

# PRESENÇA DE INFORMAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA DE TI NOS RELATÓRIOS ANUAIS DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE

PRESENCE OF IT GOVERNANCE INFORMATION IN ANNUAL REPORTS OF LARGE BRAZILIAN COMPANIES

---

Marta Corrêa Machado<sup>1</sup>  
Rodrigo Meleu das Neves<sup>2</sup>  
Ângela Freitag Brodbeck<sup>3</sup>  
Antonio Carlos Gastaud Maçada<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo analisa o espaço que as organizações brasileiras de grande porte têm dado ao tema da governança de TI em seus Relatórios Anuais (RA) através do levantamento da presença de informações sobre esses documentos. O método utilizado é a análise de conteúdo de fontes secundárias - RA das empresas brasileiras mais admiradas em 2009, segundo prêmio da revista Carta Capital. Os RA analisados vão de 2007 a 2009, além do formulário 20F das empresas que o disponibilizam em seus *websites*. Pouca atenção foi dada pela academia no que tange à divulgação oferecida pelas organizações sobre suas ações para o desenvolvimento de uma governança de TI alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Sendo esse assunto relevante para a boa gestão das organizações, pode ser matéria fundamental para a avaliação do desempenho das corporações. No sentido de contribuir para o estudo do tema, este artigo propõe as seguintes questões: *há uma preocupação, por parte das empresas de grande porte brasileiras, em reportar o uso e o aprimoramento de processos de governança de TI em seus relatórios anuais? Se sim, como as empresas abordam, nesses documentos, as ações voltadas para sua governança de TI?* A principal conclusão do estudo é que a presença da expressão “governança de TI” nos documentos estudados é mínima, tendo sido encontrada apenas uma ocorrência em 2007. A amostra observada permitiu-nos perceber que o assunto da governança de TI é quase inexistente nos RA estudados e que se perde, com isso, uma importante oportunidade de consolidação da reputação organizacional dessas corporações.

**Palavras-chave:** Governança de TI. Reputação empresarial. Relatórios anuais.

<sup>1</sup> Graduada em Jornalismo pela UFRGS.

Mestranda do Programa de Pós-Graduação da FEA/USP.

Membro do Grupo de Pesquisa Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações - FEA/USP.

Endereço: Travessa Desembargador Vieira Pires, 76 - Porto Alegre - RS - Brasil.

E-mail: [marta@ottodesenhos.com.br](mailto:marta@ottodesenhos.com.br)

Telefone: +55 51 8177 3577.

<sup>2</sup> Graduado em Administração com ênfase em Análise de Sistemas de Informação - PUCRS.

Mestrando do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS.

Analista de Tecnologia da Informação do Centro de Processamento de Dados - UFRGS.

Endereço: Rua Ramiro Barcelos, 2574 - Porto Alegre - RS - Brasil.

E-mail: [rodrigon@cpd.ufrgs.br](mailto:rodrigon@cpd.ufrgs.br)

Telefone: +55 51 3308 5113.

<sup>3</sup> Doutora em Administração de Empresas pela UFRGS.

Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS.

Endereço: UFRGS - EA Av. Washington Luis, 855 sala 317 - Porto Alegre - RS - Brasil.

E-mail: [angela@brodbeck.com.br](mailto:angela@brodbeck.com.br)

Telefone: +55 51 3308 3536.

<sup>4</sup> Doutor em Administração de Empresas pela UFRGS.

Professor do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS.

Endereço: UFRGS - EA Av. Washington Luis, 855 sala 317 - Porto Alegre - RS - Brasil.

E-mail: [acgmacada@ea.ufrgs.br](mailto:acgmacada@ea.ufrgs.br)

Telefone: +55 51 3308 3536.

**ABSTRACT:** This paper analyzes the amount of information about IT governance that large Brazilian companies present in their Annual Reports (AR). We use content analysis method in order to find the presence of the subject in secondary sources - the AR of Brazilian companies most admired in 2009 according to report of Carta Capital magazine. The ARs studied are for the years 2007 to 2009 and we also work on the form 20F of those companies which publish them at their websites. There are not many studies devoted to the communication offered by companies about their actions to the development of IT governance aligned to their strategic objectives. Being this subject relevant to the good administration of enterprises, it could be a matter of fundamental importance to the valuing of corporate performance. In order to contribute to the study of the theme, this article aims to answer the following questions: *Are large Brazilian companies concerned to report the use and development of IT governance processes in their Annual reports? If so, how do they present this information in these documents?* The main conclusion we reach is that the expression "IT governance" in the reports studied is very small, being found only once in a 2007 AR. The sample observed conducted us to the conclusion that IT governance is a subject almost inexistent in the documents studied and because of that companies are losing a chance to build on their corporate reputation.

**Keywords:** IT Governance. Corporate Reputation. Annual Reports.

## INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem sido considerada na literatura como uma estratégia de proteção dos interesses dos *stakeholders*, sendo a transparência um dos pontos mais importantes nesse instrumento de controle (CHIANG; HE, 2010; LI; NAUGHTON, 2007; PREMURROSO; BHATTACHARYA, 2007). A transparência necessária para a proteção dos interesses dos *stakeholders* de uma empresa passa pela publicação dos Relatórios Anuais (RA), contendo informações sobre o seu desempenho. Esses relatórios devem preconizar detalhes sobre os vários processos envolvidos na construção e manutenção do patrimônio da empresa, bem como das estratégias para alcançar esses objetivos (SANTEMA *et al.*, 2005; YUTHAS; ROGERS; DILLARD, 2002).

A governança corporativa é um sistema de gestão que prima pela organização de instâncias capazes de acompanhar os passos da diretoria executiva, aconselhando-a e orientando-a nas decisões mais importantes, além de criar mecanismos de definições claras de papéis e poderes num encadeamento mapeável de funções e autoridades, o que se traduz em um organismo de gestão em que se podem rastrear erros e acertos. Também essa orientação tem um caráter de tornar manejáveis dados que subsidiem decisões presentes e futuras, sendo possível monitorar processos que antecipem problemas que poderão impactar no valor da empresa (LI; NAUGHTON, 2007).

Entre os instrumentos que colaboram no trabalho dos envolvidos na governança corporativa - em seus vários níveis de atuação, como o universo do conselho e dos resultados da gestão dos executivos -, está a tecnologia de informação (TI). Esse instrumento é fundamental e poderoso para a integração dos vários

aspectos envolvidos na gestão da empresa, de forma a consolidar dados que auxiliem na tomada de decisões e na análise das variáveis em determinado contexto decisório (ALBERTIN, 2010). Mas a TI em si não é capaz de se ajustar às demandas da governança corporativa.

Para isso, as empresas devem adotar mecanismos de governança de TI que se preocupem com o alinhamento dos sistemas de informação e da política de governança corporativa. Weill e Ross (2006) apontam o caso de empresas cujo foco é a inovação, que precisam de um sistema de informação alinhado com esse foco. Se a governança de TI não é capaz de proporcionar esse alinhamento, é possível que a governança corporativa não seja capaz de executar seu papel pleno, impactando na avaliação da empresa e desvalorizando o patrimônio dos *stakeholders*. Assim, assegurar uma política concreta de governança de TI é oferecer mecanismos mais eficientes para o pleno exercício da governança corporativa e, conseqüentemente, ajustar-se melhor as demandas de controle e gestão impostas pelo contexto atual das corporações, uma vez que a governança de TI é um tema que se reflete diretamente na capacidade de realização plena da governança corporativa de uma empresa e, por conseguinte, na reputação que projeta diante de todos seus *stakeholders*.

Estudos afirmam que a boa governança de TI agrega valor às empresas (DEDRICK; GURBAXANI; KRAEMER; 2003; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI; 2004; ALBERTIN, 2010). Mas as organizações brasileiras estão preocupadas em demonstrar, em seus relatórios, sua capacidade de gestão nesse setor?

Dentro dessa perspectiva, pouca atenção foi dada pela academia no que tange à divulgação oferecida pelas organizações aos seus mais importantes públicos - os *stakeholders* - sobre as ações para

o desenvolvimento de uma governança de TI alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Esta pesquisa pretende analisar a atenção que as organizações têm dado à governança de TI em seus RA através do levantamento da presença de dados sobre o tema nesses documentos. O estudo utiliza o método da análise de conteúdo dos RA das empresas brasileiras apontadas no Prêmio Empresas Mais Admiradas 2009 da Revista Carta Capital.<sup>5</sup>

Estudos anteriores preocuparam-se em investigar, nos RA das empresas, o quanto estes expõem questões culturais e estratégicas das corporações (ROGERS; GRANT; 1997; YUTHAS; ROGERS; DILLARD; 2002; SANTEMA *et al.*, 2005), porém nenhum deles focou na abordagem dada nesses documentos à governança de TI. Sendo esse assunto estratégico e relevante para a boa gestão das organizações, pode ser matéria fundamental para a avaliação do desempenho da governança corporativa das empresas, portanto, deveria merecer espaço nesse que é o principal veículo de comunicação das empresas com seus *stakeholders*. No sentido de contribuir para o estudo desse tema, este artigo propõe as seguintes questões:

Q1: Há uma preocupação, por parte das empresas de grande porte brasileiras, em reportar o uso e o aprimoramento de processos de governança de TI em seus relatórios anuais?

Q2: Se sim, como as empresas abordam, nesses documentos, as ações voltadas para sua governança de TI?

## 1. GOVERNANÇA E REPUTAÇÃO

Segundo Chiang e He (2010), as empresas que são supervisionadas sob mecanismos de governança corporativa estruturadas em conselhos (*boards*) e observam requisitos de transparência são comprovadamente mais capazes de proteger os direitos e os interesses dos *stakeholders*. Healy e Palepu (2001) apontam a comunicação como fator fundamental para uma sólida relação entre a empresa e seus investidores e a transparência como condição fundamental na informação aos *stakeholders* sobre os resultados operacionais da companhia. Uma das frentes que podem contribuir muito para a transparência da governança corporativa é justamente a manutenção de sistemas de governança de TI.

Apesar de um tema relativamente novo, tendo a literatura acadêmica começado a se debruçar sobre ele somente a partir de 1999 (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2005), a governança de TI colabora para uma visão alinhada dos processos de gestão com a governança corporativa da empresa. O termo “governança de TI”, segundo Prasad, Heales e Green (2010), refere-se à responsabilidade dos dirigentes em liderar estruturas organizacionais e processos que garantam que a tecnologia de informação da organização sustente e amplie as estratégias e os objetivos da empresa. Segundo Verhoef (2007), a governança de TI impacta diretamente a gestão de TI, ao elaborar um conjunto de regras que são aplicadas e avaliadas para gerir toda a função da TI dentro da organização. Para Lunardi, Becker e Maçada (2010), a governança de TI envolve a aplicação de princípios de governança corporativa para dirigir e controlar a TI de forma estratégica. A adoção de mecanismos de governança de TI modifica o modo como as organizações gerenciam e utilizam a sua tecnologia aplicada aos negócios, tornando-a mais eficaz e impactando no desempenho global da organização (WEILL; ROSS, 2005). Peterson (2004, apud LUNARDI, BECKER, MAÇADA (2010)) estabelece uma clara distinção entre a gestão e a governança de TI. A gestão de TI se atém ao fornecimento efetivo interno dos serviços e produtos de TI e na gerência das suas operações, enquanto a governança de TI é mais ampla, concentrando-se na execução e na transformação da TI para atender às demandas presentes e futuras dos negócios.

No entanto, segundo Benzi, Neto e Orlandi. (2006), vários autores apontam que, mesmo com o avanço do conhecimento, é comum encontrar organizações nas quais a TI se insere como uma atividade estanque ao programar seus processos e controlar a si mesma, caminhando paralelamente, sem convergência com a governança organizacional. O estudo a seguir busca mapear de que forma empresas brasileiras de grande porte tratam suas informações de governança de TI em um dos documentos mais importantes do ponto de vista de seus *stakeholders*: os Relatórios Anuais - RA.

Escândalos financeiros gerados nas últimas décadas em empresas de grande porte nos Estados Unidos aumentaram a necessidade de um escrutínio público rigoroso das corporações. Em alguns casos, voluntariamente, empresas formaram “comitês de tecnologia” para assessorar seus conselhos gestores em assuntos relacionados à tecnologia de informação. Também as políticas das bolsas de valores têm demandado um maior detalhamento da adequação dos sistemas tecnológicos de controles internos

<sup>5</sup> 12ª Edição do Prêmio, conferido em cerimônia em outubro de 2009. Disponível em: <http://leituraseconomicas.blogspot.com/2010/01/as-empresas-mais-admiradas-2009.html>. Acesso em: 10 de junho de 2010.

das empresas para garantir melhores condições de acompanhamento das grandes estruturas empresariais (MURTI, 2005).

Segundo Feldman e Potamianos (2005), há um descompasso entre as necessidades e o conhecimento que possuem diretores, conselheiros e especialistas financeiros em relação às questões tecnológicas, o que gerou a necessidade do estabelecimento de comitês tecnológicos no contexto da governança corporativa. Já no que diz respeito aos RA e às informações que eles devem conter, DeCarlo (2005) afirma que, no caso de empresas que lidam com propriedade intelectual, como patentes, *copyrights*, marcas registradas e segredos industriais, informações sobre essas precisam obrigatoriamente ser oferecidas em seus relatórios anuais. Se há risco concreto de problemas legais com essas propriedades, isso também precisa ser exposto, e sua ausência pode implicar violação dos estritos códigos normativos de negociações em bolsas americanas. Tanto em questões de propriedade intelectual quanto em ambientes que envolvem inovação ou intenso uso de tecnologia, as informações prestadas sobre esses quesitos nos RA das corporações têm papel importante. Mas quanto disso é evidenciado nos relatórios anuais de empresas brasileiras de grande porte? Qual a importância atribuída, nesses documentos de caráter público, ao que compete à governança de TI?

Os RA são documentos de prestação de contas da empresa para com seus *stakeholders* e investidores e têm sido largamente abordados na literatura. Muita importância tem sido dada às informações financeiras contidas nesses documentos, porém pouco se pesquisa acerca da divulgação de informações estratégicas nesses informes (SANTEMA *et al.*, 2005). Algumas empresas optam por abrir, em seus relatórios, informações relativas a seus objetivos e metas, mas várias relutam em divulgar esse tipo de diretriz, negando-se a expor seu diferencial em relação a outras empresas do mesmo setor. A parte narrativa dos relatórios pode ser usada como um veículo que demonstre a capacidade de gestão da empresa, que vai além dos seus dados financeiros, além de ser usada como instrumento de suporte para analistas financeiros, que têm uma atuação fundamental na valoração da empresa no mercado. O fato de esses documentos sofrerem auditoria externa independente torna-os mais confiáveis e relevantes para os *stakeholders* do que várias outras comunicações prestadas ao grande público pelas empresas. Para alguns jornais e revistas, como a Forbes (04 de novembro de 1996), o RA da empresa também pode servir como uma ferramenta de marketing para atrair novos investidores (YUTHAS;

ROGERS; DILLARD, 2002). Armstrong, Guay e Weber (2010) apontam a assimetria de informações entre *stakeholders* e executivos das organizações, afirmando que informações que não constam nos relatórios financeiros das empresas e que têm acesso facultado apenas aos seus diretores podem mascarar situações que mudariam a avaliação das organizações como um todo, criando problemas de agência.

As informações prestadas nos RA contribuem para a construção da reputação. A reputação da empresa é composta pelas avaliações globais das organizações feitas pelos seus vários públicos de relacionamento. A reputação organizacional é a referência geral que temos de uma empresa. Representa o valor afetivo e emocional (se ela é boa ou ruim, fraca ou forte), seja do ponto de vista de clientes, investidores, empregados, imprensa ou do público em geral. A reputação é, portanto, a percepção que temos do comportamento empresarial (MAIMONI, 2009). Um grupo de acadêmicos da área contábil reconheceu a insuficiência de padrões para relatórios financeiros que deem conta da documentação de valores intangíveis. Eles enfatizam a distância entre o relato dos ganhos factuais e da valoração de mercado das companhias em seus RA (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997).

Para Siano, Kitchen e Confetto (2010), a reputação corporativa só recebeu *status* de bem econômico recentemente. Embora ela faça parte do patrimônio intangível da empresa e não possa ser mensurada contabilmente, é considerada um dos mais valiosos bens que afetam diretamente o valor de mercado da companhia. Ela é uma construção de longo prazo e se expressa no julgamento compartilhado socialmente pelos *stakeholders*.

Como os recursos financeiros, que são usados como meio de pagamento para obter alguns tipos de insumo de produção dentro de um determinado mercado, também a reputação representa um meio de obter recursos fundamentais para a operação satisfatória de uma determinada empresa, particularmente, quando esses recursos não estão disponíveis através de transações de mercado. Uma boa reputação garante a fidelidade, confiança e colaboração de clientes, empregados, parceiros, investidores e *stakeholders* em geral. Segundo Fombrun e Rindova (1998) e Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), a reputação da empresa é, conseqüentemente, o capital que está em risco na interação diária com os *stakeholders*. O capital reputacional flutua nos mercados de capitais quando os *stakeholders* oferecem ou retiram o apoio a uma empresa. O capital reputacional é criado quando os gestores convencem os empregados a trabalharem

mais, os consumidores a comprar os produtos e serviços da companhia e os investidores a adquirirem suas ações. Ele cresce quando os analistas e repórteres elogiam a companhia e recomendam investimentos nela, e é destruído quando os *stakeholders* retiram seu apoio como consequência da perda de confiança no gerenciamento da empresa, nos seus produtos ou nos seus rendimentos futuros.

A reputação é um capital que pode ser usado em situações futuras, conquanto que esse patrimônio não esteja maculado por uma gestão danosa ou socialmente irresponsável (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010). O risco de uma empresa sofrer consequências econômicas causadas pela deterioração da opinião e da fidelidade de seus consumidores ou dos *stakeholders* é grande, uma vez que eventos que impactam negativamente na impressão de credibilidade da empresa são cuidadosamente monitorados no mercado (KITCHEN; SCHULTZ, 2001).

O gerenciamento da identidade da empresa é inseparável da reputação organizacional e a comunicação faz parte das atividades que constroem essa reputação. A reputação é, na verdade, o resultado da percepção dos *stakeholders* das ações passadas e futuras dos gestores da empresa e comparada com a dos concorrentes (VAN DEN BOSCH *et al.*, 2005). Nesse sentido, os controles estabelecidos na governança corporativa preocupam-se com a preservação do patrimônio da reputação empresarial, que integra os benefícios assegurados aos *stakeholders*. A governança de TI, por outro lado, assume o papel de facilitar o gerenciamento de informações na tomada de decisões que podem afetar esse patrimônio.

## 2. MATERIAIS E MÉTODO

### 2.1. MÉTODO

Este estudo aborda uma análise de fontes secundárias, quais sejam os RA de empresas de grande porte brasileiras. Segundo Bauer e Caskell (2002), uma grande parte das análises clássicas de conteúdo culmina com a descrição numérica de algumas características do *corpus* do texto, mas considerável atenção está sendo dada recentemente aos tipos e às distinções dentro do texto, antes mesmo que qualquer quantificação seja feita. Desse modo, a análise de conteúdo faz uma ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais, fazendo desta uma técnica híbrida, que pode oferecer uma visão mais completa dos textos analisados.

Segundo a aceção de Prasad, Heales e Green (2010) para o termo, a expressão escolhida para rastreamento recai naturalmente sobre “governança de TI”, uma vez que ela já se encontra fortemente consolidada no meio empresarial e na literatura do setor. A título de comparação, rastream-se também as expressões “tecnologia de informação” e “sistema de informação” e suas variações, com o intuito de perceber ocorrências adjacentes ao tema da governança.

Seguindo a premissa de uma análise de conteúdo qualitativa e quantitativa, o presente trabalho foi organizado em três etapas, a saber:

1ª etapa → objetiva buscar a ocorrência das seguintes palavras nos RA das empresas selecionadas: “governança de TI”, “tecnologia de informação” e “sistema de informação”. Como os arquivos dos relatórios da amostra estavam todos em formato PDF, usamos o rastreador do Adobe Acrobat Reader como ferramenta para essa busca.

2ª etapa → a partir da ocorrência dessas expressões, será analisado o contexto da palavra nos textos, separando o trecho onde ela ocorre e o conteúdo que carrega.

3ª etapa → coletados e identificados os trechos supramencionados, será oferecida uma mensuração quantitativa das palavras associados à governança de TI.

### 2.2. AMOSTRA

O recorte amostral deste estudo é constituído pelas empresas brasileiras presentes na lista das 10 mais admiradas, segundo prêmio atribuído pela revista Carta Capital Edição 2009 (figura 1). Os pesquisadores optaram por essa fonte, uma vez que espelha o critério de reputação das companhias entre *stakeholders* do mercado. Segundo informações de *website* de notícias, “a pesquisa - realizada nos meses de julho e agosto - entrevistou 1.238 executivos de 42 setores da economia. Neste ano, o trabalho de campo foi desenvolvido por consultorias distintas que atuaram diretamente para a Carta Capital [...]”. Independentemente do setor, os critérios para a eleição foram baseados em 12 fatores-chave:

- Qualidade de produtos e serviços
- Compromisso com RH
- Responsabilidade social
- Notoriedade
- Capacidade de competir globalmente
- Comprometimento com o desenvolvimento



sustentável

- Inovação, qualidade de gestão
- Compromisso com o país
- Ética
- Respeito pelo consumidor
- Solidez financeira.

As 10 Mais Admiradas		
2009	EMPRESA	2009 %
1º	Natura	17,2
2º	Vale	12,3
3º	Petrobras	7,3
4º	Nestlé	6,1
5º	Apple	4,3
6º	Google	4,0
7º	Itaú	3,8
8º	Gerdau	3,6
9º	AmBev	2,8
10º	Embraer	2,5

Figura 1: *Ranking* das 10 Empresas Mais Admiradas 2009, segundo prêmio da revista Carta Capital, baseado em 12 fatores-chave.  
Fonte: Carta Capital (2009).

entanto - notadamente Petrobras e Vale, não haviam disponibilizado ainda seus relatórios do ano de 2009. Nesses casos, optamos por analisar 2008 e 2007, compreendendo, assim, o mesmo espaço de dois anos observados nas outras empresas.

Uma análise que compreenda dois anos seguidos se justifica partindo da premissa de que aumentaríamos as chances de ocorrências das variáveis em observação. No caso das empresas que negociam ações na bolsa de Nova Iorque, buscou-se também o relatório 20F de 2009. Apenas uma das empresas da amostra - Natura - não possuía esse relatório em seu *website*. Na tabela 1, é possível verificar as diferenças de tamanho em número de páginas dos documentos estudados, demonstrando que há uma variação no detalhamento e nas informações apresentadas por cada companhia.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. RESUMO DOS DADOS LEVANTADOS

Tabela 1: <i>Websites</i> e número de páginas dos relatórios anuais da amostra					
Empresa	Website das empresas	Número de páginas dos relatórios anuais			
		RA 2007	RA 2008	RA 2009	20F - 2009
1 Natura	www.natura.com.br		99	149	
2 Vale	www.vale.com.br	226	116		160
3 Petrobras	www.petrobras.com.br	100	128		341
4 Itaú	www.itaui.com.br		173	136	364
5 Gerdau	www.gerdau.com.br		92	65	254
6 Ambev	www.ambev.com.br		104	135	221
7 Embraer	www.embraer.com.br		118	88	208
Fonte: Autores					

Das 10 empresas da figura 1, apenas três não são brasileiras - Nestlé, Apple e Google - assim, optamos por deixá-las de fora do estudo, uma vez que nosso objeto de pesquisa busca o tratamento dado por empresas nacionais de grande porte ao tema da governança de TI em seus RA.

#### 2.3. PROCESSO

A partir da definição das sete empresas a serem estudadas, coletamos os RA de 2008 e 2009 disponíveis em seus *websites*. Algumas empresas, no

Nas tabelas 2, 3, 4 e 5, é possível verificar a ocorrência das expressões rastreadas nos documentos estudados. Como se percebe a partir da análise dos números, a presença da expressão “governança de TI” é mínima, tendo sido encontrada apenas no RA de uma empresa no ano de 2007. Mesmo as expressões “tecnologia de informação” e “sistema de informação” e suas variações apareceram poucas vezes nos relatórios e foram tratadas sempre de forma superficial, não detalhando políticas de governança ou demonstrando uma preocupação de aprofundamento por parte das organizações na divulgação de suas políticas de TI. Percebe-se que a ocorrência mais frequente está justamente na expressão “tecnologia

de informação” e numa empresa do ramo bancário, onde a tecnologia é assunto estratégico. No entanto, mesmo nesse caso, não há um tratamento específico à questão da governança, o que indica que, mesmo as empresas bancárias brasileiras de grande porte,

*seus relatórios anuais?*

Pelo que foi observado nos dados levantados, a governança de TI é um assunto que pouco figura nos RA da amostra estudada. As expressões rastreadas para aferir a presença de informações relacionadas

Tabela 2: Relatório Anual 2007			
Empresa	Variáveis rastreadas		
	“governança de TI”	“tecnologia de informação”	“sistema de informação”
2 Vale	0	1	2
3 Petrobras	1	4	0

Fonte: Autores

Tabela 3: Relatório Anual 2008			
Empresa	Variáveis rastreadas		
	“governança de TI”	“tecnologia de informação”	“sistema de informação”
1 Natura	0	4	2
2 Vale	0	1	2
3 Petrobras	0	3	0
4 Itaú	0	6	0
5 Gerdau	0	1	1
6 Ambev	0	1	0
7 Embraer	0	0	0

Fonte: Autores

Tabela 4: Relatório Anual 2009			
Empresa	Variáveis rastreadas		
	“governança de TI”	“tecnologia de informação”	“sistema de informação”
1 Natura	0	6	1
4 Itaú	0	10	1
5 Gerdau	0	4	0
6 Ambev	0	4	0
7 Embraer	0	0	0

Fonte: Autores

Tabela 5: Relatório Anual Formulário 20F			
Empresa	Variáveis rastreadas		
	“governança de TI”	“tecnologia de informação”	“sistema de informação”
2 Vale	0	0	0
3 Petrobras	0	0	0
4 Itaú	0	9	3
5 Gerdau	0	0	0
6 Ambev	0	8	1
7 Embraer	0	0	0

Fonte: Autores

embora sejam normalmente as responsáveis pela introdução de grandes novidades tecnológicas, também não estão reportando a governança de TI em seus relatórios anuais. Um tema que apareceu em, pelo menos, dois relatórios anuais e que chamou a atenção dos pesquisadores foi a TI Verde, um tema bastante recente nas corporações e que já aparece em relatórios de duas das empresas estudadas.

### 3.2. RESULTADO EM RELAÇÃO A Q1

*Há uma preocupação, por parte das empresas de grande porte brasileiras, em reportar o uso e o aprimoramento de processos de governança de TI em*

ao tema apontam que há, nesses documentos, a presença do assunto tecnologia da informação, porém tratado, em geral, de forma superficial, sem dar conta da sua aplicação como instrumento de apoio à governança corporativa. Por isso, infere-se que a resposta à questão levantada é negativa. Pelo menos, no que concerne à amostra e ao período estudados, o assunto governança de TI não aparece como um tema importante nos relatórios anuais dessas empresas.

### 3.3. RESULTADO EM RELAÇÃO A Q2

Se sim, como as empresas abordam, nesses documentos, as ações voltadas para sua governança

de TI?

A partir das informações observadas nos RA das empresas da amostra, foi constatada a presença do tema da governança de TI em apenas uma ocorrência, onde o tema é tratado de forma genérica, associado à necessidade de certificação referente à governança corporativa, conforme trecho abaixo:

*Além de atender aos requisitos legais, o processo de Certificação anual da Companhia contribui para o aprimoramento contínuo dos mecanismos de governança corporativa, a revisão de políticas, diretrizes, códigos e regimentos, a padronização de processos, normas e procedimentos e a ampliação da governança em tecnologia da informação.*

*(RA 2007 - Petrobras)*

Sendo essa a única ocorrência nos RA estudados, infere-se que, nos documentos analisados nessa amostra, o tema não recebe uma abordagem que possibilite a percepção das políticas adotadas por essas empresas sobre governança de TI e sua correlação com a governança corporativa das organizações.

## DISCUSSÃO

Apesar de Chiang e He (2010) considerarem que empresas que observam requisitos de transparência são comprovadamente mais capazes de proteger os direitos e os interesses dos *stakeholders*, a não informação sobre a adoção, pela maior parte da amostra estudada, de mecanismos de governança de TI demonstra um certo descaço em relação a essa fundamental preocupação com o que é conhecido pelos *stakeholders* quanto à gestão da empresa. Como posto por DeCarlo (2005), a ausência de informações estratégicas, nos Relatórios Anuais das empresas, pode comprometer a capacidade de acompanhamento, por parte dos *stakeholders*, de questões fundamentais para o desempenho das empresas. Em nossa amostra, percebemos que a governança de TI não tem sido tratada com a relevância apontada por Albertin (2010) no que se refere a sua capacidade de integrar os vários aspectos envolvidos na gestão da empresa, transformando numa ferramenta poderosa para os dirigentes. Segundo Benzi, Neto e Orlandi (2006), vários autores apontam que, mesmo com o avanço do conhecimento, é comum encontrar organizações onde a TI se insere como uma atividade estanque, implementando seus processos e controlando a si

mesma, caminhando paralelamente, sem convergência com a governança organizacional. No caso da amostra estudada, essa afirmação parece se confirmar, uma vez que os processos de governança de TI não parecem ter a relevância necessária para figurar nos relatórios anuais das empresas estudadas. Como elemento para a construção da reputação empresarial junto aos *stakeholders*, as organizações estudadas perdem a oportunidade de contribuir para a consolidação de sua imagem e, assim, deixam de acumular recursos de um patrimônio intangível que podem vir a ser usados no futuro, como apontam Siano, Kitchen e Confetto (2010). Não se trata aqui de afirmar que essas empresas não possuam políticas de governança de TI, como preconizado por Weill e Ross (2006). Os documentos estudados não podem ser tomados como conclusivos no que se refere ao tema. No entanto, pode-se notar que, na amostra estudada, há falhas na comunicação do assunto com os *stakeholders*, o que contraria a premissa de Healy e Palepu (2001) de que a comunicação das organizações é uma ferramenta importante na construção da relação com seus investidores. O descompasso entre as necessidades e o conhecimento que possuem diretores, conselheiros e especialistas financeiros em relação às questões tecnológicas, apontado por Feldman e Potamianos (2005), pode ser uma hipótese justificativa para a ausência dessas informações nos relatórios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um estudo mais aprofundado, envolvendo entrevistas com os formuladores desses relatórios pode colocar o assunto em perspectiva e apontar respostas definitivas para os resultados encontrados neste estudo. O certo é que a amostra observada apenas nos permitiu perceber que o assunto da governança não é tratado nos RA das empresas. Como apontado por Armstrong, Guay e Weber (2010), percebe-se que há de fato uma assimetria nas informações oferecidas nesses documentos de prestação de contas aos *stakeholders* e aquelas que norteiam as decisões da diretoria. Nesse sentido, seria importante averiguar, junto aos executivos, provavelmente através de entrevistas em profundidade, até que ponto a governança de TI é um instrumento utilizado por eles na gestão geral da organização.

Em termos de limitações do estudo, podemos apontar que a amostra, apesar de representativa das empresas mais admiradas pelo empresariado brasileiro e, portanto, “copiada” por concorrentes,



não representa o universo de empresas brasileiras de grande porte. Assim, será importante reproduzir o mesmo método em um universo amostral maior, de modo a ter uma visão mais ampla do assunto em empresas de grande porte. Outro fator limitador do estudo é que os RA, apesar de serem um documento fundamental para os *stakeholders* e analistas de mercado, não é o único documento avaliado por eles na construção da reputação e da imagem da empresa. Assim, seria necessário ampliar também o universo de documentos examinados em estudos futuros para uma percepção mais abrangente do assunto.

Do ponto de vista de desdobramentos futuros para o estudo sobre o assunto, seria importante uma abordagem dos analistas de mercado através de entrevistas para avaliar qual a participação e o grau de confiabilidade das informações contidas nos RA na avaliação da estrutura operacional das empresas para sua valoração no mercado. Outra abordagem interessante para futuras pesquisas sobre o tema seria a transcultural, ou seja, realizar um estudo comparativo entre os RA de empresas brasileiras e estrangeiras, para ver até que ponto o assunto recebe tratamento distinto em outros países.

Quanto à aplicação prática deste estudo, ele alerta os gestores das organizações estudadas para a importância da abordagem do tema da governança de TI em seus relatórios anuais e o seu potencial para a consolidação da reputação dessas empresas junto a seus *stakeholders*, consolidando esta como um capital intangível futuro a ser utilizado pela organização (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Benefício do Uso de Tecnologia de Informação no Desempenho Empresarial**. Relatório de Pesquisa 07/2005. Núcleo de Pesquisa e
- Publicação (NPP) of FGV-EAESP. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna.aspx?PagId=DLMJMMTJ&ID=319>. Acesso em: 20 de junho de 2010.
- ARMSTRONG, C.S.; GUAY, W.R.; WEBER, J.P. **The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting**. Journal of Accounting and Economics, v.50, no. 2-3, p. 179-234, 2010.
- BAUER, M. W.; CASKELL, G. (editores). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENZI, Dayse de Mello; NETO, João Souza; ORLANDI, Tomas Roberto C. **Governança de Tecnologia da Informação: Facilitadora na Estratégia Organizacional**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia. Outubro de 2006. Disponível em: [http://www.economia.aedb.br/seget/artigos06/747\\_ARTIGO%20SEGET.pdf](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos06/747_ARTIGO%20SEGET.pdf). Acesso em: 11 de junho de 2010.
- CARTA CAPITAL. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/app/materia.jsp?a=2&a2=8&i=5324> Acesso em: 03 de junho de 2010.
- CHIANG, Hsiang-Tsai; HE, Li-Jen. **Board Supervision Capability and Information Transparency. Corporate Governance: An International Review**. Chiang, Vol. 18, Issue 1, pp. 18-31. January 2010. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1539195](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1539195). Acesso em: 20 de junho de 2010.
- DECARLO, James. **The Board's Responsibilities for Intellectual Property Management (boards of directors)**, The Corporate Governance Advisor, p.13, Jan.-Fev. 2005.
- DE HAES S., VAN GREMBERGEN W. (2005) **IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms: Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group**. In: 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. Disponível em: <http://doi.ieeecomputersociety.org>. Acesso em: 11 de junho de 2010.
- DEDRICK, J.; GURBAXANI, V.; KRAEMER, K. L. **Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of the Empirical Evidence**. ACM Computing Surveys, Vol. 35, N. 1, March 2003, pp. 1-28.
- FELDMAN, Spencer G.; POTAMIANOS, Constantine. S. **The Technology Committee of the Board of Directors: The Next Wave in Corporate Governance**. The Corporate Governance Advisor, July/Aug. 2005, pp. 14-17. Disponível em: [www.pli.edu/emktg/compliance\\_coun/Tech\\_Committee.htm](http://www.pli.edu/emktg/compliance_coun/Tech_Committee.htm). Acesso em: 20 de junho de 2010.
- FOM', Charles J.; VAN RIEL, C.B.M. **The Reputational Landscape**. Corporate Reputation Review, Vol. 1 Nos 1/2, pp. 5-13. 1997.

FOMBRUN, Charles J.; RINDOVA, V. **Reputation Management in global 1000 Firms: a Benchmarking Study**, Corporate Reputation Review, Vol. 1 No. 3, pp. 205-12, 1998.

FOMBRUN, Charles J., GARDBERG, N.A.; BARNETT, M.L. **Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk**. Business and Society Review, Vol. 105 No. 1, 2000.

HEALY, Paul. M.; PALEPU, Krishna. G. **Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature**. Journal of Accounting and Economics, 31: 405-440. September 2001. Disponível em: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V87-4434YTX-B-3&\\_cdi=5863&\\_user=10&\\_pii=S0165410101000180&\\_orig=search&\\_coverDate=09%2F30%2F2001&\\_sk=999689998&\\_view=c&\\_wchp=dGLbVzW-zSkWA&\\_md5=cd209e95f05915295089d3641ff91616&\\_ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V87-4434YTX-B-3&_cdi=5863&_user=10&_pii=S0165410101000180&_orig=search&_coverDate=09%2F30%2F2001&_sk=999689998&_view=c&_wchp=dGLbVzW-zSkWA&_md5=cd209e95f05915295089d3641ff91616&_ie=/sdarticle.pdf). Acesso em: 20 jun.2010.

KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don. E. **Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication in the 21<sup>st</sup> Century**. Suffolk: Aardvark Editorial, 2001.

LI, Larry; NAUGHTON, Tony. **Going Public with Good Governance: evidence from China**. Corporate Governance, v. 15, n. 6, p.1190-1202, Novembro de 2007.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. **Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de Tecnologia de Informação (TI) no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos**. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 12, p. 11-37, 2010.

MAIMONI, H. L. (2009). **A Influência da Marca na Formação da Imagem e Reputação Organizacional**. Disponível em: [http://www.fafich.ufmg.br/ecomig/wp-content/uploads/2009/09/GT-07\\_-Herica-Maimoni.pdf](http://www.fafich.ufmg.br/ecomig/wp-content/uploads/2009/09/GT-07_-Herica-Maimoni.pdf). Acesso em: 11 de junho de 2010.

MELVILLE, Nigel; KRAEMER, Kenneth; GURBAXANI, Vijay. **Information Technology and Organizational Performance: an Integrative Model of IT Business Value**. MIS Quarterly; v. 28, n. 2, p. 283-322, Jun 2004.

MURTI, Bhattiprol. **Technology Committees Catch On in Boardrooms**. Disponível em: Wall Street Journal (Eastern Edition),p.B.3, em <http://online.wsj.com>, do dia 30 jun 2005. Acesso em: 3 de junho de 2010 no ABI/INFORM Global.

PRASAD, A.; HEALES, J.; GREEN, P. **A Capabilities-Based Approach to Obtaining a Deeper Understanding of Information Technology Governance Effectiveness: Evidence from IT Steering Committees**. International Journal of Accounting Information Systems, v.11, p. 214-232, 2010.

PREMUROSO, Ronald. F.; BHATTACHARYA, Som. **Is There a Relationship between Firm Performance, Corporate Governance, and a Firm's Decision to Form a Technology Committee?** Corporate Governance, v. 15, n. 6, p. 1260-1276, Novembro de 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=932143>. Acesso em: 20 jun 2010.

ROGERS, Rodney K.; GRANT, Julia. **Content Analysis of Information Cited in Reports of Sell-Side Financial Analysts**. Journal of Financial Statement Analysis, v. 3, n. 1, p.17-30, Outono, 1997.

SANTEMA, Sicco *et al.* **Strategy Disclosure in Annual Reports Across Europe: a Study on Differences Between Five Countries**. European Business Review, v. 14, n°. 4, p. 352-366, 2005.

SIANO, Alfonso A.; KITCHEN, Philip. J.; CONFETTO, Maria.Giovanna. **Financial Resources and Corporate Reputation Toward Common Management Principles for Managing Corporate Reputation**. Corporate Communications: An International Journal. v.15, n°. 1, p. 68-82, 2010.

VERHOEF, C. **Quantifying the Effects of IT-Governance Rules**. Science of Computer Programming, v. 67, no. 2-3, p. 247-277, 2007.

VAN DEN BOSCH, *et al.* **How Corporate Visual Identity Supports Reputation**. Corporate Communications: An International Journal. v. 10, n°. 2, p. 108-116, 2005.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **A Matrix Approach to Designing IT Governance**. Sloan Management Review, v.46, no. 2, p. 26-34, 2005.

\_\_\_\_\_. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. São Paulo: M. Books, 2006.

YUTHAS, Kristi; ROGERS, Rodney; DILLARD, Jesse. **Communicative Action and Corporate Annual Reports**, Journal of Business Ethics, 41, 2. p. 141-157, 2002.