

A influência do mercado de capitais sobre a Governança de TI

Franco dos Santos Sandonato (CEFET/RJ) fsandonato@gmail.com

Ilda Spritzer (CEFET/RJ) spritzer@cefet-rj.br

Flavio José de Almeida Ferreira (CEFET/RJ) flaviojaf@click21.com

Resumo

Como forma de valorizar os ativos negociados nas bolsas de valores, as empresas buscam atingir níveis de qualidade exigidos pelas instituições que regulam o mercado de capitais, que implementam mecanismos regulatórios que têm influenciado fortemente a adoção de medidas de governança corporativa pelas empresas. Os principais efeitos da aplicação destes novos modelos sobre a forma de gestão tradicional, são o estabelecimento de mecanismos que garantam uma maior transparência das informações corporativas e a segregação entre as funções de controle e gestão da organização. A separação de funções, pela criação de comitês de controle em diferentes níveis organizacionais, implica na adoção de modelos de governança também para a gestão da TI, que é impactada pelo estabelecimento de uma série de controles regulatórios, e pela necessidade de cumprir seu papel imprescindível de suportar em sua infra-estrutura, os diversos processos de negócios das empresas

Palavras-Chave

Mercado de Capitais, Governança Corporativa, Governança de TI.

1. Introdução

No Brasil, as fontes principais de financiamento são os créditos livres, oferecidos pelos bancos privados e os direcionados, supridos pelos bancos estatais e de desenvolvimento. O mercado de capitais nacional possui potencial para oferecer recursos para financiamentos de projetos de longo prazo, atuando como um fornecedor de crédito de menor porte, entretanto, não é capaz de suprir as necessidades do setor produtivo nacional.

O desenvolvimento financeiro é fundamental para o crescimento econômico. O mercado de capitais é um dos componentes de uma complexa relação entre variáveis capazes de influenciar o desempenho da economia, ao gerar liquidez financeira. Os investidores relutam em comprometer seus recursos por um longo período. Como os investimentos de maior porte requerem a alocação de recursos por um longo prazo, os mercados de capitais tornam-se uma alternativa atraente.

A mobilização da poupança interna para financiamento do setor produtivo, permitiria utilizar o capital investido em ações como fonte de recursos para as empresas, concorrendo com o sistema financeiro e contribuindo para diminuir o custo do crédito de longo prazo. O desinteresse histórico tanto das empresas como da sociedade brasileira pelo mercado de ações impede a implantação deste modelo e a valorização das empresas. O pouco interesse despertado pelo mercado de capitais deve-se a uma série de fatores: a) a atração pelas altas taxas de juros oferecidas pelas demais opções de investimento, b) a cultura empresarial; c) a falta de transparência na gestão organizacional e d) as dificuldades em se estabelecer a abertura de capital.

Implementar arranjos que protejam os provedores de recursos, de modo que estes cedam seu capital a partir de garantias de seus direitos é um desafio para a gestão de um mercado de capitais. Segundo Silva (2005), para que estes exerçam a contento sua função social, são necessários requisitos como a proteção legal aos investidores, maior transparência de informações, alto padrão de contabilidade e efetividade na aplicação de leis. As regras legais que são aplicadas no mercado de capitais determinam seu tamanho e extensão. Ao proteger de expropriação os financiadores potenciais, elas aumentam sua propensão em investir em fundos em troca de ativos.

Medidas como o estabelecimento do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), e a regulamentação da Bolsa de Nova Iorque (NYSE) através da Lei Sarbannes-Oxley (SOX), são exemplos de movimentos que buscam implementar medidas para revigorar e proteger o mercado de capitais. As melhorias promovidas na regulamentação destes mercados criam um movimento de excelência na gestão das empresas, levando à adoção de modelos de governança corporativa, o que vêm levando a um aumento do valor de suas ações, que passam a ter preferência de escolha, principalmente dos acionistas minoritários, que são a base para a revitalização do mercado.

Este novo ambiente legal que rege o mercado de capitais implica em mudanças nas estruturas organizacionais das empresas. São estabelecidas maiores condições de divulgação de informações e aumenta o nível de controle dos processos de gestão. Apesar dos custos inerentes às adaptações estruturais necessárias e aos riscos associados às eventuais perdas de confidencialidade, espera-se que no longo prazo, governança corporativa implemente melhores práticas que levem a um aumento de competitividade e uma maior capacidade em obter financiamentos de longo prazo a custos reduzidos.

A governança corporativa gera mudanças na estrutura interna das empresas, produzindo novos arranjos e processos organizacionais. Estas mudanças renovam as boas práticas de conformidade legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*), e afetam principalmente os setores envolvidos com a proteção (ANDRADE & ROSSETI, 2006). Estas mudanças afetam os departamentos de TI não só pela necessidade de suportar as novas práticas, como passam a se submeter a uma série de complexos sistemas de controle e auditoria, com impactos semelhantes em porte à introdução da computação pessoal e da implantação dos ERP.

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre o movimento de implantação de modelos de governança corporativa, tendo origem nas mudanças geradas nos mercados de capitais e seus impactos na gestão dos recursos de Tecnologia da Informação (TI).

2. O mercado de capitais nacional

Segundo Silva (2005), a instituição do Novo Mercado pela BOVESPA é uma tentativa de diminuir a fragilidade histórica do mercado de capitais brasileiro. Uma série de medidas são criadas para proteger e atrair os investidores, incentivando a implantação de um alto nível de governança nas empresas, o que aumenta a transparência de informações e institui mecanismos de controle de sua gestão. A adoção das práticas exigidas pelo Novo Mercado tornou-se uma tendência das empresas abertas, e estas passam a receber a preferência pelos investidores. Após a implantação do Novo Mercado, as empresas que conseguem esta classificação diferenciada já movimentam a maior parte do volume total negociado (BOVESPA, 2006).

Ao longo do tempo o Brasil manteve os privilégios para os acionistas majoritários, preservando os interesses de grandes controladores. Um alto nível de participação de investidores minoritários é importante para o aumento da liquidez das ações. Sem a proteção adequada, estes recursos são aplicados em outros investimentos. Ações com baixa liquidez refletem uma menor avaliação no mercado e alto custo de capital, o que desestimula as empresas a captarem recursos por meio da emissão de ações. Como a liquidez depende do número de acionistas participantes, a presença de investidores minoritários constitui condição importante para o desenvolvimento do mercado de capitais.

Medidas que diminuam o poder de controle dos proprietários sobre as empresas, são de difícil implementação no cenário legislativo nacional. Um aumento nos direitos dos investidores minoritários acarreta uma redução no nível de controle das empresas pelos proprietários, o que contraria o interesse de grupos econômicos, e dificulta a implementação de mecanismos de controle por intermédio de reformas legislativas, obstruídas por diferentes obstáculos políticos. Justifica-se a adoção, no Brasil, de mecanismos próprios instituídos pelos gestores das bolsas de valores, como os incentivos de adoção voluntária ao Novo Mercado, como da BOVESPA. Em outras sociedades, ocorre a regulamentação explícita, como na NYSE, e neste caso, decorrem sempre exigências de melhoria no processo de gestão, com o objetivo principal de implementar formas de governança corporativa.

Os atores iniciais do mercado brasileiro, capital estatal; nacional e estrangeiro dominaram o mercado, cujo “processo concorrencial era controlado” (BNDES, 2006), e concentrado em nichos de atuação divididos em empresas estatais, empresas privadas com controle familiar e filiais de empresas estrangeiras. O início dos anos 80 se caracterizaram pela instabilidade, baixo crescimento e um quadro externo adverso. Nesta década, aumenta a participação dos fundos de pensão e de investimento no mercado de capitais e se sucedem as ações visando garantir interesses dos acionistas.

Na década de 90, com a volta dos investimentos estrangeiros e as privatizações, ocorre uma revitalização do mercado de capitais nacional. Novos atores se inserem no cenário competitivo a partir da abertura comercial, privatizações em massa e pela alteração global dos modos de produção e consumo. Surgem novos participantes, como os investidores institucionais, como os fundos de pensão e de investimento, e o capital estrangeiro.

No ano de 2000 a BOVESPA cria o Novo Mercado, que estabeleceu quatro níveis de mercado; o tradicional, o Nível 1 (“N1”), o Nível 2 (“N2”) e o Novo Mercado (“NM”). Três níveis (“NM”, “N1” e “N2”), representam o lado mais moderno da bolsa, cujo ingresso depende do atendimento de uma série de exigências. Destes, o mais restritivo é o nível “NM” que só é conferido às empresas cujo capital social seja integralmente composto por ações ordinárias com direito a voto. Estas transformações estabelecem um novo cenário econômico nacional, já impactado pelas novas configurações mundiais (Figura 1).

Estas mudanças estruturais, de abertura econômica, privatização e estabilização econômica caracterizam o surgimento de novos ambientes e níveis de concorrência, impactando o desenvolvimento tecnológico, a busca de qualidade de produtos e serviços e a gestão das empresas. A estratégia e o controle das empresas passam a sofrer a ação de novos agentes, e “novos arranjos societários são estabelecidos” (BNDES, 2006). No início do século, há nas grandes empresas, uma crescente preocupação com temas como Governança Corporativa, Ética, Transparência, Responsabilidade Social e Proteção Ambiental. Utilizar o mercado de

ações para capitalizar as empresas passa a ser uma tendência. Este movimento busca romper o modelo tradicional, e visa estabelecer um cenário onde possam ser oferecidos mecanismos de proteção aos minoritários, diminuindo os riscos e aumentando seus direitos. Ao longo do tempo, as adesões criaram as condições básicas para o estabelecimento de mecanismos de gestão mais efetivos, com o aumento de transparência nos atos administrativos destas empresas e estabelecendo condições de controle sobre a gestão das empresas societárias.

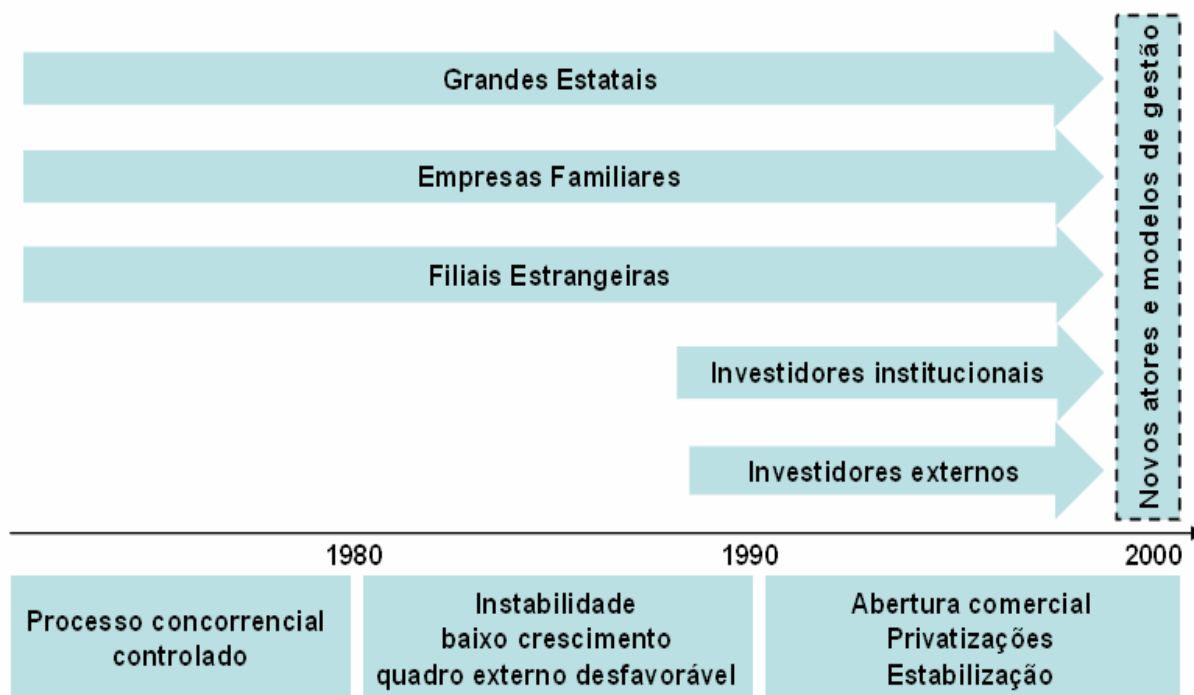


Figura 1 – Motivadores e cenário para o estabelecimento dos novos modelos de gestão e do mercado de capitais
Fonte: BNDES (2006), SANTOS (2002), BOVESPA (2006)

Em 2006, as empresas listadas nos segmentos do Novo Mercado já movimentam um volume total negociado maior do que as empresas dos demais segmentos, sendo preferidas pela maioria dos investidores, reduzindo o custo do capital e aumentando o valor de suas ações. Atualmente o mercado nacional passa por um momento paradoxal, onde há uma redução no número de empresas abertas com ações listadas e um aumento do valor das empresas que aderem aos níveis de mercado com maior exigência. Este movimento, ao mesmo tempo em que concentra as opções de listagem em um número menor de empresas, diminuindo a liquidez, apresenta maiores taxas de retorno, principalmente para as ações das empresas do Novo Mercado. Ao mesmo tempo, a globalização atinge os mercados de capitais, que convergem e oferecem atrativos para listagem de empresas estrangeiras, reguladas por diferentes regras de controle, como a NYSE em relação às empresas nacionais. Estas empresas, ao ampliar o alcance de suas atuações, passam a sofrer a influência de novas variáveis exógenas, dos ambientes externos internacionais, aos quais estão sujeitas ao cumprimento de uma série de requisitos legais que provocam uma série de mudanças estruturais, como resposta às demandas dos novos ambientes.

O aumento da influência dos *stakeholders*, que atuam exercendo controle externo e influenciando as decisões estratégicas das empresas de capital aberto, o fortalecimento destas relações externas, a necessidade de implantar conselhos de gestão independentes e segregar

funções fornece a base para o estabelecimento de modelos de gestão baseados em princípios de Governança Corporativa.

As empresas nacionais listadas na bolsa americana NYSE estão passando por este momento, ao buscar novos recursos e manter ou estabelecer atuações globais, passam a sofrer o impacto também das regras da bolsa estrangeira. A regulamentação obrigatória da SOX têm sido identificada como a principal motivadora de reestruturações organizacionais destas empresas. Seu impacto é similar à criação da SEC (Securities And Exchange Commission), na década de 30 (ANDRADE & ROSSETI, 2006). Sua normalização complexa, abrange grande parte dos temas relacionados à governança corporativa.

3. Governança Corporativa

Os modelos de gestão vêm sofrendo os efeitos das mudanças nos ambientes de negócio. A estabilidade econômica, a globalização e a necessidade de buscar recursos a níveis mais competitivos tendem a estabelecer a governança corporativa. Há uma pressão pela gestão que privilegie a transparência, a ética e a responsabilidade social, como fatores associados ao aumento do valor da empresa no mercado e a garantia aos investidores dos recursos investidos.

A governança corporativa pode ser definida como um sistema que busca o equilíbrio entre os interesses entre as necessidades da organização e do poder societário (SANTOS, 2003). Sua qualidade é avaliada a partir de oportunidades de crescimento, necessidade de financiamento externo e o nível de concentração de propriedade (BOVESPA, 2006).

Há relatos sobre a prática dos principais conceitos de governança corporativa desde a década de 50, porém, o termo somente passou a ser utilizados nos anos 90 (SILVA, 2002). A expressão identifica, em sentido amplo, o estudo do governo da empresa e da estrutura societária de qualquer sociedade. Em sentido mais específico, são regras para tratar as práticas de relacionamento entre os diferentes stakeholders: acionistas, conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, auditores independentes, investidores, analistas de investimento, órgãos reguladores e mercado. Este sistema deve harmonizar tais elementos sempre atendendo à dupla necessidade de organização do poder societário e equilíbrio de interesses relevantes à empresa (SANTOS, 2003).

O maior acesso ao capital é um fator estratégico para as organizações. Com a adoção da governança corporativa, se obtém maior capacidade de obter recursos financeiros a custos mais baixos. Estes benefícios são reforçados ao longo do tempo, pois ao garantir o retorno do capital investido, a partir de melhorias obtidas com a adoção de melhores práticas de gestão, a empresa mantém os níveis de captação de recursos elevados. Ao reduzir o custo de capital, aumenta-se o valor das ações da companhia.

Alguns dos fatores que influenciam a atual necessidade de estabelecimento de modelos de governança são: a) a listagem em níveis diferenciados na BOVESPA; b) as exigências de regulamentação da NYSE; c) à busca por uma maior efetividade no desempenho (SANTOS, 2003); d) à necessidade de atender a crescente demanda por maior transparência no mercado de capitais, com o objetivo de democratizar o relacionamento entre os diferentes *stakeholders*.

A implementação da governança corporativa promove o mercado de capitais, facilitando a captação de recursos. Por incentivar a adoção de boas práticas de gestão, permite estabelecer

processos decisórios de melhor qualidade, orientados ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização e à geração de valor para os acionistas, cujos interesses passam a estar alinhados aos objetivos estratégicos. Existe correlação positiva entre a qualidade da governança corporativa e o desempenho operacional e o valor de mercado das empresas. Empresas com maiores índices de governança e maior transparência são mais bem avaliadas, são mais rentáveis, pagam maiores dividendos (BOVESPA, 2006).

A existência de uma boa governança corporativa não garante o sucesso da organização, mas uma governança fraca pode destruir um empresa (BNDES, 2005).

4. O impacto da SOX sobre a gestão da TI

A evolução e a convergência tecnológica, seus impactos nas formas de comunicação, a disponibilização comercial da Internet, transformaram a sociedade industrial em economias de serviço, propiciando o surgimento de um novo ambiente de negócios, com economias globalizadas, empresas digitalizadas e competindo em todos os níveis de um mercado com alcance global.

A gestão dos recursos de tecnologia de informação e comunicação (TI), acompanhou este processo de modo desassociado das melhores práticas administrativas, baseando-se na excelência tecnológica, que permitia acompanhar as demandas de negócio com a inserção de novos produtos e adaptação de processos, com ganhos de escala baseados na redução de custos e aumento de velocidade na realização de tarefas. Nas grandes organizações, os modelos de gestão da TI, sofreram o impacto da busca por melhores níveis de competitividade pelas áreas de negócio - acentuadamente nos últimos vinte anos. Três grandes mudanças de paradigma podem ser referenciadas, a primeira, com a introdução dos computadores pessoais na força de trabalho, que descentralizou o poder computacional dos departamentos tecnológicos, a segunda, com a consolidação de sistemas de informação sob a tecnologia ERP, que permitiu um maior controle sobre os processos pelas áreas de negócio, e a terceira, que tende a se tornar o paradigma final da gestão isolada dos recursos de TI, com a adoção continuada dos modelos de governança corporativa, e a adoção obrigatória da governança de TI – movimento gerado pelas forças regulatórias, notadamente sobre as grandes organizações, e principalmente baseadas na lei americana SOX.

4.1. A primeira onda – a adoção dos PCs

Nos anos 60 e 70, a primeira fase da gestão da TI privilegiava a tecnologia, a partir de uma base de processamento de dados, com a informatização das organizações pela adoção de grandes computadores, que processavam lotes de dados volumosos, em equipamentos centralizados – os *mainframes*. A estratégia de gestão se concentrava na substituição de atividades rotineiras, “uma atividade de redução de custos” (MCFARLAN, 1998). A gestão e as ações da TI era conduzida por profissionais especializados, mas sem as competências gerenciais necessárias. (SALAMACHA, 2004).

O primeiro grande impacto sobre a gestão das informações nas empresas, ocorre nos anos 80, com a distribuição do poder computacional aos usuários, pela adoção dos primeiros computadores pessoais. Este movimento permitiu a mudança de processos de trabalho ao inserir automação pontual, a partir do uso individual dos computadores. A possibilidade de realização de computação distribuída, isoladamente no início dos anos 80, mas rapidamente conectada via redes locais e exponencialmente alavancada pelo fenômeno da Internet sobre as organizações, iria transformar para sempre o modo pela qual as informações são utilizadas

nos processos de negócio. O ciclo se caracteriza por uma gestão tecnológica da TI, justificada pela alta demanda por novas tecnologias, inovações intensas, o alto custo das soluções de processamento dos servidores, e sistemas de informação dependentes de especialistas, mantendo a relevância dos aspectos tecnológicos sobre a informação e a gestão da tecnologia (Figura 1).

4.2. A segunda onda – a adoção dos ERPs

Este cenário perdurou até o início da década de 90, com início de implantação dos ERP – Enterprise Resource Planning, os sistemas de gestão integrada. Evolução dos sistemas MRP (Planejamento das Necessidades de Materiais), lançados na década de 60, para gerenciamento das informações de recursos materiais. O conceito e o escopo da arquitetura evolui para ERP, com o objetivo de consolidar dados e sistemas de informação, permitindo integrar funções financeiras, de custos, vendas, e demais funcionalidades suportadas, nas empresas, por diferentes soluções tecnológicas. A solução passa a ser utilizada por grande parte das empresas de maior porte (HIPOLITO, 2000), já nos meados dos anos 90, tornando-se solução unânime por quase todas as grandes organizações.

Inicia-se a segunda onda (Figura 2), com uma reversão da relevância da tecnologia sobre as informações das organizações. As ações de TI passam a escalar níveis táticos. Com a necessidade cada vez maior de obter controle sobre o recurso informacional. Os ERPs permitiram melhorar a qualidade das informações, recurso relevante para as decisões de negócio, que passaram a ser obtidas de modo mais confiável, consolidado e integrado. Os impactos na organização foram sentidos em diversas dimensões - culturais, organizacionais e tecnológicas, melhorando os processos de negócios. Sua adoção implicou em diversas mudanças organizacionais (MENDES, 2002), permitindo maior controle tático das operações das empresas (MENDES, 2002; HYPOLITO, 2000).

Foram implementadas inúmeras soluções ERP, associadas às tecnologias integradas para a gestão da cadeia de suprimentos (SCM – Supply Chain Management), relacionamentos de clientes (CRM – Customer Relationship Management) e gestão de conhecimento (KM – Knowledge Management), comprovando o aumento da relevância da informação pelas organizações, e permitindo que transferissem sistemas de suporte às atividades de escritório, para sistemas que oferecessem vantagens competitivas significativas (MCFARLAN, 1998). No fim dos anos 90, as grandes organizações, em todos os segmentos, possuíam sua solução de gestão integrada, e já não havia diferenciação clara entre as soluções que permitisse obter vantagem competitiva na escolha de uma solução específica (CORRÊA, 2001), caracterizando a maturidade da solução.

As organizações conseguiram prosperar a despeito de suas práticas deficientes na administração de TI (WEILL, 2006). Enquanto o gerenciamento de pessoas, recursos financeiros, ativos e relacionamento com clientes era realizado de modo cada vez mais otimizado, o gerenciamento da TI continuava sendo complexo (BLOEM, 2005). Embora houvesse um reconhecimento da importância da gestão da Tecnologia de Informação para os negócios, as organizações ainda enfrentam problemas operacionais e de visão inadequada sobre seu desempenho.

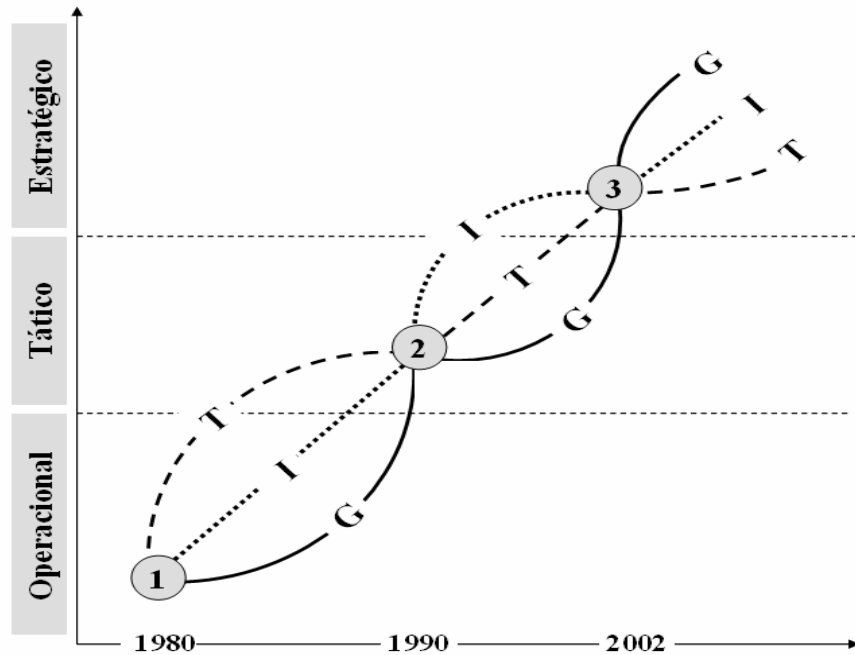


Figura 2 – As ondas e relevâncias da Tecnologia, Informação e Governança de TI
 Notação: "I", Informação; "G", Gestão; "T", Tecnologia, "1", Fase 1; "2", Fase 2; "3" Fase 3.

A dificuldade de acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado, cada vez mais dinâmico e competitivo, oferecendo sistemas de informação relativamente rígidos e pouco controle sobre suas operações, as incertezas e os riscos associados aos investimentos realizados em tecnologia, provocaram uma mudança no paradigma da gestão da TI, que obtinha relativo sucesso, mesmo com pouca qualidade na gestão de seus recursos. A preocupação com a forma pela qual as ações de TI eram conduzidas, e o nível de alinhamento de suas estratégias com os objetivos da organização, juntaram-se novas demandas, que forçavam as organizações a rever seus valores – comerciais, humanos e tecnológicos, e a adotar novos modelos de gestão, aumentando a relevância da TI como um dos recursos estratégicos, juntamente com o capital intelectual e a gestão do conhecimento (REZENDE, 2003). A estas necessidades conjunturais que afetavam a gestão da TI, juntaram-se os desafios de permitir que fossem percebidos os benefícios reais de seu uso; demonstrar a contribuição efetiva de seus investimentos; e estabelecer métricas para acompanhar seu sucesso (ALBERTIN, 2005).

A importância e o alcance da tecnologia geraram uma alta dependência e criticidade para os negócios, e a gestão *Ad Hoc* da TI não suportou mais as demandas de empresas cada vez mais competitivas. Houve uma falência no modo pelo qual a TI era gerenciada. A dependência dos processos, produtos e serviços, e o baixo nível de alinhamento de ações do departamento de TI com os objetivos estratégicos das empresas, geraram a necessidade de se estender a responsabilidade pela gestão da TI aos boards executivos (WEILL, 2006).

Embora as implantações dos ERPs fossem decorrentes de ações estratégicas, os ganhos da tecnologia neste nível, eram de difícil mensuração, e a busca por indicadores se concentrava apenas em objetivos estratégicos mais amplos (MCFARLAN, 1998). Este ciclo se encerra com a elevação da relevância das informações para as organizações – tratada como recurso estratégico - mas apesar das melhorias dos processos de negócios, e o aumento da qualidade e

disponibilidade das informações, a gestão da TI mantinha-se pouco atualizada e alinhada aos objetivos das organizações.

Era necessário estabelecer um novo paradigma para a gestão da TI, que atendesse às demandas das organizações através da inserção de tecnologias cada vez mais complexas e poderosas, gerenciadas por um modelo de gestão comprometido e controlado. Havia a necessidade de estabelecer uma melhor Governança de TI, otimizando a gestão de seus recursos, aumentando a confiabilidade e a relação custo-benefício de suas operações. O objetivo de gerir, a partir de níveis estratégicos, as necessidades de criação de valor e a entrega de serviços de qualidade, que levou à busca pela implantação de modelos de governança de TI (CAZASSA, 2005), que é, por definição, extensão de um moderno modelo de Governança Corporativa (BLOEM, 2005).

8.3. A terceira onda – A exigência da Governança de TI pela SOX

A divulgação, em 2002, do conteúdo da lei americana *Sarbanes-Oxley* (SOX), contendo uma série de exigências regulatórias que obrigam à implementação, pelas empresas – americanas e estrangeiras - que negociam na Bolsa de Nova Iorque, de uma série de controles sobre suas operações financeiras, gerou uma revolução na forma pela qual os recursos de TI são gerenciados. A SOX impõe a prestação de contas de forma clara, e a criação de controles internos rigorosos, de modo que sejam obtidos indicadores para a gestão de risco – quanto à excelência e os custos operacionais, e o nível de aderência às exigências legais e regulatórias.

Estando a guarda, o processamento e geração das informações sob tutela dos departamentos de TI, estes foram diretamente impactados. A tecnologia de informação é a principal ferramenta para atender aos requisitos legais aos quais estão sujeitas as organizações sob regulação da SOX, pois suporta praticamente todos os processos financeiros. O avanço tecnológico capacita os departamentos de TI em implementar complexos controles sobre os processos de negócio, porém, a necessidade de estabelecer a aderência às novas exigências legais, torna ainda mais relevante a aplicação de um modelo de governança, construído de modo que os controles e relacionamentos possam contemplar todos os aspectos relevantes para a adequação às normas, e garantir a atuação alinhada com a governança corporativa. O impacto pela necessidade de atendimento à novas legislações, que exigem maior transparência dos dados corporativos, como a SOX, estão provocando um movimento intenso pela implementação de modelos de governança corporativa, ao exigir “prestação de contas de forma clara e controles internos rigorosos” (BLOEM, 2005). Como forma de cumprimento das especificações contidas na legislação, pela necessidade de atuação alinhada ao modelo corporativo, a implementação de mecanismos de governança de TI tornaram-se obrigatórios.

Inicia-se uma terceira onda, motivada pela implantação – obrigatória e continuada, dos modelos de governança, elevando a função da gestão da TI aos níveis estratégicos. Este movimento, ao mesmo tempo em que possibilita o atendimento às demandas regulatórias, contém potencial para aumentar a competitividade e efetividade operacional das empresas, pois permite estabelecer um modelo de gestão tecnológica efetivo. Sendo de natureza intrínseca dos modelos de governança de TI, o estabelecimento de uma série de práticas e controles garante a governança dos recursos de TI. Este novo cenário, de estabelecimento de modelos integrados de governança, impulsionado por demandas externas às organizações, possui potencial para geração de uma nova onda de mudanças organizacionais. A gestão estratégica da TI, surge como novo paradigma, agora estabelecida em novos modelos de gestão, prioritário sob os demais aspectos tecnológicos e informacionais (Figura 1).

9. Os desafios para implementação da Governança de TI

Este novo cenário potencial, está baseado na implantação de modernos modelos de governança corporativa, cujas práticas e modelos são integrados e replicados aos demais setores organizacionais. A Governança de TI se origina a partir da atuação estratégica da Governança Corporativa, da qual é subconjunto, e de onde recebe o alinhamento para suas ações (ALBERTIN, 2005). É definida pelo ITGI (2006), como uma “estrutura de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a TI”. Sua implementação implica em sua integração à gestão estratégica da organização, tornando-se mutuamente dependentes - que decorre da necessidade estratégica de manter um alinhamento da TI aos objetivos do negócio, e da TI em garantir e justificar seus projetos. Este inter-relacionamento é ratificado por Bloem (2006), segundo o qual, a Governança de TI herda as linhas fundamentais da gestão corporativa - transparência na relação com os Stakeholders, proteção dos ativos, prestação de contas, eficiência operacional, cumprimento de regulamentações e ética.

Desempenhada por um grupo de pessoas, de posições hierárquicas diversas, distintas da estrutura da TI e que representam níveis estratégicos diversos, este grupo heterogêneo, comprometido com a governança corporativa da empresa, irá considerar os aspectos relevantes da utilização dos recursos de TI e promover a supervisão, o controle, o monitoramento e a direção dos departamentos de TI. A partir da atuação deste grupo, as decisões passam a ser afetadas pela percepção do valor de seus recursos por parte dos Boards, e são influenciadas por diversas variáveis: tecnológicas – a TI e sua própria evolução; não-tecnológicas: novos processos, utilização da TI; setoriais – características do setor de atuação; e macroeconômicas – desempenho econômico do país e suas políticas (ALBERTIN, 2005).

A governança vai permitir que a TI adote uma administração efetiva dos recursos tecnológicos associados às informações da empresa – pessoas, processos e tecnologia. São identificados os recursos adequados às necessidades do negócio, é possível gerenciar a disponibilidade de pessoal, máquinas, softwares, e redes de comunicação alinhados às prioridades do negócio. Segundo Albertin (2005), a partir da implantação da Governança de TI, o direcionamento do uso de seus recursos é influenciado por novas dimensões: a) de mercado, para atender às pressões de negócio; b) organizacionais, sua relação com o ambiente interno e externo; c) de tecnologia, sua evolução e uso; e d) dos indivíduos, cuja relação é cada vez mais intensa e exigente.

Paralelamente à motivação legal, a Governança de TI é uma estrutura que impulsiona cada vez mais as instituições para alcançar - com sucesso - os seus objetivos de negócio, uma vez que a TI é uma função primordial do negócio. Esta função precisa ser eficaz e eficiente, e livre dos riscos para desempenhar seu papel como habilitadora do negócio, bem como para ajudar as instituições a se posicionarem com destaque no mercado.

10. O potencial embutido nas ações da Governança de TI

As tecnologias da informação e comunicação se tornaram indispensáveis para a sociedade. Sua utilização é vital e para a sobrevivência das organizações. Sua expansão é contínua e vigorosa, pela evolução de sua tecnologia, pelas mudanças nos ambientes e pelo impacto econômico que produz. Para as organizações, a TI não é só importante aliada, mas condição inequívoca para o sucesso dos negócios e para sua sobrevivência. As organizações têm “utilizado ampla e intensamente esta tecnologia tanto em nível estratégico como operacional” (ALBERTIN, 2005), e cada vez mais as organizações comprovam o impacto significativo da TI sobre o sucesso dos negócios (ITGI, 2006):

- Permite implementar inovações de amplo espectro e utilização, ao se associar aos avanços científicos de diversas áreas (CAZASSA, 2005);
- Permite realizar serviços de modo mais rápido e eficiente, com aumento de produtividade, qualidade, flexibilidade e diminuição de custos. (ALBERTIN, 2005; CAZASSA, 2005);
- Os processos das empresas utilizam, em diferentes graus, recursos da TI e a utilização de TI se torna imprescindível também em outras áreas como saúde, educação, governo e entretenimento (ALBERTIN, 2005);
- A TI gera novas estruturas, estratégias e relacionamento entre parceiros de negócios e sua cadeia de valor (LUCHT, 2005);

Segundo WEILL (2006), empresas de alta performance (“top-performing”), conseguem obter um retorno 40% maior sobre os investimentos realizados em TI do que seus concorrentes. Este retorno é obtido através de diversas ações, que incluem a definição clara dos objetivos estratégicos e o papel da TI; medição de recursos; “accountability” e aprendizado na implementação da TI.

11. Conclusões

O uso efetivo e estratégico dos recursos da TI contém benefícios potenciais, que foram relegados a um segundo plano, durante a expansão da TI nas organizações. Diversos fatores podem ser identificados, desde a exuberância tecnológica, explicitada pela Lei de Moore, e a dificuldade em obter dados tangíveis sobre o retorno e valor da TI para a empresa (WEILL, 2006). Este cenário sugere que a inovação provocada pela implantação de um modelo de Governança de TI, com sua complexidade e abrangência, será estimulado - nas grandes empresas nacionais, pela implantação de uma série de exigências regulamentais, para atendimento aos controles exigidos pela SOX. Apresentam-se, portanto, potenciais oportunidades para as empresas e especificamente para os gestores de TI, em criar um novo cenário inovador para o gerenciamento da TI. A adoção obrigatória dos controles embutidos na SOX, oferece as condições necessárias de elevar as ações da gestão dos recursos de TI aos níveis estratégicos, privilegiando os processos de gestão sobre os demais.

Novos estudos devem comprovar, a partir da adoção gradual dos mecanismos de governança pelas empresas, os ganhos obtidos a partir da obrigatoriedade da implantação dos frameworks de controle, e permitir buscar associações entre o desempenho das empresas e a adoção dos modelos de governança, porém, a transparência exigida pelas novas regulamentações, ao mesmo tempo em que fornece ao mercado as condições necessárias para o estabelecimento de confiança sobre as instituições, expõe imediatamente as disfunções e falhas operacionais. Se antes o impacto era restrito à operação dos processos internos, a divulgação obrigatória de desconformidades contém potenciais riscos de perda de valores intangíveis associados à confiança sobre a imagem da empresa.

Apresenta-se, portanto, um novo marco, a partir da obrigação ao cumprimento das exigências da SOX, dos modelos de governança de TI nas grandes empresas nacionais, notadamente aquelas cujas ações encontram-se em negociação na bolsa americana, e de seus inúmeros parceiros de negócios, que tendem a sofrer a extensão das práticas de governança a partir do estabelecimento de mecanismos de gestão de TI sobre seus relacionamentos de negócio.

Bibliografia

- ALBERTIN, R. & ALBERTIN, A. **Benefício do uso de Tecnologia de Informação no desempenho empresarial**. Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios. Alberto Luiz Albertin; Rosa Maria Albertin (org.), Capítulo 1, São Paulo, Atlas, 2005.
- ANDRADE, A. & ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. 2a. Edição. Editora Atlas. São Paulo. 2006
- BNDES. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90**. Nelson Siffert Filho. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>, obtido em 12-02-2006.
- BOVESPA, Obtido em 12-05-2006, disponível em <http://www.bovespa.com.br>, obtido em 12-12-2006.
- BLOEM, J., DOORN, M. & MITTAL, P. **Making It Governance Work in a Sarbanes-Oxley World**. John Wiley & Sons, Inc. 2005.
- CAZASSA, E. **Indicadores e Governança Efetiva de TI**. Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios. Alberto Luiz Albertin; Rosa Maria Albertin (org.), Capítulo 3, São Paulo, Atlas, 2005.
- FORBES. “Ação no Novo Mercado Vale Mais”. Revista Forbes, Ano 6, no. 129, 15 de abril de 2006, p. 26.
- ITGI. **Board Briefing on IT Governance**. Disponível em www.itgi.org, obtido em 13-02-2006.
- LUCHT, R. **Desempenho de cadeias de suprimento no ambiente de negócios da era digital**. Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios. Alberto Luiz Albertin; Rosa Maria Albertin (org.), Capítulo 8, São Paulo, Atlas, 2005.
- MCFARLAN, F. **A Tecnologia da Informação Muda a Sua Maneira de Competir, Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**, Editora Campus, Montgomery, Cynthia A., Michael Porter, (Org.) 1998.
- HIPOLITO, J. **Sistemas Integrados de Gestão – SIG: Um estudo sobre problemas de implantação**. Disponível em www.iem.efei.br, obtido em 12-02-2006. 2000.
- MENDES, J. **Sistemas Integrados de Gestão ERP em Pequenas Empresas: Um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14570.pdf> obtido em 12-06-2006.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática – Guia Prático para Planejar a Tecnologia da Informação Integrada ao Planejamento Estratégico das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SALAMACHA, L., et al. **A construção de um diferencial competitivo em TI pela inovação**. SINPEP, 2004. Disponível em www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/72.pdf, obtido em 12-02-2006.
- SANTOS, A. M. **Os Próximos Itens da Agenda da Governança Corporativa**. Artigo publicado pelo Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, Revista RI, número 62, Abril de 2003, disponível em <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDArea=716>
- SILVA, A. L. C. **A Influência da Estrutura de Controle e Propriedade no Valor de Mercado, Estrutura de Capital e Política de Dividendos das Empresas Brasileiras de Capital Aberto**. Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Rio de Janeiro. 2002.
- SILVA, G. T. P. **Ambiente Legal e Governança**. Artigo publicado no anais do XII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil. 2005.
- WEILL, P. & ROSS, J. W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron Books. 2006.