáveis pela manutenção do modelo.

De acordo com esta classificação, é possível que um processo contribua para mais de uma área de foco, por isso, verifica-se a repetição de processos no quadro abaixo. Esta repetição não foi refletida na versão final do instrumento de pesquisa.

Alinhamento Estratégico	
PO1	Definir um plano estratégico de TI
PO9	Avaliar e gerenciar riscos de TI
PO10	Gerenciar projetos
ME3	Assegurar a conformidade com requisitos externos
ME4	Prover governança de TI
Entrega de Valor	
AI6	Gerenciar mudanças
DS11	Gerenciar os dados
ME4	Prover governança de TI
Gestão de Recursos	
DS11	Gerenciar os dados
ME4	Prover governança de TI
Gestão de Riscos	
PO9	Avaliar e gerenciar riscos de TI
DS5	Assegurar a segurança dos sistemas
DS11	Gerenciar os dados
ME3	Assegurar a conformidade com requisitos externos
ME4	Prover governança de TI
Mensuração de Desempenho	
ME1	Monitorar e avaliar o desempenho de TI
ME4	Prover governança de TI

Quadro 7 – Processos prioritários do Cobit
 Fonte: adaptado de ITGI, 2007

Para cada um dos nove processos foram identificadas as práticas de controle propostas pelo Cobit para implementação da área de foco de governança de TI.

Da compilação destes dados foram obtidas 50 questões que devem ser respondidas utilizando uma escala de 0 a 5, conforme níveis de maturidade definidos pelo próprio Cobit.

Alinhamento Estratégico	
1	Qual o nível de dependência do negócio da sua empresa em relação à TI ?
2	O Conselho de Administração revisa e aprova o orçamento de TI anualmente?
3	TI participa das reuniões estratégicas da organização?
4	Foi definido um plano de TI formal, alinhado ao negócio, atual e formalmente divulgado?
5	A TI utiliza um esquema de priorização para o atendimento das demandas baseado nas necessidades do negócio?
6	A empresa possui uma estrutura de governança de TI integrada à governança corporativa?
7	Existe um esquema formal de comunicação estabelecido entre TI e as áreas de negócio?
8	TI conhece as metas e indicadores do negócio?
9	Os executivos de negócio percebem a TI como estratégica na organização?
10	O portfólio de projetos de TI é aprovado em conjunto com as áreas de negócio?
Entrega de Valor	
1	TI possui uma estrutura de serviços formal?
2	TI faz uso de uma ferramenta automatizada de gestão de serviços?
3	Os procedimentos de mudança, inclusive as emergenciais, foram definidos e comunicados a todas as áreas de empresa?
4	Todas as solicitações de mudança são avaliadas de modo estruturado considerando priorizações, autorizações e os impactos na operação?
5	Existe um padrão tecnológico único e formal adotado por todos os segmentos da TI?
6	Existe um padrão de dados e processos adotados na prestação de serviços de TI?
7	TI gerencia a entrega de serviços por meio de Acordos de Nível de Serviço?
8	A organização possui uma área dedicada à segurança da informação (análise de vulnerabilidade e ameaças e testes periódicos de segurança)?
9	TI captura a demanda de projetos de forma estruturada e segregada da estrutura de serviços?
10	Todos os projetos de TI são planejados, executados e entregues segundo as diretrizes definidas?
Gestão de Recursos	
1	Atualmente há entendimento da capacidade atual de TI visando o atendimento das demandas das áreas de negócio?
2	TI gerencia e apresenta resultados financeiros consolidados?
3	TI possui uma estrutura de gestão de contratos?
4	Existe um processo formal de gestão de terceiros?
5	Existe uma área de compras exclusiva para suprir as necessidades de TI na organização?
6	A utilização dos ativos de TI é otimizada por meio de ferramentas de controles de inventário (financeiro e físico)?
7	Os custos de TI são rateados entre as áreas usuárias de acordo com o consumo de recursos?

8	Os custos de TI especificamente requeridos por uma área usuária são alocados diretamente no centro de custo desta área?
9	Existe gerenciamento dos recursos compartilhados por serviços de TI?
10	Existe um plano de capacidade monitorado e periodicamente atualizado?
Gestão de Riscos	
1	O gerenciamento de risco é praticado na empresa por meio de uma estrutura de gestão de riscos de TI alinhada com a estrutura de gestão de riscos da empresa?
2	Avaliações de risco de TI são executadas periodicamente?
3	O processo de respostas aos riscos foi formalmente definido e assegura que os controles mitiguem a exposição aos riscos de forma contínua e com uma adequada relação custo-benefício?
4	Os requisitos de negócio, de risco e conformidade foram traduzidos em um plano abrangente de segurança de TI, que leve em consideração a infraestrutura de TI e a cultura de segurança de informação?
5	O plano de segurança de TI é testado, reavaliado e monitorado proativamente?
6	A empresa identifica continuamente as exigências de leis, regulamentos e contratos locais e internacionais que precisam ser atendidos para a atualização de políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI?
7	Existe avaliação periódica da conformidade das políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI com os requisitos legais e regulatórios?
8	Foram implementados procedimentos de acompanhamento e relatórios que documentem a situação das mudanças de TI com o objetivo de garantir que as mudanças autorizadas sejam implementadas conforme planejado?
9	Os procedimentos de mudança, inclusive as emergenciais, foram definidos e comunicados a todas as áreas de empresa?
10	É realizada auditoria independente da estrutura de governança de TI periodicamente?
Mensuração de Desempenho	
1	Os indicadores de TI e de negócio se relacionam?
2	O desempenho das entregas dos serviços de TI é monitorado por indicadores?
3	Existe análise crítica de desempenho dos processos de TI e tomada de ações corretivas necessárias frente às metas acordadas?
4	É possível identificar e avaliar por meio de indicadores a contribuição da TI para os resultados do negócio?
5	TI mede a satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados consolidando anualmente os resultados?
6	Os resultados apurados pelos indicadores de TI são formalmente comunicados?
7	TI pratica benchmark para avaliar a qualidade dos serviços prestados?
8	Os indicadores de TI servem como alavancas para o processo de melhoria de desempenho da área?
9	TI monitora periodicamente a disponibilidade dos serviços prestados?
10	TI monitora periodicamente a capacidade dos serviços prestados atenderem as necessidades das áreas usuárias?

Quadro 8 – Questões para mensurar a maturidade da governança de TI

Fonte: adaptado de ITGI, 2007

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Para atingir o objetivo do estudo, descrito no início desta pesquisa, foram coletados dados primários, que segundo Marconi e Lakatos (2001) são os dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador para consolidar os objetivos da pesquisa em andamento.

Os procedimentos técnicos de coletas de dados, utilizados em pesquisas, conforme Gil (2007) são classificados em: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, participante,

pesquisa-ação, estudo de caso, e, levantamento, ou seja, quando a pesquisa envolve a coleta de dados primários a partir das pessoas.

A coleta de dados desta pesquisa foi efetuada por meio de um questionário, estruturado contendo ao todo 80 perguntas, sendo que 6 têm o objetivo de caracterizar o respondente, 8 caracterizar a empresa, 16 elaboradas para mensurar o nível de maturidade da governança corporativa e 50 para mensurar a maturidade da governança de TI, como apresentado na seção anterior.

O questionário se caracteriza por uma série ordenada de perguntas que devem ser preenchidas pelo respondente, cujas respostas podem ser abertas ou restritas a uma lista pré-definida de valores (MENDONÇA, et al, 2003). A elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, preferencialmente com questões fechadas, com alternativas (GIL, 2007).

As respostas foram capturadas por questionário de autopreenchimento disponibilizado aos respondentes pelo sítio (*web site*): <<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG5JMWdWbE1TY1dIMDB6S1FkTVMwbFE6MQ>>. O envio do convite (*email*) para a pesquisa (Apêndice B) se iniciou no dia 21/12/2011 e o período de coleta compreendeu entre os dias 21/12/2011 a 13/06/2012.

Os convites foram enviados pelo diretor de comunicação da *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) aos seus 400 associados e o critério de seleção quanto à participação de cada organização para esse estudo foi determinado pela relação da empresa com a ISACA via associado, indivíduo considerado neste estudo como representante da empresa no preenchimento do questionário de pesquisa, além disso, a empresa deveria necessariamente atuar no Brasil. Foi considerada somente uma resposta válida por empresa, portanto a unidade de análise desta pesquisa é a empresa.

Além disso, foram consideradas somente as empresas de grande porte sendo descartadas as de micro, pequeno e médio. O descarte destas empresas se fez necessário, pois, é possível que algumas delas não possuam nem um departamento de TI, o que inviabiliza o estudo da governança de TI.

A ISACA é uma associação internacional que iniciou suas atividades em 1967 com um pequeno grupo de auditores que atuavam em empresas nas quais os sistemas informatizados começavam a cada vez mais desempenhar operações críticas. Hoje, os associados da ISACA são mais de 50.000 em todo o mundo e vivem em mais de 140 países. Atuam em diferentes posições relativas a TI (auditores de sistemas, consultores, profissionais de segurança da informação, *CIO's*, *CSO's*, auditores internos, dentre outros).

Da base composta por 400 associados da ISACA no Brasil foram coletados 160 respostas representando uma taxa de 40% de retorno. Destas respostas foram excluídas as correspondentes às empresas de micro, pequeno e médio porte resultando em 107 inventários válidos.

Os respondentes foram selecionados para esta pesquisa em função da facilidade de acesso aos mesmos e ainda devido ao conhecimento que os mesmos teriam para entender e responder as perguntas.

Além disso, os respondentes são profissionais que possuem conhecimento relacionado à governança de TI, e ocupam cargos de gestão, e/ou atuam em determinadas áreas que os proporciona envolvimento necessário para verificar as características das empresas em que atuam. Estão, portanto, aptos a responderem as perguntas do questionário referentes não só à governança de TI, como também às referentes à governança corporativa, as quais exigem nas suas respostas, somente a identificação da prática, e, não o nível de aplicação da mesma (questões binárias - sim/não).

Para o processamento das informações foi utilizado o pacote estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17.

Cabe destacar que, conforme combinado com os respondentes, os dados serão tratados de maneira agrupada impossibilitando a identificação dos respondentes e das organizações individualmente.

Para o pré-teste do questionário estabeleceu-se um painel de especialistas em governança corporativa e de TI, que atuam em empresas nas áreas de telecomunicações, saúde, TI, instituições financeiras, educação e indústria totalizando 10 (dez) profissionais da área que ocupam cargos de gestão sendo: 3 (três) doutores, 2 (dois) mestres e 5 (cinco) especialistas, incluindo a presidente do ISACA. Os ajustes necessários foram efetuados no questionário e a versão final está apresentada no Apêndice A.

3.5 Estratégias de análise dos dados

A estatística descritiva é em geral mais aplicável a pesquisas como a bibliográfica, a documental, a experimental e ao levantamento, como utilizado nesta pesquisa, pois utiliza evidências quantitativas ou quantificáveis (BARDIN, 2004).

Nesse sentido, Hair Jr et al (2005) asseveram que, muitas vezes, se consegue descrever situações através do uso de estatísticas descritivas, o que inclui contagens de frequência

(quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, ou uma medida de variação, como o desvio padrão.

Segundo Magalhães e Lima (2005), a estatística descritiva é compreendida como um conjunto de métodos para organização, apresentação e descrição de dados representativos do comportamento de uma variável, onde se utilizam tabelas, gráficos e medidas que resumem a distribuição desta variável. Contudo, a estatística descritiva possui limitações ligadas ao fato de os dados serem, na maioria das vezes, obtidos de amostras, o que incita generalizações por parte do analista, conforme afirmam Freund e Simon (2000).

Por meio da análise exploratória realizada neste trabalho foi possível caracterizar de forma geral os respondentes e as empresas representadas por eles.

Depois da análise exploratória foi apurado o nível de maturidade de governança corporativa e governança de TI individualmente.

Para a apuração da maturidade da governança corporativa foram consideradas as 4 dimensões e as variáveis (perguntas do questionário) que compõem cada um delas criando assim um índice (**IGOVCORP**), como demonstrado abaixo:

	Dimensão	Número de variáveis
(1)	Acesso às Informações (ACESSO)	3
(2)	Conteúdo das Informações Públicas (CONTEUDO)	3
(3)	Estrutura do Conselho de Administração (CONSADM)	4
(4)	Estrutura de Propriedade e Controle (PROPCONTR)	5
	Total de variáveis	16

Quadro 9 – Relação das dimensões e variáveis da governança corporativa
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que as possíveis respostas ao instrumento de coleta de dados utilizado para as 16 variáveis era *sim* ou *não*, para determinar o índice foram somadas (*Count*) as respostas positivas por variável de cada dimensão gerando assim um escore que compõe o **IGOVCORP** das empresas respondentes, como segue:

IGOVCORP = Acesso às Informações + Conteúdo das Informações Públicas + Estrutura do Conselho de Administração + Estrutura de Propriedade e Controle

Para a governança de TI foram consideradas as 5 dimensões e as variáveis (perguntas do questionário) que compõem cada uma delas, para criar um índice (**IGOVTI**) que

represente o nível de maturidade da governança corporativa nas empresas respondentes, como demonstrado abaixo:

	Dimensão	Número de variáveis
(1)	Alinhamento Estratégico (ALINESTR)	10
(2)	Entrega de Valor (VALOR)	10
(3)	Gestão de Recursos (RECURSOS)	10
(4)	Gestão de Riscos (RISCOS)	10
(5)	Mensuração de Desempenho (DESEMP)	10
	Total de variáveis	50

Quadro 10 – Relação das dimensões e variáveis da governança de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

Como as variáveis de cada dimensão foram avaliadas pelos respondentes usando uma escala de 0 a 5, além da somatória dos valores apurados para cada variável de cada dimensão, o resultado foi ainda dividido pelo número de dimensões (5) para geração do IGOVTI que também obedece a uma escala de 0 a 5, sendo que o 0 representa a ausência de processos institucionalizados.

$$\text{IGOVTI} = (\text{Alinhamento Estratégico} + \text{Entrega de Valor} + \text{Gestão de Recursos} + \text{Gestão de Riscos} + \text{Mensuração de Desempenho}) / 5$$

Em seguida para verificar a primeira hipótese desta pesquisa – **H0**. *Existe relação entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação* – foi verificada a correlação entre o IGOVCORP e o IGOVTI.

O estudo de correlação é indicado para associar variáveis quantitativas. O termo correlação significa relação nos dois sentidos: descreve a associação entre duas variáveis, não fazendo julgamento sobre se uma é causa ou consequência da outra. O objetivo dessa associação é estudar quão consistentemente duas variáveis mudam em conjunto, sem, contudo implicar numa relação de causa e efeito de uma variável sobre a outra (GUILFORD, 1950). Quando isso ocorre, diz-se que há uma correlação ou uma covariação, cuja direção e magnitude podem ser quantificadas.

Para quantificar esta correlação utilizou-se o coeficiente de correlação de **Spearman**, que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais.

O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa

que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável (MUNDSTOCK et al, 2006).

Na prática ocorrem diferentes valores de ρ , portanto, a sua interpretação depende dos objetivos de sua utilização e as razões pelas quais é calculado. Segundo Callegari-Jacques (2003, p. 90), o coeficiente de correlação pode ser avaliado qualitativamente da seguinte forma:

- Se $0,00 < \rho < 0,30$ - existe fraca correlação;
- Se $0,30 \leq \rho < 0,60$ - existe moderada correlação;
- Se $0,60 \leq \rho < 0,90$ - existe forte correlação;
- Se $0,90 \leq \rho < 1,00$ - existe correlação muito forte.

Além da correlação entre os índices de maturidade criados, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman para calcular as correlações entre:

- a) **IGOVCORP e as dimensões da governança de TI** (Alinhamento Estratégico, Entrega de Valor, Gestão de Recursos, Gestão de Riscos e Mensuração de Desempenho); e,
- b) **IGOVTI e as dimensões da governança corporativa** (Acesso às Informações, Conteúdo das Informações Públicas, Estrutura do Conselho de Administração e Estrutura de Propriedade e Controle).

De posse dos níveis de maturidade da governança corporativa (IGOVCORP) e da governança de TI (IGOVTI) apurados, foram estabelecidos critérios para segmentação da base coletada. Esta segmentação se faz necessária para que seja possível verificar as hipóteses **H1**. *O nível de maturidade de governança corporativa é igual ou superior ao nível de maturidade de governança de TI*, e, **H2**. *O nível de maturidade de governança corporativa é menor que o nível de maturidade de governança de TI*.

Para tanto, com o IGOVCORP variando de 0 a 16, e o IGOVTI variando de 0 a 5, foram estabelecidas três faixas que representam um nível de maturidade da governança corporativa e de TI respectivamente, nas empresas estudadas - baixo, médio e alto - como segue:

	IGOVCORP		IGOVTI	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Baixo	0	5	0	1,67
Médio	6	10	1,67	3,33
Alto	11	16	3,33	5

Quadro 11 – Definição dos critérios de classificação dos níveis de maturidade de governança corporativa e de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a base de dados segmentada por níveis de maturidade primeiramente da governança corporativa e depois da governança de TI, foram estabelecidos **3 grupos** para os quais se buscou analisar as características das empresas que os compõem:

- Grupo 1 - Nível de maturidade da governança corporativa = nível de maturidade da governança de TI;

Figura 6 - Demonstração do grupo 1

Fonte: Elaborado pelo autor

- Grupo 2 - Nível de maturidade da governança corporativa > nível de maturidade da governança de TI;

Figura 7 - Demonstração do grupo 2
Fonte: Elaborado pelo autor

- Grupo 3 - Nível de maturidade da governança corporativa < nível de maturidade da governança de TI.

Figura 8 - Demonstração do grupo 3
Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada um dos **3 grupos** foram utilizadas técnicas da estatística descritiva para analisar o comportamento das dimensões dentro de cada um dos grupos.

Adicionalmente foram utilizados tabelas, gráficos e medidas de posição para explorar as seguintes características das empresas que compõem cada grupo:

- Tipo: pública, privada nacional, privada multinacional, mista ou sem fins lucrativos;
- Ramo: comércio, indústria, prestação de serviços ou instituição financeira;
- Capital aberto: sim ou não.

Com o objetivo de ilustrar o modelo conceitual da pesquisa, segue quadro síntese:

ETAPAS		AÇÃO
FASE INICIAL	E1. Revisão da literatura ➡ a pesquisa bibliográfica procede ao levantamento de teorias e fatos já documentados, possibilitando elaborar o instrumento de pesquisa e toda a pesquisa subsequente. Com base nesta revisão, é possível identificar as principais características que serão investigadas na etapa empírica. Assim, a revisão bibliográfica sobre governança corporativa e governança de TI contribuem com a formatação do instrumento da pesquisa de campo.	<i>Preparação para o campo</i>
	E2. Estudo dos modelos identificados ➡ o estudo dos modelos de avaliação do nível de maturidade da governança corporativa e de TI possibilitou a identificação das variáveis a serem consideradas e as condições em que os modelos devem ser aplicados para a preparação do trabalho de campo.	
	E3. Elaboração do instrumento de pesquisa ➡ elaboração de questionário contendo 3 partes: identificação do respondente e empresa pesquisada, avaliação da maturidade da governança corporativa e avaliação da maturidade da governança de TI, que segundo os objetivos propostos devem ser consideradas na pesquisa de campo a fim de analisar a existência da relação entre governança corporativa e governança de TI nas organizações que atuam no Brasil.	
	E4. Pré-Teste ➡ o instrumento de coleta de dados é submetido a um pré-teste, e na sequência são feitos ajustes e/ou correções a partir de eventuais problemas detectados.	<i>Teste</i>
FASE INTERMEDIÁRIA	E5. Levantamento ➡ o questionário é encaminhado aos respondentes por meio de página na internet criada para este fim (https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dG5JMWdWbE1TY1dIMDB6S1FkTVMwbFE6MQ). Os respondentes são associados ao ISACA.	<i>Coleta, Organização e Análise</i>
	E6. Tabulação e análise inicial ➡ a partir do levantamento da etapa 5 procedem-se à tabulação dos dados e análise inicial, para detectar quaisquer imprecisões que possam comprometer a pesquisa (dados não informados e/ou contradições).	

CONCLUSÃO	E7. Análise e discussão ➡ a partir dos dados obtidos nas etapas 5 e 6, os resultados são analisados de forma quantitativa e, quando necessário, confrontados com as pesquisas específicas (etapa 2).	<i>Análise, Discussão e Conclusão</i>
	E8. Considerações finais ➡ com base nas etapas anteriores procede-se a uma verificação ampla e aprofundada sobre as questões identificadas na pesquisa empírica. Nesta etapa são ilustradas além das conclusões, as limitações da pesquisa e a contribuição para trabalhos posteriores.	

Quadro 12 - Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Pretende-se ilustrar com o esquema que segue a relação entre os objetivos deste estudo e as etapas da pesquisa traçando um paralelo entre ações e cumprimento de objetivos.

Objetivo geral		Ações	
		Objetivos específicos	
Identificar as relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam Brasil.		Mensurar o nível de maturidade da governança corporativa nas organizações estudadas.	Etapas 5, 6 e 7
		Mensurar o nível de maturidade da governança de tecnologia da informação nas organizações estudadas.	Etapas 5, 6 e 7
		Identificar e analisar as relações entre os níveis de maturidade da governança corporativa e da governança de tecnologia da informação encontrados.	Etapas 7 e 8

Quadro 13 – Relação entre objetivos do trabalho e etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo abordará a caracterização dos respondentes e a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

4.1 Perfil dos respondentes

Das 160 respostas foram obtidos 107 inventários válidos compostos somente por empresas de grande porte. Os critérios utilizados foram os do Sebrae (2008) que considera o número de empregados para determinar o porte da empresa, como é possível conferir no quadro abaixo:

Porte da empresa		
	n	Percentual
Grande (Indústria com 500 ou mais funcionários. Comércio e Serviços com 100 ou mais funcionários)	107	66,88
Média (Indústria com 100 a 499 funcionários. Comércio e Serviços com 50 a 99 Funcionários)	24	15,0
Pequena (Indústria com 20 a 99 funcionários. Comércio e Serviços com 10 a 49 Funcionários)	19	11,88
Micro (Indústria com até 19 funcionários. Comércio e Serviços com até 9 funcionários)	10	6,25
Total	160	100,0

Quadro 14 – Classificação do porte na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Aproximadamente 55% dos respondentes estão vinculados à empresa a mais de 4 anos e 68% dos respondentes ocupam cargos de gestão, como segue:

Gráfico 2 – Cargo ocupado pelo respondente

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tipo de empresa 37,4% é privada nacional e 40,2% é privada multinacional. Também compuseram a base analisada empresas mistas (4,7%), públicas (8,4%) e sem fins lucrativos (9,3%).

Em relação ao ramo de atuação observa-se: 51,4% são prestadoras de serviços; 28% são indústrias; 14% são representantes do comércio e 6,5% são instituições financeiras.

4.2 Análise da relação entre governança corporativa e governança de TI

A correlação entre a **IGOVCORP** e **IGOVTI** foi calculada utilizando-se o coeficiente de correlação de Spearman, como definido nas estratégias de análise dos dados desta pesquisa.

O cálculo desta correlação permitiu analisar a primeira hipótese:

H0. Existe relação entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação.

O coeficiente de correlação encontrado entre IGOVCORP e IGOVTI foi de 0,575. Considerando o intervalo de análise ($0,30 \leq \rho < 0,60$) proposto por Callegari-Jacques (2003), entende-se que o coeficiente encontrado representa a existência de *moderada relação* entre IGOVCORP e IGOVTI tornando correto afirmar que há indícios de que **H0 é verdadeira**.

Considerando ainda que o coeficiente de correlação encontrado sinaliza uma correlação positiva ($0 < \rho < 1$), pode-se afirmar que IGOVCORP e IGOVTI tendem a aumentar e diminuir simultaneamente, ou seja, quando o nível de maturidade da governança corporativa aumentar, o nível de maturidade da governança de TI também aumentará, e, o mesmo ocorrerá quando um dos níveis diminuir.

Para entender melhor a correlação entre os níveis de maturidade de GC e de governança de TI, foram calculados os coeficientes de correlação de Spearman entre os índices (IGOVCORP e IGOVTI) e todas as dimensões da governança corporativa e governança de TI.

Os coeficientes obtidos estão apresentados no quadro:

	IGOVCORP	IGOVTI
ACESSO	0,833	0,526
CONTEUDO	0,773	0,562
CONSADM	0,836	0,415
PROPCONTR	0,774	0,362
ALINESTR	0,506	0,808
VALOR	0,558	0,923
RECURSOS	0,504	0,915
RISCOS	0,568	0,923
DESEMP	0,475	0,918

Quadro 15 - Correlação entre IGOVCORP e IGOVTI

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se que o índice IGOVCORP quando comparado com cada dimensão (de forma individual) que o compõe sempre é fortemente correlacionado, ou seja, todos os coeficientes de correlação atingiram valores acima de 0,7.

É possível ainda verificar forte correlação entre o índice IGOVTI quando comparado com cada dimensão (de forma individual) que o compõe: todos os valores estão acima de 0,8.

Avaliando as possíveis relações entre os índices IGOVCORP e IGOVTI e suas dimensões obtêm-se:

a) IGOVCORP e as dimensões da governança de TI (Alinhamento Estratégico, Entrega de Valor, Gestão de Recursos, Gestão de Riscos e Mensuração de Desempenho).

Gráfico 3 – Correlação entre IGOVCORP e as dimensões da governança de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo ainda os intervalos de análise definidos por Callegari-Jacques (2003) para o coeficiente de correlação de Spearman ($0,30 \leq \rho < 0,60$) verifica-se uma correlação moderada entre IGOVCORP e as dimensões que compõem o índice IGOVTI.

O coeficiente de correlação de menor valor, portanto, menor correlação, foi encontrada entre o IGOVCORP e a dimensão “Mensuração de Desempenho” – 0,475, e, no lado oposto encontra-se a dimensão “Gestão de Riscos” com o maior coeficiente de correlação – 0,568.

A mensuração de desempenho acompanha e monitora a implementação da estratégia, por meio de painéis de indicadores que traduzam as estratégias em ações para atingir os objetivos de TI (ITGI, 2007). As práticas de mensuração de desempenho são essenciais para demonstrar o valor da TI à organização e também para tornar possível a correção de possíveis desvios em relação ao planejamento estratégico em tempo hábil.

Segundo Verhoef (2007), o gerenciamento dos riscos relacionados a TI é visto como um elemento-chave da governança corporativa e corrobora com esta afirmação o coeficiente de correlação encontrado entre IGOVCORP e a dimensão “Gestão de Riscos”. Porém, mesmo sabendo que a adoção de mecanismos de controle auxilia a organização na diminuição dos riscos associados a TI, não é pequeno o número de gestores que não utiliza indicadores, como, por exemplo, *benchmarking* ou métricas não financeiras. A mensuração de desempenho certamente influencia a forma como a TI é gerenciada e colabora com os esforços direcionados às práticas de gestão dos riscos.

b) IGOVTI e as dimensões da governança corporativa (Acesso às Informações, Conteúdo das Informações Públicas, Estrutura do Conselho de Administração e Estrutura de Propriedade e Controle).

Gráfico 4 – Correlação entre IGOVTI e as dimensões da governança corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda na mesma linha de análise, verifica-se uma correlação moderada entre IGOVTI e as dimensões que compõem o índice IGOVCORP, sendo, neste caso, a dimensão “Estrutura de Propriedade e Controle”, a que apresenta a menor correlação com o índice de maturidade de governança de TI.

Esta dimensão está relacionada na literatura (SHLEIFER e VISHNY, 1997; LA PORTA et al. (1998, 1999, 2000, 2002), MORCK, SHLEIFER e VISHNY, 1988; CLAESSENS et al. 2000 a, b), e sugere que a concentração dos direitos de voto e a separação dos direitos de voto e dos direitos sobre o fluxo de caixa tem um efeito negativo na avaliação da firma por causa do potencial de expropriação dos acionistas minoritários.

É possível verificar que a dimensão “Estrutura de Propriedade e Controle” por pouco não apresenta uma fraca correlação ($0,00 < \rho < 0,30$) com o IGOVTI, mostrando que pouco influencia o nível de maturidade de governança de TI, ao contrário da dimensão “Acesso às Informações” que apresenta a maior correlação.

Continuando nas análises propostas, a base coletada foi segmentada em 3 faixas de níveis de maturidade: baixo, médio e alto nível de maturidade.

		FAIXAS IGOVTI			Total
		BAIXO	MÉDIO	ALTO	
FAIXAS IGOVCORP	BAIXO	12	35	7	54
	MÉDIO	1	15	17	33
	ALTO	1	7	12	20
Total		14	57	36	107

Quadro 16– Segmentação por níveis de maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se, desta forma, que 50,46% das empresas analisadas possuem baixo nível de maturidade de governança corporativa. Para entendimento mais profundo deste resultado, o quadro abaixo lista os percentuais de respostas **negativas** obtidas para as perguntas do questionário que apura o IGOVCORP e que foram responsáveis, portanto, pelo número expressivo de empresas que se enquadram na faixa “IGOVCORP baixo”.

Acesso às Informações		Respostas negativas obtidas
1	É possível obter o relatório anual da companhia através da internet?	89%
2	A companhia disponibiliza em seu site documentos relativos à Governança Corporativa?	94 %
3	O site da companhia é bilíngüe e possui uma seção de Relações com Investidores (RI)?	93 %
Conteúdo das Informações Públicas		
4	A companhia adotou algum padrão internacional de contabilidade (IFRS ou USGAAP)?	81 %
5	A companhia costuma contratar serviços de auditoria das principais firmas globais (Ernst&Young Terco, PwC, Deloitte ou KPMG)?	48%
6	A companhia publica documentação explicando a forma de remuneração de seus executivos?	94%
Estrutura do Conselho de Administração		
7	Os cargos de presidente do conselho de administração e CEO são ocupados por pessoas diferentes?	55%
8	O número de membros do conselho de administração está entre 5 e 11?	46%
9	O conselho fiscal é um órgão permanente?	72%
10	O conselho de administração possui pelo menos 20% de conselheiros independentes?	85%
Estrutura de Propriedade e Controle		
11	O percentual das ações em circulação (<i>free-float</i>) é maior ou igual a 25%?	96%
12	A companhia emite somente ações ordinárias?	89%
13	As ações preferenciais correspondem a menos de 50% do total de ações?	92%
14	A empresa concede <i>tag along</i> aos detentores de ações preferenciais?	96%
15	A empresa emite ADRs?	100%
16	A empresa aderiu aos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa?	100%

Quadro 17 – Análise de respostas negativas ao instrumento de pesquisa das empresas que se enquadram na faixa “IGOVCORP baixo”

Fonte: Elaborado pelo autor

Como característica geral das empresas que se enquadram na faixa IGOVCORP baixo é importante destacar que 42,6% delas são empresas privadas nacionais, sendo 63% do ramo de prestação de serviços. Somente 5% das empresas nesta faixa possui capital aberto, o que pode colaborar com o baixo nível de maturidade de governança corporativa encontrado.

No Brasil, as leis que determinam as práticas de governança corporativa são válidas somente para empresas de capital aberto e os códigos de melhores práticas, entre eles o do IBGC (2011), que sugerem práticas para todo tipo de empresa, são de adesão voluntária. Complementando a proposição referente à relação entre a estrutura de capital e o nível de

maturidade de GC, constata-se ainda que 100% das empresas (20) que estão na faixa IGOVCORP alto possuem capital aberto e metade delas é multinacional.

Verifica-se mais uma vez que a dimensão “Estrutura de Propriedade e Controle” apresentou um expressivo percentual de respostas negativas a todas as questões que a compõem, tornando possível relacionar este resultado também com a estrutura de capital.

Observa-se ainda que apesar de 95% das empresas que se enquadram nesta faixa terem seu capital fechado, cerca de 53% delas possuem conselho de administração, sendo que os cargos de presidente do conselho e o de CEO são ocupados por pessoas diferentes. E adicionalmente estas empresas ainda contratam serviços de auditoria das principais firmas globais.

Analisando a partir deste momento as faixas do índice IGOVTI averigua-se que o maior número de empresas se enquadra na faixa “IGOVTI médio” - 53,3% das empresas estudadas apresentam nível médio de maturidade de governança de TI. Estas empresas em sua grande maioria são privadas – 75% - sendo que 36,8% deste percentual são multinacionais e as demais (38,6%) nacionais. Além disso, 54,4% são do ramo de prestação de serviços e 19,3% delas possui capital aberto.

O quadro abaixo demonstra o nível de maturidade indicado o maior número de vezes pelas empresas que se enquadram no nível “IGOVTI médio” para cada variável do índice. Desta forma, é possível verificar quais os níveis de maturidade das práticas de governança de TI mais se destacaram dentro da faixa que apresenta a maior concentração de empresas, e, assim traçar suas características relacionadas à governança de TI.

	Alinhamento Estratégico	Nível	%
1	Qual o nível de dependência do negócio da sua empresa em relação à TI?	5	35,1
2	O Conselho de Administração revisa e aprova o orçamento de TI anualmente?	5	35,1
3	TI participa das reuniões estratégicas da organização?	4	29,8
4	Foi definido um plano de TI formal, alinhado ao negócio, atual e formalmente divulgado?	3	31,6
5	A TI utiliza um esquema de priorização para o atendimento das demandas baseado nas necessidades do negócio?	4	43,9
6	A empresa possui uma estrutura de governança de TI integrada à governança corporativa?	2	24,6
7	Existe um esquema formal de comunicação estabelecido entre TI e as áreas de negócio?	3 4	33,3
8	TI conhece as metas e indicadores do negócio?	3	35,1
9	Os executivos de negócio percebem a TI como estratégica na organização?	3 4	28,1
10	O portfólio de projetos de TI é aprovado em conjunto com as áreas de negócio?	3 4	33,3

Entrega de Valor		Nível	%
1	TI possui uma estrutura de serviços formal?	3	35,1
2	TI faz uso de uma ferramenta automatizada de gestão de serviços?	3	31,6
3	Os procedimentos de mudança, inclusive as emergenciais, foram definidos e comunicados a todas as áreas de empresa?	3	28,1
4	Todas as solicitações de mudança são avaliadas de modo estruturado considerando prioridades, autorizações e os impactos na operação?	3	36,8
5	Existe um padrão tecnológico único e formal adotado por todos os segmentos da TI?	3	35,1
6	Existe um padrão de dados e processos adotados na prestação de serviços de TI?	3	33,3
7	TI gerencia a entrega de serviços por meio de Acordos de Nível de Serviço?	3	28,1
8	A organização possui uma área dedicada à segurança da informação?	3 4	22,8
9	TI captura a demanda de projetos de forma estruturada e segregada da estrutura de serviços?	3	35,1
10	Todos os projetos de TI são planejados, executados e entregues segundo as diretrizes definidas?	3	31,6
Gestão de Recursos		Nível	%
1	Atualmente há entendimento da capacidade atual de TI visando o atendimento das demandas das áreas de negócio?	3	42,1
2	TI gerencia e apresenta resultados financeiros consolidados?	3	22,8
3	TI possui uma estrutura de gestão de contratos?	3	26,3
4	Existe um processo formal de gestão de terceiros?	2 3	29,8
5	Existe uma área de compras exclusiva para suprir as necessidades de TI na organização?	3	19,3
6	A utilização dos ativos de TI é otimizada por meio de ferramentas de controles de inventário (financeiro e físico)?	3	42,1
7	Os custos de TI são rateados entre as áreas usuárias de acordo com o consumo de recursos?	3 4	21,1
8	Os custos de TI especificamente requeridos por uma área usuária são alocados diretamente no centro de custo desta área?	4	24,6
9	Existe gerenciamento dos recursos compartilhados por serviços de TI?	3	38,6
10	Existe um plano de capacidade monitorado e periodicamente atualizado?	3	28,1
Gestão de Riscos		Nível	%
1	O gerenciamento de risco é praticado na empresa por meio de uma estrutura de gestão de riscos de TI alinhada com a estrutura de gestão de riscos da empresa?	1	28,1
2	Avaliações de risco de TI são executadas periodicamente?	3	35,1
3	O processo de respostas aos riscos foi formalmente definido e assegura que os controles mitiguem a exposição aos riscos de forma contínua e com uma adequada relação custo-benefício?	2	29,8
4	Os requisitos de negócio, de risco e conformidade foram traduzidos em um plano abrangente de segurança de TI, que leve em consideração a infraestrutura de TI e a cultura de segurança de informação?	3	28,1
5	O plano de segurança de TI é testado, reavaliado e monitorado proativamente?	2	29,8
6	A empresa identifica continuamente as exigências de leis, regulamentos e contratos locais e internacionais que precisam ser atendidos para a atualização de políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI?	4	29,8
7	Existe avaliação periódica da conformidade das políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI com os requisitos legais e regulatórios?	4	26,3

8	Foram implementados procedimentos de acompanhamento e relatórios que documentem a situação das mudanças de TI com o objetivo de garantir que as mudanças autorizadas sejam implementadas conforme planejado?	3	36,8
9	Os procedimentos de mudança, inclusive as emergenciais, foram definidos e comunicados a todas as áreas de empresa?	3	31,6
10	É realizada auditoria independente da estrutura de governança de TI periodicamente?	3	28,1
Mensuração de Desempenho		Nível	%
1	Os indicadores de TI e de negócio se relacionam?	3	33,3
2	O desempenho das entregas dos serviços de TI é monitorado por indicadores?	3	36,8
3	Existe análise crítica de desempenho dos processos de TI e tomada de ações corretivas necessárias frente às metas acordadas?	3	42,1
4	É possível identificar e avaliar por meio de indicadores a contribuição da TI para os resultados do negócio?	2	35,1
5	TI mede a satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados consolidando anualmente os resultados?	3	28,1
6	Os resultados apurados pelos indicadores de TI são formalmente comunicados?	1	26,3
7	TI pratica benchmark para avaliar a qualidade dos serviços prestados?	1 3	28,1
8	Os indicadores de TI servem como alavancas para o processo de melhoria de desempenho da área?	3	33,3
9	TI monitora periodicamente a disponibilidade dos serviços prestados?	3	40,4
10	TI monitora periodicamente a capacidade dos serviços prestados atenderem as necessidades das áreas usuárias?	3	45,6

Quadro 18 – Análise de respostas de maior incidência ao instrumento de pesquisa das empresas que se enquadram na faixa “IGOVTI médio”

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do quadro constata-se que a maior concentração de empresas está no nível 3, ou seja, os procedimentos de TI estão padronizados, documentados e são comunicados às áreas da empresa, porém, neste nível não é realizado monitoramento da conformidade dos procedimentos e não são utilizados indicadores que direcionem a melhoria contínua do processo (PRESTES e BRODBECK, 2011).

Destaca-se a constatação de que nenhuma empresa que compõem a faixa IGOVTI médio declarou não executar alguma prática de governança e somente 28,1% destas empresas não possuem uma área de gestão de riscos de TI alinhado aos riscos corporativos.

No outro extremo, percebe-se que 35% percebem uma dependência muito forte do negócio em relação à TI e trabalha com base em orçamento anual de TI revisado e aprovado pelo conselho de administração.

Retomando a análise de H0 (**H0. Existe relação entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação**) verifica-se por meio do cálculo das médias das dimensões dos índices IGOVCORP e IGOVTI, segmentadas por faixa de nível de maturidade

(baixo, médio ou alto), a correlação já demonstrada anteriormente pelo cálculo do coeficiente de correlação de Spearman.

	IGOVCORP			IGOVTI		
Dimensão IGOVTI	<i>baixo</i>	<i>médio</i>	<i>alto</i>	<i>baixo</i>	<i>médio</i>	<i>alto</i>
<i>Alinhamento estratégico</i>	2,90	3,69	4,06	1,66	3,16	4,35
<i>Entrega de valor</i>	2,57	3,70	3,93	1,44	2,85	4,36
<i>Gestão de recursos</i>	2,15	3,40	3,47	1,19	2,34	4,13
<i>Gestão de riscos</i>	1,84	3,44	3,57	0,67	2,18	4,18
<i>Mensuração de desempenho</i>	2,15	3,30	3,40	0,91	2,34	4,11

Quadro 19 - Média IGOVTI por dimensão por faixa dos índices de maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível constatar que as médias mudam em conjunto, sem, contudo implicar numa relação de causa e efeito de uma sobre a outra, como explicado por Guilford (1950) representando, portanto, que há uma correlação ou uma covariação.

O sinal positivo encontrado pelo cálculo do coeficiente de Spearman entre IGOVCORP e IGOVTI significa, de acordo com Mundstock et al (2006), que as variáveis variam no mesmo sentido, o que também pode ser constatado pelas médias dispostas no quadro acima.

Para prosseguir nas análises dos níveis de maturidade, a base foi segmentada em 3 grupos, conforme já mencionado na seção anterior.

O primeiro grupo - **grupo 1** – é composto por todas as empresas que apresentam o nível de maturidade da governança corporativa igual ao nível de maturidade da governança de TI.

Deste modo, verifica-se que o grupo 1 é formado por 39 empresas, representando 36,44% das empresas respondentes e estas se enquadram, conforme figura abaixo, nas seguintes situações:

- IGOVCORP baixo e IGOVTI baixo – composta por 12 empresas;
- IGOVCORP médio e IGOVTI médio – composta por 15 empresas; e,
- IGOVCORP alto e IGOVTI alto – composta por 12 empresas.

Figura 9 - Distribuição do grupo 1

Fonte: Elaborado pelo autor

Aproximadamente 74% das empresas deste grupo são privadas, sendo 38,5% nacional e 35,9% multinacional e mais da metade atua na área de prestação de serviços.

Calculando as médias das dimensões que compõem o IGOVTI para as empresas do grupo 1, obtêm-se os seguintes valores:

Grupo 1	
Dimensões IGOVTI	Média
<i>Alinhamento estratégico</i>	3,06
<i>Entrega de valor</i>	3,04
<i>Gestão de recursos</i>	2,72
<i>Gestão de riscos</i>	2,63
<i>Mensuração de desempenho</i>	2,54

Quadro 20 – Médias das dimensões de IGOVTI para grupo 1

Fonte: Elaborado pelo autor

As médias das dimensões que compõem o IGOVTI se posicionam entre os níveis 2 e 3 de maturidade de governança de TI, nos quais os processos de TI são executados de maneira intuitiva, mas estão caminhando para a formalização (ITGI, 2007). No nível 2, os processos estão desenvolvidos em um estágio em que procedimentos similares são seguidos por diferentes pessoas, porém, não existe nenhuma formalização, tão pouco monitoramento das

práticas executadas (PRESTES e BRODBECK, 2011). Já no nível 3 existem processos definidos, mas ainda não há monitoramento em relação ao cumprimento dos mesmos.

A ausência de monitoramento de desempenho é corroborada pela média obtida para a dimensão “Mensuração de desempenho”, que apresenta a menor média dentre as dimensões do IGOVTI para as empresas do grupo 1.

No quadro abaixo estão dispostos os possíveis valores que podem ser assumidos pelo índice de maturidade de governança corporativa – IGOVCORP – a frequência e o respectivo percentual para cada valor dentro do grupo 1. A média de IGOVCORP apurada para este grupo é de 7,79. É importante lembrar que o valor máximo assumido por este índice é de 16, ou seja, nem metade das práticas foi adotada por todas as empresas do grupo.

Grupo 1		
IGOVCORP	Frequência	%
0	3	7,7
1	2	5,1
2	2	5,1
3	1	2,6
4	2	5,1
5	2	5,1
6	5	12,8
7	3	7,7
8	3	7,7
9	3	7,7
10	1	2,6
12	4	10,3
13	1	2,6
14	2	5,1
15	4	10,3
16	1	2,6
Total	39	100,0

Quadro 21 – Distribuição IGOVCORP para grupo 1

Fonte: Elaborado pelo autor

De posse das análises realizadas até este ponto, é possível fazer uma primeira inferência sobre a segunda hipótese da pesquisa:

H1. O nível de maturidade de governança corporativa é igual ou superior ao nível de maturidade de governança de TI.

Considerando que o grupo 1 reúne todas as empresas que apresentaram IGOVCORP = IGOVTI e que claramente este grupo não reuniu nem a metade dos 107 respondentes da pesquisa, pode-se considerar que o nível de maturidade de governança corporativa não é igual

ao nível de maturidade de governança de TI fornecendo indícios de que **H1 não é verdadeira**.

O exame detalhado das empresas que compõem os grupos 2 e 3, a seguir, corroborará com esta análise verificando se IGOVCORP é maior que IGOVTI que deve ser retomada adiante.

O **grupo 2** é composto por empresas que apresentaram o IGOVCORP maior que o IGOVTI, ou seja, apresentaram um nível de maturidade da governança corporativa maior que o nível de maturidade da governança de TI. Estas empresas representam somente 8,4% das respondentes.

Deste modo, verifica-se que o grupo 2 é formado por empresas que se enquadram, conforme figura abaixo, nas seguintes situações:

- IGOVCORP médio e IGOVTI baixo – composta por 1 empresa;
- IGOVCORP alto e IGOVTI baixo – composta por 1 empresa; e,
- IGOVCORP alto e IGOVTI médio – composta por 7 empresas.

Figura 10 - Distribuição do grupo 2
Fonte: Elaborado pelo autor

Para entender a classificação das empresas dentro dos níveis de maturidade definidos, segue a distribuição das empresas do grupo por nível de maturidade de governança corporativa e de governança de TI:

Faixas IGOVCORP				
CATEGORIAS			Frequência	Percentual
Grupo 2	IGOVCORP > IGOVTI	MÉDIO	1	12
		ALTO	8	88
		Total	9	100,0

Quadro 22 – Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança corporativa para grupo 2

Fonte: elaborado pelo autor

Faixas IGOVTI				
CATEGORIAS			Frequência	Percentual
Grupo 2	IGOVCORP > IGOVTI	BAIXO	2	22
		MÉDIO	7	78
		Total	9	100,0

Quadro 23 – Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança de TI para grupo 2

Fonte: elaborado pelo autor

Prosseguindo nas análises do grupo 2, averigua-se que todas as empresas são privadas sendo 55,6% multinacional e a maior parte delas (44,4 %) é indústria.

Uma possível discussão comparativa quanto ao perfil dos grupos analisados até o momento, seria quanto ao tipo: verificou-se que a maioria das empresas que apresentam o IGOVCORP = IGOVTI é nacional, enquanto entre as que apresentam IGOVCORP > IGOVTI predominam as multinacionais.

Uma das razões seria a história recente da governança corporativa no Brasil, se comparada com outros países do mundo. No Brasil, somente a partir dos anos 90, houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Neste período as práticas de governança corporativa tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores. Porém, segundo o IBGC (2011), foram as privatizações que ocorreram na década de 90 que ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado formalizado por meio de acordo de acionistas no Brasil.

Assim como elaborado para o grupo anterior, o quadro abaixo apresenta os possíveis valores que podem ser assumidos pelo índice de maturidade de governança corporativa – IGOVCORP – a frequência e o respectivo percentual para cada valor dentro do grupo 2. Neste

grupo verifica-se um percentual expressivo (44,4%) de empresas que possuem IGOVCORP > 12, ou seja, acima da média apurada para o IGOVCORP do grupo que é de 12,44.

Grupo 2		
IGOVCORP	Frequência	%
6	1	11,1
11	2	22,2
12	2	22,2
13	1	11,1
15	1	11,1
16	2	22,2
Total	9	100,0

Quadro 24 – Distribuição IGOVCORP para grupo 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Para analisar os níveis de maturidade de IGOVTI, calcularam-se as médias das dimensões que compõem o IGOVTI também para as empresas do grupo 2. A maioria das médias posicionou o grupo no nível 2 de maturidade de governança de TI.

Destaca-se também para este grupo as médias mais baixas para as dimensões “Gestão de riscos” e “Gestão de Recursos”.

Grupo 2	
<i>Dimensões IGOVTI</i>	<i>Média</i>
<i>Alinhamento estratégico</i>	3,11
<i>Entrega de valor</i>	2,78
<i>Gestão de recursos</i>	2,12
<i>Gestão de riscos</i>	2,00
<i>Mensuração de desempenho</i>	2,14

Quadro 25 – Médias IGOVTI para grupo 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Por último analisou-se o **grupo 3** composto por empresas que apresentaram o IGOVCORP menor que o IGOVTI, ou seja, apresentaram um nível de maturidade da governança corporativa menor que o nível de maturidade da governança de TI. Estas empresas representam mais da metade das respondentes - 55%.

Deste modo, verifica-se que o grupo 3 é formado por empresas que se enquadram, conforme figura abaixo, nas seguintes situações:

- IGOVCORP baixo e IGOVTI médio – composta por 35 empresas;
- IGOVCORP baixo e IGOVTI alto – composta por 7 empresas; e,
- IGOVCORP médio e IGOVTI alto – composta por 17 empresas.

Figura 11 - Distribuição do grupo 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Como características gerais, estas empresas são predominantemente privadas, sendo 40,7% multinacionais e 35,6% nacionais. Além disso, mais da metade atuam no ramo de prestação de serviços – 54,2%.

Para melhor examinar as empresas que compõem o grupo 3, ilustrou-se a distribuição das empresas do grupo dentro dos níveis de maturidade de governança corporativa e governança de TI a seguir:

Faixas IGOVCORP				
CATEGORIAS			Frequência	Percentual
Grupo 3	IGOVCORP < IGOVTI	BAIXO	42	71
		MÉDIO	17	29
		Total	59	100,0

Quadro 26 – Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança corporativa para grupo 3

Fonte: elaborado pelo autor

Faixas IGOVTI				
CATEGORIAS			Frequência	Percentual
Grupo 3	IGOVCORP < IGOVTI	MÉDIO	35	59
		ALTO	24	41
		Total	59	100,0

Quadro 27 – Distribuição das empresas por nível de maturidade de governança de TI para grupo 3

Fonte: elaborado pelo autor

Destaca-se no exame dos quadros acima a grande quantidade de empresas que possuem IGOVCORP baixo – 42 empresas – representando 39,25% dos respondentes totais da pesquisa.

Buscando aprofundar este exame, o quadro abaixo apresenta os possíveis valores que podem ser assumidos pelo índice de maturidade de governança corporativa – IGOVCORP – a frequência e o respectivo percentual para cada valor dentro do grupo 3. Neste grupo verifica-se que mais da metade das empresas (78,2%) está concentrada entre os valores 1 e 6 assumidos por IGOVCORP. A média de IGOVCORP calculada para o grupo 3 é de 4,20 sendo a menor média dentre os 3 três grupos de empresas analisados. Mais uma vez é importante lembrar que o valor máximo que pode ser assumido por IGOVCORP é 16.

Grupo 3		
IGOVCORP	Frequência	%
0	2	3,4
1	8	13,6
2	8	13,6
3	9	15,3
4	9	15,3
5	6	10,2
6	6	10,2
7	3	5,1
8	2	3,4
9	2	3,4
10	4	6,8
Total	59	100,0

Quadro 28 – Distribuição IGOVCORP para grupo 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as médias dos níveis de maturidade calculadas para cada uma das dimensões do IGOVTI obtêm-se o quadro a seguir.

Grupo 3	
<i>Dimensões IGOVTI</i>	<i>Média</i>
<i>Alinhamento estratégico</i>	3,60
<i>Entrega de valor</i>	3,32
<i>Gestão de recursos</i>	2,94
<i>Gestão de riscos</i>	2,77
<i>Mensuração de desempenho</i>	2,98

Quadro 29 – Médias IGOVTI para grupo 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que a maior média encontrada neste grupo foi 3,60 para a dimensão “Alinhamento estratégico”. Desta forma, fica clara a busca destas empresas por garantir a ligação entre os planos de negócios e de TI alinhando as operações de TI com as operações da organização, mas, apesar da intenção de estabelecer o alinhamento ser clara, o nível de maturidade encontrado (nível 3) demonstra que desvios nas práticas podem não ser detectados.

O nível 3 de maturidade – processo definido – sugere que os procedimentos estão padronizados, documentados e comunicados às áreas da empresa. Além disso, está formalmente estabelecido que o processo deve ser seguido, entretanto é provável que desvios aconteçam, pois, não existe nenhum mecanismo de monitoramento formalizado e implementado para garantir a conformidade e a qualidade dos processos.

Retomando a análise das hipóteses desta pesquisa, os dados tratados durante o trabalho foram consolidados e serão apresentados a seguir.

O quadro mostra as empresas participantes deste estudo separadas em 3 grupos resultantes da segmentação dos níveis de maturidade tanto de governança corporativa (IGOVCORP), como de governança de TI (IGOVTI).

		FAIXAS IGOVTI			Total
		BAIXO	MÉDIO	ALTO	
	BAIXO	12	35	7	54
	MÉDIO	1	13	17	33
	ALTO	1	7	12	20
Total		14	57	36	107

Quadro 30 – Resumo da segmentação por níveis de maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

grupo 1
grupo 2
grupo 3

Posicionadas na linha diagonal (canto esquerdo superior ao canto direito inferior) estão as empresas que apresentaram níveis de maturidade de governança corporativa e governança de TI iguais. Estas empresas compuseram o grupo 1 e representam somente 36,44% das estudadas.

O restante das empresas (63,40%) compuseram os grupos 2 (IGOVCORP > IGOVTI) e 3 (IGOVCORP < IGOVTI) o que fornece novos indícios que corroboram com a inferência de que a segunda hipótese desta pesquisa (**H1. O nível de maturidade de governança corporativa é igual ou superior ao nível de maturidade de governança de TI**) **não é verdadeira**.

Ainda observando o quadro é possível analisar a terceira hipótese desta pesquisa:

H2. O nível de maturidade de governança corporativa é menor que o nível de maturidade de governança de TI.

O grupo 2 reúne todas as empresas que apresentaram IGOVCORP > IGOVTI e representam somente 8,4% das empresas respondentes, já o grupo 3 reúne todas as empresas que apresentam IGOVTI > IGOVCORP e representam mais da metade dos respondentes (55%).

De posse destes percentuais pode-se afirmar que há indícios de que **H2 é verdadeira**, pois as empresas que possuem IGOVTI > IGOVCORP formam o grupo com maior número de respondentes.

Estas análises das hipóteses demonstram também, que na prática, as empresas estudadas não atuam como sugere o *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2011), ampliando a governança já exercida nas áreas de negócio para a área de TI por meio de um modelo de governança de TI.

Observa-se que em mais da metade das empresas analisadas a governança de TI se desenvolveu além da governança corporativa. Os fatores que corroboram para este fenômeno podem ser, conforme pesquisa realizada por Graeml e Tarouco (2011), a crescente demanda por monitoramento e controle organizacional, o aumento da complexidade da tecnologia e o fato de as áreas de negócio estarem cada vez mais dependentes da TI – denominados pelos autores como fatores determinantes para adoção de modelos de melhores práticas de governança de TI.

Mesmo assim as maiores médias do IGOVTI por grupo foi apurada para o grupo 3 (IGOVCORP < IGOVTI), deixando claro que o maior nível de maturidade de governança de TI encontrado é o médio, segundo a nomenclatura adotada para as faixas de maturidade neste estudo, conforme demonstrado abaixo.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Condição	IGOVCORP = IGOVTI	IGOVCORP > IGOVTI	IGOVCORP < IGOVTI
Respondentes totais	36,44%	8,40%	55,0%
Média IGOVCORP	7,79	12,44	4,20
Maior média IGOVTI	3,06	3,11	3,60

Quadro 31 – Resumo características grupos

Fonte: Elaborado pelo autor

Confere-se na prática, que a TI tem sido considerada como uma área estratégica nas empresas, e seus representantes inclusive participam das reuniões que definem o planejamento estratégico da organização, sendo as empresas do grupo 3 as que possuem um alto nível de alinhamento estratégico (3,60).

No entanto, apesar do planejamento ocorrer, é evidente a dificuldade em monitorar o que está sendo executado, por meio de indicadores, por exemplo. Principalmente quando analisada a dimensão “Mensuração de desempenho”, verifica-se a indicação da necessidade de medição do desempenho da TI, conforme relatado por Silveira (2009, p.26). Esta prática abrangeria a coleta de dados e a criação de indicadores de resultados referentes aos processos, produtos e serviços de TI e sua contribuição para os objetivos da empresa.

Outro ponto que merece ser ressaltado é a estrutura de capital e a origem das empresas analisadas. O quadro mostra as empresas divididas entre os grupos e a coluna sim/não se refere ao fato da empresa ter ou não capital aberto.

CAPITAL ABERTO			
			Percentual
Grupo 1	IGOVCORP = IGOVTI	Não	64,1
		Sim	35,9
		Total	100,0
Grupo 2	IGOVCORP > IGOVTI	Não	0,0
		Sim	100,0
		Total	100,0
Grupo 3	IGOVCORP < IGOVTI	Não	83,1
		Sim	16,9
		Total	100,0

Quadro 32 – Resumo da estrutura de capital

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas que compõem o grupo 1 e o grupo 3 apresentam percentuais bem próximos em relação ao tipo de empresa – entre nacionais e multinacionais. Já mais da

metade das empresas do grupo 2 é multinacional sendo que 100% deste grupo possui capital aberto.

Percebe-se que as empresas que possuem capital aberto e são multinacionais, e, portanto, estão sujeitas a leis que determinam a adoção de práticas de governança corporativa, possuem $IGOVCORP > IGOVTI$.

A governança de TI descreve como a administração da firma considera e emprega a TI (particularmente em relação ao modo como é utilizada na monitoração, controle e direção) para atingir os objetivos estabelecidos em planejamentos estratégicos da organização (BROADBENT, 2002).

Estando mais da metade das empresas no grupo 3 ($IGOVTI > IGOVCORP$) cujo nível de maturidade de governança de TI está entre 2,77 e 3,60; constata-se a preocupação das empresas por planejar e coordenar as ações de TI (SOHAL e FITZPATRICK, 2002), porém, ainda é evidente a falta de mecanismos que monitorem o alcance dos objetivos definidos, características do nível 4 de maturidade de governança de TI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo abordará a síntese dos resultados analisados no capítulo anterior, além das conclusões, limitações deste estudo e as recomendações para futuros estudos.

5.1 Síntese dos resultados

Como principal objetivo, este estudo se propôs a identificar as relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam no Brasil. Para tal contou com o apoio do ISACA para disseminação do instrumento de pesquisa - um questionário de autopreenchimento - aos seus 400 associados tendo retorno de 160 empresas que atuam no Brasil. Deste total foram excluídas as empresas de micro, pequeno e médio porte restando 107 inventários válidos.

A concepção do objetivo geral desta pesquisa teve origem na pesquisa bibliográfica dos temas concernentes que sugerem a relação entre governança corporativa e de TI no campo teórico.

Para verificar esta relação na prática, o objetivo geral desdobrou-se em objetivos específicos: (a) Mensurar o nível de maturidade da governança corporativa nas organizações estudadas; (b) Mensurar o nível de maturidade da governança de tecnologia da informação nas organizações estudadas; e, (c) Identificar e analisar as relações entre os níveis de maturidade da governança corporativa e da governança de tecnologia da informação encontrados.

Ainda com o intuito de direcionar o trabalho, a questão de pesquisa (Quais são as possíveis relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de tecnologia da informação em organizações que atuam no Brasil?) deu origem a três hipóteses a serem investigadas.

Primeiramente foi necessário verificar a existência da relação entre governança corporativa e de TI (**H0**. Existe relação entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação). Desta forma, os objetivos específicos (a) e (b) foram cumpridos, pois se fez necessário mensurar os níveis de maturidade para criar índices que pudessem ser usados para o cálculo da correlação.

De posse dos índices calculados, foi constatada a existência de *moderada relação* entre IGOVCORP e IGOVTI tornando correto afirmar que há indícios de que **H0 é verdadeira**. Considerando ainda que o coeficiente de correlação encontrado sinalizou uma

correlação positiva, afirma-se que IGOVCORP e IGOVTI tendem a aumentar e diminuir simultaneamente, ou seja, quando o nível de maturidade da governança corporativa aumentar, o nível de maturidade da governança de TI também aumentará, e, o mesmo ocorrerá quando um dos níveis diminuir. Porém, é relevante destacar que foram encontrados indícios da correlação entre IGOVCORP e IGOVTI, sem, contudo implicar numa relação de causa e efeito.

Explorando o objetivo específico (a), constatou-se que mais da metade das empresas analisadas possuem baixo nível de maturidade da governança corporativa e as empresas que se posicionaram neste nível são predominantemente privadas, nacionais e do ramo de prestação de serviços.

Vale destacar que somente 5% destas empresas possuem capital aberto enquanto 100% das empresas que mostraram alto nível de maturidade de governança corporativa negociam ações em bolsa demonstrando uma grande influência do ambiente contratual no nível de maturidade.

Já para o objetivo específico (b), constatou-se que a maioria das empresas analisadas apresentou um nível médio de maturidade da governança de TI e estas empresas são predominantemente privadas e do ramo de prestação de serviços.

Prosseguindo ao objetivo (c) foi necessário verificar as possíveis relações entre IGOVCORP e IGOVTI, o que foi realizado por meio da segmentação das empresas em três grupos de análise.

O grupo 1 (IGOVCORP = IGOVTI) reuniu 36,44% das empresas respondentes e o nível mínimo de maturidade obtido foi de 2,54, ou seja, enquadra-se no nível 2 de maturidade de governança de TI, no qual os processos de TI são executados de maneira intuitiva e não existe formalização nem monitoramento das práticas executadas.

Neste grupo verifica-se que média apurada para o IGOVCORP foi de 7,79 e nem metade das práticas de governança corporativa é adotada pelas empresas que compõem este grupo.

O grupo 2 (IGOVCORP > IGOVTI) reuniu somente 8,4% das empresas respondentes e o destaque deste grupo fica por conta dos níveis altos de maturidade da governança corporativa. 44,4% das empresas possuem IGOVCORP > 12, acima da média apurada para o IGOVCORP do grupo que é de 12,44.

Já a média de IGOVTI se manteve enquadrada, assim como no grupo 1, no nível 2 de maturidade. A ausência de monitoramento dos processos de TI é corroborada pela média obtida para as dimensões “Mensuração de desempenho” e “Gestão de Recursos”, que

apresentam as menores médias dentre as dimensões do IGOVTI para as empresas do grupo 1 e 2 – 2,14 e 2,12 respectivamente.

Para que seja estabelecido um ciclo completo de governança de TI é necessário que o desempenho das atividades seja medido e comparado com os objetivos estabelecidos, o que pode resultar em redirecionamento das atividades ou até mudança nos objetivos quando for o caso, estabelecendo um processo de melhoria contínua (ITGI, 2011; SOHAL E FITZPATRICK, 2002; TAROUCO E GRAEML, 2011). Mais do que isso, um dos fatores que motivam as empresas na implementação da governança de TI é a possibilidade de monitorar e medir os resultados da TI.

Neste momento verifica-se que se o grupo 1 reúne todas as empresas que apresentaram $IGOVCORP = IGOVTI$, e, que claramente este grupo não reuniu nem a metade dos 107 respondentes da pesquisa, há indícios de que **H0 (H0. O nível de maturidade de governança corporativa é igual ou superior ao nível de governança de TI) não é verdadeira.**

Finalizando a análise dos grupos, o **grupo 3** foi composto por empresas que apresentaram o $IGOVCORP$ menor que o $IGOVTI$. Estas empresas representam mais da metade das respondentes - 55%. A média de $IGOVCORP$ calculada para o grupo 3 é de 4,20 sendo a menor média dentre os 3 três grupos de empresas analisados.

Somado ao grande percentual de empresas que compõem o grupo 3 ($IGOVCORP < IGOVTI$) e a maior média obtida para $IGOVTI$ (3,60), percebe-se que as organizações estão buscando evoluir no nível de maturidade da governança de TI, porém, a maioria ainda se encontra no nível 3, onde existe formalização dos objetivos e processos definidos, mas ainda não é possível constatar se o que foi formalizado é eficaz, tão pouco identificar e corrigir desvios.

Segue quadro resumo com as principais características de cada grupo com o intuito de facilitar a análise da terceira hipótese. Os campos “ramo” e “tipo” trazem as características da maior parte das empresas que compõem o grupo.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Condição	$IGOVCORP = IGOVTI$	$IGOVCORP > IGOVTI$	$IGOVCORP < IGOVTI$
Respondentes totais	36,44%	8,40%	55,0%
Média IGOVCORP	7,79	12,44	4,20
Maior média IGOVTI	3,06	3,11	3,60
Ramo	prestação de serviços	indústria	prestação de serviços
Tipo	privada nacional	privada multinacional	Privada nacional

Quadro 33 – Resumo das características dos grupos

Fonte: elaborado pelo autor

De posse destas informações pode-se conferir que há indícios de que **H2 (H2. O nível de maturidade de governança corporativa é menor que o nível de maturidade de governança de TI) é verdadeira**, pois as empresas que possuem $IGOVTI < IGOVCORP$ formam o grupo com menor número de respondentes. Em contrapartida mais da metade das empresas respondentes estão no grupo 3, onde $IGOVCORP < IGOVTI$, apresentando o nível de maturidade de governança de TI maior que o nível de maturidade de governança corporativa.

Estando mais da metade das empresas no grupo 3 ($IGOVTI > IGOVCORP$) cuja maior média das dimensões de IGOVTI é 3,60; constata-se a preocupação das empresas por planejar e coordenar as ações de TI (SOHAL e FITZPATRICK, 2002), porém, ainda é evidente a falta de mecanismos que monitorem o alcance dos objetivos definidos, características do nível 4 de maturidade de governança de TI, segundo o Cobit (ISACA, 2007).

Convém ressaltar que as maiores médias obtidas para as dimensões de IGOVTI em todos os grupos são da dimensão “Alinhamento Estratégico”, reforçando a análise de que H_0 é verdadeira. Estas médias demonstram a força da relação entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de TI e a importância de estabelecer uma convivência harmoniosa entre as áreas de negócio e a de TI já que, como afirmou Weill e Ross (2006), o alinhamento pode ser decisivo para o desenvolvimento da competitividade empresarial e para que as empresas mostrem melhor desempenho econômico.

Observa-se que a teoria estudada que sugere que a governança de TI é um subconjunto e, portanto, reflexo da governança corporativa não foi constatada na prática. Esta observação se apoia no expressivo número de empresas que demonstraram níveis de maturidade da governança de TI maior que os da governança corporativa e mostra que a governança de TI se desenvolveu além da governança corporativa.

Um dos fatores que corroboram para este fenômeno é o fato de as áreas de negócio estarem cada vez mais dependentes da TI, fato este citado na teoria (GRAEML, TAROUCO, 2011; FERNANDES, ABREU, 2008; GONÇALVES et al, 2010; ITGI, 2007; ALBERTIN, ALBERTIN, 2012; HUGHES, 2006) e comprovado na pesquisa de campo.

Verifica-se que 99,1% das empresas respondentes declaram a dependência dos seus negócios em relação à TI em algum nível, porém, os maiores níveis de dependência são declarados pelas empresas que compõem o grupo 3 cuja maturidade da governança de TI é maior que a da governança corporativa. 77,6% destas empresas declaram ser dependentes da TI nos níveis 4 e 5: fortemente dependentes.

Este trabalho mostrou que as empresas que se declaram mais dependentes da TI apresentam maiores níveis de maturidade da governança de TI. Apesar da existência de relação entre os índices de maturidade (IGOVCORP e IGOVTI), e, portanto um índice influenciar a elevação ou redução do outro, eles não se mantêm no mesmo nível em todas as organizações.

Esta constatação fornece argumentos aos gestores de TI que necessitam de apoio da gestão da empresa às suas ações direcionadas ao estabelecimento e o amadurecimento da estrutura de governança de TI por meio da exploração do nível de dependência dos negócios em relação a TI, já que quanto maior o nível de dependência, maior a preocupação com o nível de maturidade da governança de TI.

Além desta contribuição prática, este estudo realizou uma compilação das práticas do Cobit, modelo de melhores práticas usado pelo mercado para estabelecer a governança de TI, e buscou verificar na empresas o nível de aplicação destas práticas fornecendo como resultado informações úteis para realização de *benchmark*.

Fornecer também aos gestores das áreas de negócio, informações para realização de *benchmark* das práticas de governança corporativa adotadas, além daquelas exigidas por lei. Estas informações podem ser usadas tanto por investidores para tomada de decisões, como também servir de incentivo aos gestores para que prestem mais atenção à governança corporativa e busquem aprimorá-la para obter vantagem competitiva. Verifica-se a existência de várias pesquisas que comprovam a relação entre o nível de maturidade de governança corporativa e o desempenho superior das empresas.

Para a empresa como um todo, espera-se que este estudo tenha fornecido subsídios na busca da melhora dos níveis de maturidade de governança de TI, já que são estas práticas que permitem assegurar que a organização da TI seja capaz de apoiar as estratégias e objetivos da organização, garantindo o retorno sobre os investimentos realizados na área de TI e avaliando as vantagens que o uso da tecnologia pode trazer às organizações.

Como contribuições teóricas, acredita-se que este estudo tenha auxiliado na compilação de evidências e na síntese de um campo de conhecimento disperso, abrangente e complexo. A pesquisa realizada permitiu não somente verificar os níveis de maturidade de governança corporativa e de governança de TI separadamente, como também analisar as relações entre estes níveis fornecendo avanços nas pesquisas da área prestando-se a alicerçar novas proposições.

5.2 Conclusões

Fundamentada nas análises estatísticas realizadas e na discussão dos resultados apresentadas no capítulo 4 desta tese, e devido ao conhecimento adquirido durante a elaboração deste trabalho e no convívio com os respondentes no seu cotidiano, iremos apresentar alguns pontos que vão além da discussão formal, porém, baseados nela.

Espera-se que as argumentações que seguem possam auxiliar nas decisões tomadas pelos gestores e no aguçamento da curiosidade dos pesquisadores da área.

Para mensurar o nível de maturidade de GC foi elaborado um instrumento de pesquisa baseado nas melhores práticas, assim como tem feito os pesquisadores desta área. Portanto, para ter um alto nível de GC as empresas precisariam executar práticas que vão além das exigidas por lei, o que os resultados deste trabalho sugerem que não ocorre, visto que 50,46% das empresas analisadas possuem baixo nível de maturidade da governança corporativa.

Apesar das empresas necessitarem de mecanismos de governança corporativa que orientem os processos de negócio devido ao aumento da complexidade dos mercados, fica claro que os mecanismos adotados não vão muito além dos exigidos por lei. Cumprem-se as exigências da lei em relação à GC, mas, frequentemente as melhores práticas não são adotadas. Verifica-se ainda que as práticas da dimensão da GC denominada de “Acesso às Informações”, que tratam especificamente de divulgação de informação, não ocorrem, pois, verifica-se um expressivo percentual de respostas negativas a todas as questões que a compõem, perdendo somente para a dimensão “Estrutura de Propriedade e Controle” onde algumas questões obtiveram 100% de respostas negativas.

Certamente estas respostas estão relacionadas com outro ponto que deve ser destacado e que influencia o baixo nível de GC apurado: o fato de apenas 5% das empresas respondentes terem capital aberto. As empresas que possuem capital aberto são obrigadas a cumprir legislações mais rigorosas quanto à divulgação de informação, o que normalmente aumenta o rigor dos controles adotados por elas.

Analisando agora a mensuração do nível de maturidade de governança de TI, percebe-se que 53,3% das empresas estudadas apresentam nível médio de maturidade. Este nível médio determinado nesta pesquisa estaria para o Cobit entre os níveis 2 e 3. Sendo que o nível 2 não exige nenhuma formalização dos processos e no nível 3 os processos não são sofisticados, mas existe uma formalização das práticas existentes. É importante ressaltar que

estes níveis não preveem monitoramento nem mensuração do desempenho das atividades executadas por TI.

Observa-se também que mais de 35% das empresas que se enquadram nesta faixa apresentam grande preocupação com a revisão e aprovação do orçamento de TI pela alta administração e percebem uma dependência alta dos negócios em relação à TI.

Retomando as hipóteses desta pesquisa, relembra-se que a primeira hipótese foi baseada na literatura disponível sobre os assuntos tratados aqui - governança corporativa e governança de TI - e na relação entre eles. Para identificar as relações primeiramente foi necessário verificar a correlação por meio de técnicas estatísticas. Feito isso, e constatada a correlação, todas as relações puderam ser avaliadas. Esperava-se que, como visto na literatura, a governança de TI fosse um subconjunto da GC, portanto, também se esperava que os níveis de maturidade da governança corporativa e de TI fossem iguais ou que o nível de maturidade da governança corporativa fosse maior que o da governança de TI, justamente pela segunda ser derivada da primeira.

Constata-se que apesar da governança de TI ter surgido como parte da GC, hoje ela é independente e os gestores de TI se preocupam em manter um bom relacionamento com o negócio e em construir uma imagem positiva da TI junto à organização. Mesmo assim, conforme demonstrado no quadro 33, pelo menos 50% das organizações ainda não executa todas as etapas do ciclo de governança de TI, deixando a desejar principalmente no quesito mensuração de desempenho, responsável por estabelecer um processo de melhoria contínua da área de TI e dos serviços prestados por ela.

Esta pesquisa mostrou que para que se tenha maturidade de governança de TI não é necessário que a empresa tenha maturidade de governança corporativa. Somente 8 % das respondentes apresentam simultaneamente níveis altos de maturidade de governança corporativa e de governança de TI, revelando um caminho longo a ser percorrido na busca do alinhamento das preocupações e das práticas de governança exercidas pelas diversas áreas das organizações que atuam no Brasil.

A maior contribuição desta pesquisa é a constatação de que mais da metade das empresas respondentes se posicionaram no grupo em que a empresa apresenta um nível de maturidade de governança de TI maior que o nível de maturidade de GC. Somado ao fato de que mais da metade destas empresas são prestadoras de serviço, sugere-se que a adoção da governança de TI influencia na qualidade do serviço prestado aos clientes e consequentemente na construção da imagem da empresa perante os mesmos. É importante

também ressaltar que nos processos de concorrência, incluindo licitações, uma das exigências tem sido a adoção de controles e adoção de boas práticas de TI.

Por último verifica-se que 99,1% das empresas respondentes declaram a dependência dos seus negócios em relação à TI em algum nível, porém, os maiores níveis de dependência são declarados pelas empresas que compõem o grupo 3, cuja maturidade da governança de TI é maior que a da governança corporativa. O que indica que quanto maior a dependência dos negócios em relação à TI maior será o nível de maturidade da governança de TI na empresa.

5.3 Limitações do estudo

Apesar de todo o rigor buscado no emprego dos procedimentos de pesquisa, convém ressaltar as limitações deste trabalho.

Inicialmente, destaca-se que, os dados foram coletados por meio da participação dos profissionais associados à ISACA no Brasil, que possui uma base composta por 400 associados e que foram analisados 107 respostas válidas. Deste modo, não é possível generalizar os resultados obtidos para todas as empresas que atuam no Brasil.

Outra limitação se refere aos respondentes da pesquisa. As empresas foram representadas na pesquisa por um único respondente que imprimiu sua percepção nas respostas, podendo assim haver distorções nos dados coletados em função do viés do respondente. Para atenuar esta distorção, buscou-se que os respondentes ocupassem predominantemente cargos na gestão das empresas. Apesar de o instrumento de pesquisa utilizado - questionário disponibilizado em site na internet - ter como característica a necessidade de um nível educacional mais elevado (VASCONCELLOS e GUEDES, 2007) e de mais da metade dos respondentes ocuparem cargo de gestor, ainda sim tal limitação deve ser considerada para este estudo.

Além disso, e outra característica que pode enviesar os resultados é que as respostas obtidas por intermédio do ISACA provavelmente veem de empresas com bons níveis de maturidade de governança TI já que nela atuam profissionais envolvidos com este tema.

Outro ponto a ser considerado é o anonimato, que se por um lado garante conforto ao respondente e aumenta significativamente a taxa de resposta, por outro impede a validação dos dados coletados e mina a possibilidade de verificação da veracidade das respostas.

Quanto à elaboração do instrumento de pesquisa, ressalta-se que a escolha do Cobit como modelo de referência, apesar de ter sido justificada, representa uma limitação da

pesquisa, pois, restringiu a coleta e análise às práticas de governança de TI propostas pelo modelo.

5.4 Recomendações para futuros estudos

Como sugestão de pesquisa indica-se o aprofundamento deste estudo por meio de estudo de caso múltiplo. O estudo seria realizado em pelo menos uma empresa representante de cada um dos grupos determinados por esta pesquisa com o objetivo de verificar no dia a dia e com maior número de entrevistados por empresa como ocorre a relação entre a governança corporativa e a governança de TI. Neste caso uma verificação qualitativa traria grandes contribuições à área de pesquisa.

Outro ponto a ser pesquisado seria verificar o desempenho econômico de pelo menos uma empresa representante de cada um dos grupos e analisar se relação entre IGOVCORP e IGOVTI interfere positivamente (ou não) neste desempenho.

Além disso, a mesma questão de pesquisa poderia ser investigada por meio de outros instrumentos de pesquisa que contemple, por exemplo, outros modelos de governança de TI.

E por último, sugere-se verificar como as empresas estão se preparando para atingir o próximo nível de maturidade de governança de TI – o nível 4 – no qual os processos para mensuração de desempenho estão implementados favorecendo a correção de desvios na consecução dos objetivos da área e consequentemente buscando sustentar as estratégias do negócio.

REFERÊNCIAS

ACIONISTA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.acionista.com.br>>. Acesso em: 10. abr. 2011.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Rev. Adm. Pública** [online], v.42, n.2, p. 275-302, 2008. ISSN 0034-7612.

ALBERTIN , A. L.; ALBERTIN , R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Rev. Adm. Pública** [online], v.46, n.1, p. 125-151, 2012. ISSN 0034-7612.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information, costs and economic organization. **American Economic Review**, n.62, p. 95-777, 1972.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10. out. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan Publishing Company, 1932.

BERNDT, M. **Global differences in corporate governance systems**: theory and implications for reforms. Harvard Law School Cambridge, 2000. Discussion paper n. 303.

BLACK, B.; JANG, H.; KIM, W. Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea . **Journal of Law, Economics, and Organization**, v, 22, n.2, 2006.

BLOEM, J.; VAN DOORN, M.; MITTAL, P. **Making IT governance work in a Sarbanes Oxley world**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

BM&FBovespa. **Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada – IGC**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 10. out. 2010.

BRENNAN, N.; HOURIGAN, D. Corporate Reporting on the Internet by Irish Companies, **The Irish Accounting Review**, v. 7, n. 1, p. 37-68, 2000.

BROADBENT, M. Creating Effective IT Governance. **Gartner Symposium IT EXPO**, Florida, 2002.

BROADBENT, M.; KITZIS, E.S. **The New CIO Leader**. Harvard Business School Press, 2005.

CACIATO, L. E. **Gerenciamento da Segurança de Informação em Redes de Computadores e a Aplicação da Norma ISO/IEC 17799:2001**. Campinas, 2004. Disponível em: <<http://www.rau-tu.unicamp.br/>>. Acesso em: 25 Abr. 2008.

CADBURY, A. The corporate governance agenda. **Corporate Governance: An International Review**. v. 8, n. 1, p. 86, Jan, 2000.

CALLEGARI-JACQUES, S. M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CARTLIDGE, A. et al. **An Introductory Overview of ITIL v3**. Version 1.0 USA: ITSMF, 2007. Disponível em: <http://www.best-management-practice.com/gempdf/itSMF_An_Introductory_Overview_of_ITIL_V3.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2008.

CARVALHAL DA SILVA, A. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 39, n. 4, p. 348–361, 2004.

CARVALHAL DA SILVA, A. L.; LEAL, R. P. C. Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 3, n. 1, p. 1–18, 2005.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v.37, n. 3, p. 19-32, jul/set 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron, 1996.

CHANG, J.; KING, W. Measuring the performance of information systems: a functional scorecard. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 85-115, Summer 2005.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; FAN, J.; LANG, L. **Expropriation of minority shareholders**: Evidence from East Asia. World Bank Policy Research Paper, n. 2088. Washington, 2000a.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; LANG, L. The separation of ownership and control in East Asian corporations. **Journal of Financial Economics**, v.58, p.81–112, 2000b.

CLARKE, T. **Theories of Corporate Governance**. New York: Routledge, 2004.

CREDIT LYONNAIS SECURITIES ANALYSIS - CLSA. **Saint and sinners**: Who's got religion? Credit Lyonnais Securities Asia, Research Report. Hong Kong, 2001.

CULP, C. L. **The Risk Management Process**: Business Strategy and Tactics. New York: Wiley, 2001.

CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. São Paulo: CVM, 2002.

CVM. **Legislação e regulamentação**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 13 set. 2010.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. Analysing the Relationship Between IT Governance and Business/IT Alignment Maturity. In: **Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, 2008.

DELOITTE. **Lei n 11.638/07: alterações na lei das sociedades por ações**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

DURNEV, A .; KIM , H . To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation . **Journal of Finance**, v. 60, n.3, p. 1461 – 1493, 2005.

ETTREDGE, M.; RICHARDSON, V.; SCHOLZ, S. Dissemination of Information for Investors at Corporate Web Sites, **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 21, p. 357-369, 2002.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of firm. **Journal of Political Economy**, v.88, n.2, p.288-307, 1980.

FENTON, E.; PETTIGREW, A. Theoretical perspectives on new forms of organizing, in PETTIGREW, A., FENTON, E. (Eds), **The Innovating Organization**. Sage: London, 2000.

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

FIGUEIREDO, N. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Paulo: Difusão, 2004.

FREITAS, M. E. Por uma ética na demissão? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 102-106, jan/mar 2006.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GAMA, F. A., MARTINELLO, M. Análise do Impacto do Nível da Governança de Tecnologia da Informação em Indicadores de Performance de TI: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico. In: In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30º, 2006, Salvador, **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr/mar. 1995.

GOMPERS, P.; ISHII, J. L.; METRICK, A. **Corporate Governance and Equity Prices**, NBER Working Paper 8449, 2001.

GONÇALVES, A. P.; POLO, E. F., CORREA, H. L.; HUBERT, M. The alignment between business and IT strategies. In: 6º CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2009, São Paulo. ANAIS 6º CONTECSI, 2009.

GONÇALVES, A. P. ; MIRANDA, B. S. ; PEREIRA, R. S. ; CORREA, H. L. . Proposal of Evaluation Model of Alignment Between Business and it Strategies. In: 7º CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2009, São Paulo. ANAIS 7º CONTECSI, 2010.

GREEN, P.E.; CARMONE, F.J. **Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis**. Boston, MA: Allyn, 1988.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, n.52, p.121-143, 2003.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, p.67-85, 2005.

GUILFORD, J. P. **Fundamental statistics in psychology and education**. 4.ed. New York: McGraw-hill Book, 1950. 605p.

GUILLEN, M. Corporate governance and globalization: is there convergence across countries?, **Advances in Comparative International Management**, v. 13, p. 175-204, 2000.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, S. **CISSP all-in-one exam guide**. New York: McGraw-Hill, 2005.

HIMMELBERG, C.; HUBBARD, G.; LOVE, I. Investor protection, ownership and the cost of capital. **Unpublished working paper**, Columbia University, 2001.

HIMMELBERG, C.; HUBBARD, G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 53, p. 353-384, 1999.

HUANG, S.; OU, C.; CHEN, C.; LIN, B. An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: a resource-based perspective. **European Journal of Operational Research**, v.173, n.3, p. 984-999, September 2006.

HUGHES, G. Five steps to IT risk management best practices. **Risk Management**, v. 53, n. 7, July 2006.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC. **Histórico**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br> Acesso em: 14 jan. 2010.

IBGC. **Governança no Brasil**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br> Acesso em: 05 fev. 2011.

ITGI. **About IT Governance**. Disponível em <http://www.itgi.org>. Acesso em: 14 jan. 2011.

ITGI. **COBIT 4.1**. Framework, Control Objectives, Management Guidelines and Maturity Models. USA: ISACA, 2007.

ISMAIL, T.H. **An Empirical Investigation of Factors Influencing Voluntary Disclosure of Financial Information on the Internet in the GCC Countries**. Disponível em <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: 23 set. 2010.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. Theory of firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, Oct. 1976.

JENSEN, M. C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **Journal of Finance**, n. 48, p. 831–880, 1993.

JENSEN, M. C. Self-interest, altruism, incentives and agency theory. **Journal of Applied Corporate Finance**, summer, p. 40-55, 1994.

KHANCHEL, I. Corporate Governance: Measurement and Determinant Analysis. **Managerial Auditing Journal**, v.22, p.740-760, 2007.

KHANNA, T.; KORGAN, J; PALEPU, K. **Globalization and Corporate Governance Convergence? A Cross-Country Analysis**". Harvard University, 2001.

KING, J. L. **Operational Risk: measurement and modeling**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

KINGSFORD, R., DUNN, L.; COOPER, J. Information Systems, IT Governance and Organisational Culture. In: **14th Australasian Conference on Information Systems**, Western Australia, 2003.

KLAPPER, L.; LOVE, I. **Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets** (March 2002). World Bank Policy Research Working Paper No. 2818. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=303979> or doi:10.2139/ssrn.303979, 2002.

KLAPPER, L.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of Corporate Finance**, v.10, p. 703–728, 2004.

LANE, C. Changes in corporate governance of German corporations: convergence to the Anglo-American model? **Competition and Change**, v.7, n. 2-3, p. 79-100, jun/sept 2003.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, v. 54, p.471–518, 1999.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 5, p. 3– 28, 2000.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate valuation. **Journal of Finance**, v.3, n.53, 2002.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL DA SILVA, A.; VALADARES, S. Estrutura de controle e propriedade das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 7–18, 2002.

LEAL, R. P. C.; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul/dez 2003.

LITAN, R.E.; WALLISON, P.J. **The GAAP Gap: Corporate Disclosure in the Internet Age**. Washington: AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, 2000.

LOBLER, M. L.; BOBSIN, D.; VISENTINI, M. S. Alignment between the strategic business plan and the plan of information technology at companies: the comparative analysis through the maturity level and critical success factors. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 37-60, 2008.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Controls of information technology management for Business processes outsourcing based on Cobit. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.8, n.1, p.237 – 262, 2011.

LUFTMAN, J. N. Assessing business – It alignment maturity. **Communications of AIS**, v. 4, december, 2000.

LUFTMAN, J. N. **Managing the information technology resource: leadership in the information age**. New Jersey: Pearson Education, 2004.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. IT Governance in Brazil: does it matter? Performance, Londres, p. 22-27, 2010.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. **Prod.** [online], v.22, n.3, p. 612-624, 2012. ISSN 0103-6513.

MAGALHÃES, M. N; LIMA, A.C.P. **Noções de probabilidade e estatística**. 6 ed. Edusp, 2005.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 2007.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, M. Lei das S.A. é aprovada e já se negociam vetos à proteção de minoritários. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 set. 2001.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322, June 2004.

MENDES-DA-SILVA, W.; MAGALHÃES FILHO, P. A. O.; NÓBREGA, O. O. Determinantes da Disseminação Voluntária de Informações Financeiras na Internet: Um Estudo com Empresas Listadas na Bovespa. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28º, 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

MENDES-DA-SILVA, W.; MAGALHÃES FILHO, P. A. O. Verificando Associações entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia de Informação: Uma Análise Empírica com Indústrias Brasileiras. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília : Anpad, 2005.

MENDONÇA, A. F. et. al. **Metodologia Científica** guia para elaboração de trabalhos acadêmicos. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2003.

MILLSTEIN, I. M. The evolution of corporate governance in the United States. In: Forum of US – Europe Legal – Economic Affairs, 2001, Rome. **ANAIS** Forum of US – Europe Legal – Economic Affairs, 2001.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Management ownership and market valuation: An empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v.20, p.293–315, 1988.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em administração. **Revista Administração Online**. São Paulo, v.1, n.1. 2000.

MUNDSTOCK, E. et al. **Introdução à análise estatística utilizado o SPSS 13.0**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NENOVA, T. **Control values and changes in corporate law in Brazil**. Washington: World Bank Working Paper, 2001.

NESTOR, S.; THOMPSON, J. K. **Corporate Governance in OECD Economies: Is convergence under way?** Paris: OECD, 2000.

OCDE. **Os princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. Paris: OCDE, 2004.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Edusp, 2001.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK Guide)**. EUA: PMI, 2004.

PMI. **Sobre o PMI**. Disponível em : <<http://www.pmi.org/br>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

PRESTES, M. A.; BRODBECK, A. F. Desenvolvimento de um conjunto de processos de governança de tecnologia de informação para uma instituição hospitalar. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 2, 2011.

PWC. **IFRS Brasil**. Disponível em : <<http://www.pwc.com/br>>. Acesso em: 10 out. 2010.

RADHAKRISHNAN, A.; ZU, X.; GROVER, V. A process-oriented perspective on differential business value creation by information technology: An empirical investigation. **Omega**, v. 36, n. 6, p. 1105-1125, December 2008.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação Alinhado ao Planejamento Estratégico de Empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, n.2, p. 39-51, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCCA, C. A.; CARVALHO, A. G. **Mercado de capitais e o financiamento das empresas abertas**. São Paulo: FIPE/ABRASCA, 1999. Relatório de Pesquisa.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; SIMOES, S. A. O desenho da gestão da tecnologia da informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)**, São Paulo, v. 6, n. 3, 2009 .

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2008.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v.52, p.737–783, 1997.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C. A Qualidade da Governança Corporativa influencia o Valor da Companhias Abertas no Brasil? In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 1-29, 2008.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.3, p. 50–64, 2003.

SILVEIRA, A. M.; DIAS, A. L. What is the impact of bad governance practices in a concentrated ownership environment ? **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 7, n. 1, p. 70–91, 2010.

SILVEIRA, A. M.; SAITO, R. Corporate Governance in Brazil: Landmarks, Codes of Best Practices, and Main Challenges. **The IUP Journal of Corporate Governance**, v. 8I, n. 2, 2009.

SILVEIRA, P. M. Plano de Continuidade de Negócios para a Empresa Alfa : Uma proposta com base na NBR 15999, no ITIL e no COBIT. **Revista da Graduação da PUC RS**, v. 2. n. 2, 2009.

SIQUEIRA, J. **O Modelo de Maturidade de Processos**: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. Disponível em http://www.ibqn.com.br/htm_artigos_links/index04.htm . Acesso em: 14 jan.2011.

SOHAL, A.; FITZPATRICK, P. IT Governance and Management in large Australian Organizations. **International Journal of Production Economics**, p. 97-112, 2002.

SPONVILLE, A. C. **O capitalismo é moral?** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TAROUCO, H. H; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 46, n. 1, p. 7-18, mar. 2011.

THOMSEN, S. Business ethics as corporate governance. **European Journal of Law and Economics**. v. 2, n. 11, p. 153-164, 2001.

TIROLE, J. **The theory of Corporate Governance**. New Jersey: Princeton University Press, 2006.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S.; GULDENTOPS, E. Structures, processes and relational mechanisms for IT governance. In: VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for information technology governance**, Hershey: Idea group publishing, 2004.

VANNI, R. M. P. Governança de TI na Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2005.

VASCONCELLOS, L.; GUEDES, L. F. A. *E-surveys*: Vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. In: X SEMEAD – Seminários em Administração, 2007, São Paulo. **ANAIS X SEMEAD**, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERHOEF, C. Quantifying the effects of IT-governance rules. **Science of Computer Programming**, v. 67, n. 2-3, p. 247-277, July 2007.

WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. Attempting to Define IT Governance. In: **Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, 2006.

WEILL, P.; BROADLENT, M. **Leaving the new infrastructure**: how market leaders capitalize on IT. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.

WEILL, P. Don't just lead govern: how top-performing firms govern IT. **MIS Quarterly Executive**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.

WEILL, P.; WOODHAM, R. **Don't just lead, govern: implementing effective IT governance**, CISR Work Papers No. 326, 2002, available at: <http://mitsloan.mit.edu/cisr/r-papers.php>.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de tecnologia da informação**. São Paulo: M. Books, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Prezado(a) Senhor(a),

O objetivo dessa pesquisa é contribuir para o entendimento da relação entre governança corporativa e governança de TI em empresas brasileiras e está vinculada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

O tempo requerido para o preenchimento completo do questionário é de, aproximadamente, 20 minutos.

Importante: lembramos que sua participação é voluntária e que as informações aqui fornecidas serão mantidas em absoluto **sigilo**, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos, de **forma agrupada** e, em nenhuma hipótese, com identificação individual ou nominal, caso não seja autorizado no momento do preenchimento.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Profª. Msc. Andréa Paiva

Doutoranda FEA-USP – 11-9971-2013 – apaivag@usp.br

Prof. Dr. Hamilton Correa - hamillco@usp.br

Nome da empresa:

Nome do respondente:

Cargo do respondente:

Tempo do respondente na empresa:

Email do respondente:

O nome da empresa pode ser usado na pesquisa: Sim () Não ()

Gostaria de receber o resultado da pesquisa: Sim () Não ()

PARTE A – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual o tipo de empresa você trabalha?

- ☐ Pública
- ☐ Privada nacional
- ☐ Privada multinacional
- ☐ Mista
- ☐ Sem fins lucrativos

2. A empresa possui capital aberto?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. Qual o ramo de atuação da empresa?

- ☐ Comércio
- ☐ Indústria
- ☐ Instituição financeira
- ☐ Prestação de Serviços

4. Qual é o porte da empresa onde você trabalha?

- ☐ Micro (Indústria com até 19 funcionários. Comércio e Serviços com até 9 funcionários)

- ☐ Pequena (Indústria com 20 a 99 funcionários. Comércio e Serviços com 10 a 49 Funcionários)
 - ☐ Média (Indústria com 100 a 499 funcionários. Comércio e Serviços com 50 a 99 Funcionários)
 - ☐ Grande (Indústria com 500 ou mais funcionários. Comércio e Serviços com 100 ou mais funcionários)
5. A empresa possui um departamento interno de tecnologia da informação (TI)?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
6. A sua empresa recorre à terceirização de serviços de tecnologia de informação?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
7. A empresa emite ADRs ?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
8. A empresa aderiu aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
9. Existe relação entre as áreas e/ou as práticas de governança corporativa e governança de tecnologia da informação na empresa?
- ☐ Sim
 - ☐ Não

PARTE B – GOVERNANÇA CORPORATIVA

Acesso às Informações

10. É possível obter o relatório anual da empresa através da internet?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
11. A empresa disponibiliza em seu site documentos relativos à Governança Corporativa?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
12. O site da empresa é bilíngüe e possui uma seção de Relações com Investidores (RI)?
- ☐ Sim
 - ☐ Não

Conteúdo das Informações Públicas
--

13. A empresa adotou algum padrão internacional de contabilidade (IFRS ou USGAAP)?

- ☐ Sim
☐ Não

14. A empresa costuma contratar serviços de auditoria das principais firmas globais (Ernst&Young, PwC, Deloitte ou KPMG)?

- ☐ Sim
☐ Não

15. A empresa publica documentação explicando a forma de remuneração de seus executivos?

- ☐ Sim
☐ Não

Estrutura do Conselho de Administração

16. Os cargos de presidente do conselho de administração e CEO são ocupados por pessoas diferentes?

- ☐ Sim
☐ Não

17. O número de membros do conselho de administração está entre 5 e 11?

- ☐ Sim
☐ Não

18. O conselho fiscal é um órgão permanente na estrutura da empresa?

- ☐ Sim
☐ Não

19. O conselho de administração possui pelo menos 20% de conselheiros independentes?

- ☐ Sim
☐ Não

Estrutura de Propriedade e Controle
--

20. O percentual das ações da empresa em circulação (*free-float*) é maior ou igual a 25%?

- ☐ Sim
☐ Não

21. A empresa emite somente ações ordinárias?

- ☐ Sim
☐ Não

22. As ações preferenciais da empresa correspondem a menos de 50% do total de ações?

- ☐ Sim
☐ Não

23. A empresa concede *tag along* aos detentores de ações preferenciais?

- ☐ Sim
☐ Não

PARTE C – GOVERNANÇA DE TI

Instruções de preenchimento: Dê uma nota de 0 a 5, onde 0 é considerado como não aplicado e 5 é maior nível de aplicação do conceito/prática na empresa.

24. Qual o nível de dependência do negócio da sua empresa em relação à TI ?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Existe comprometimento da alta direção no alinhamento do planejamento estratégico de TI com as necessidades atuais e futuras da empresa?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Atualmente há entendimento da capacidade atual de TI visando o atendimento das demandas das áreas de negócio?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. A TI utiliza um esquema de priorização no atendimento das demandas baseado nas necessidades do negócio?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. O gerenciamento de risco é praticado na empresa por meio de uma estrutura de gestão de riscos de TI alinhada com a estrutura de gestão de riscos da empresa?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

29. Avaliações de risco de TI são executadas periodicamente?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30. O processo de respostas aos riscos foi formalmente definido e assegura que os controles mitiguem a exposição aos riscos de forma contínua e com uma adequada relação custo-benefício?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

31. Foram definidas e implantadas estruturas e abordagens de gestão dos projetos de TI?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. As diretrizes de gestão dos projetos de TI são de conhecimento de todos na empresa?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33. Todos os projetos de TI são planejados, executados e monitorados segundo as diretrizes definidas?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34. Os procedimentos de mudança, inclusive as emergenciais, foram definidos e comunicados a todas as áreas de empresa?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35. Todas as solicitações de mudança são avaliadas de modo estruturado considerando priorizações, autorizações e os impactos na operação?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

36. Foram implementados procedimentos de acompanhamento e relatórios que documentem a situação das mudanças com o objetivo de garantir que as mudanças autorizadas sejam implementadas conforme planejado?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

37. Os requisitos de negócio, de risco e conformidade foram traduzidos em um plano abrangente de segurança de TI, que leve em consideração a infraestrutura de TI e a cultura de segurança de informação?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

38. O direito de acesso aos sistemas de informação foi definido de acordo com as necessidades de cada usuário da área de negócio e é controlado por senha?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

39. A política de segurança é testada, reavaliada e monitorada proativamente?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

40. São realizadas cópias de segurança (backups) dos dados críticos do negócio periodicamente?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

41. As condições de armazenamento das mídias das cópias de segurança (backups) obedecem à política de segurança da empresa e as exigências regulatórias?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

42. A empresa possui procedimentos definidos para descarte e manipulação de dados confidenciais do negócio e de equipamentos de TI?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

43. O desempenho dos processos de TI é monitorado por indicadores que proporcionam a avaliação da entrega dos serviços de TI e a contribuição da TI para os resultados do negócio?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

44. Existe análise crítica de desempenho dos processos de TI e tomada de ações corretivas necessárias frente às metas acordadas?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

45. A empresa identifica continuamente as exigências de leis, regulamentos e contratos locais e internacionais que precisam ser atendidos para a atualização de políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

46. Existe avaliação periódica da conformidade das políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI com os requisitos legais e regulatórios?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

47. A empresa possui uma estrutura de governança de TI integrada à governança corporativa?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

48. É realizada auditoria independente da estrutura de governança de TI periodicamente?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

APÊNDICE B

From: "Comunicação" <comunica@isaca.org.br>
To: rodrigo.suzuki@isaca.org.br
Sent: Qui, Dez 15, 2011, 23:26 PM
Subject: Teste

Caro Associado ISACA-SP,

Estamos apoiando a pesquisa de Doutorado da Profª Andréa Paiva, sobre a relação entre Governança Corporativa e a Governança de TI.

O objetivo dessa pesquisa é contribuir para o entendimento da relação entre governança corporativa e a governança de TI em empresas brasileiras e está vinculada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

O tempo requerido para o preenchimento completo do questionário é de, aproximadamente, 30 minutos.

Importante: lembramos que sua participação é voluntária e que as informações fornecidas serão mantidas em absoluto sigilo, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos, de forma agrupada e, em nenhuma hipótese, com identificação individual ou nominal, caso não seja autorizado no momento do preenchimento.

A responsabilidade pela condução da pesquisa é da Profª MSc. Andréa Paiva (11-9971-2013 / apaivag@usp.br), doutoranda FEA-USP, sob orientação do Profº Dr. Hamilton Correa (hamilco@usp.br).

Este é um convite para preencher o formulário **Entendendo as relações entre Governança Corporativa e Governança de TI**.

Para preenchê-lo,
visite: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG5JMWdWbE1TY1dlMDB6S1FkTVMwbFE6MQ>