*(Grupo 7: Beatriz Teodoro; Murilo Honório; Thiago Shirata)*

**ACH2078 - Gestão Empresarial**

**Governança Corporativa**

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações 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.

Os princípios básicos de Governança Corporativa são:

* Transparência

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

* Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

* Prestação de Contas (accountability)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

* Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

A ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de Governança Corporativa tem levado empresas a fracassos decorrentes de:

* Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros);
* Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal);
* Fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

**Governança no Mundo e no Brasil**

As raízes da Governança encontram-se nos EUA e Reino Unido. A adoção das melhores práticas tem se expandido para os demais mercados nos últimos anos. No entanto, o emprego das boas práticas de Governança apresenta diferenças quanto ao estilo, estrutura e enfoque. Não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de Governança nos mercados, entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios da transparência, independência e prestação de contas (*accountability*) como meio para atrair investimentos aos negócios e ao país.

A fim de ganharem a confiança dos investidores, empresas e países notaram a necessidade de incorporar algumas regras fundamentais, como sistemas regulatórios e leis de proteção aos acionistas; conselho de administração atentos aos interesses e valores dos *shareholders*; auditoria independente; processo justo de votação em assembleias; e maior transparência nas informações.

A partir da criação dos códigos de Governança Corporativa locais, as diferenças culturais e históricas têm sido adaptadas. Como ponto de convergência, os documentos pretendem aumentar os padrões de Governança nos mercados como forma de atrair e reduzir os custos dos investimentos. As particularidades e práticas locais mantiveram sua força. Enquanto algumas nações apresentam o modelo familiar como dominante, outras têm no capital difuso sua maior expressão.

A partir de 2001, os escândalos envolvendo as empresas Enron e Worldcom, além de uma série de escândalos menores, como aqueles envolvendo Adelphia Communications, AOL, Arthur Andersen, Global Crossing, Tyco, levaram a um interesse político crescente na governança corporativa. Isso culminou na aprovação da lei federal americana *Sarbanes-Oxley Act* em 2002, conhecida como *SOX*, om o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas.

Ela visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas, inclusive as estrangeiras atuando no mercado norte-americano.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança, foi publicado em 1999 o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança (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.

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema Governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a Cartilha visa orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados.

Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de Governança partiu da Bolsa de Valores de São Paulo, ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa.

Segundo o IBGC, apesar do aprofundamento nos debates sobre governança 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.

**Fontes:**

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx. Acesso em: 11 de abril de 2012.

**Governaça Corporativa.** Disponível em: http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17.

**Sarbanes–Oxley Act.** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei\_Sarbanes-Oxley. Acesso em: 11 de abril de 2012.

**Governança corporativa**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a \_corporativa. Acesso em: 11 de abril de 2012.

**Governança de TI**

Governança de TI é um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de [segurança](http://www.profissionaisti.com.br/category/seguranca/), minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e consequentemente alinhar TI aos negócios.”

Está definição deixa clara a importância da Governança de TI em organizações que almejam atender a crescente demanda por aumento de qualidade de produtos e processos, a alta competitividade do mercado globalizado e a busca por menores custos e maiores lucros.

Outra definição que se encaixa em Governança de TI é de considerá-la como “a Gestão da Gestão”, demonstrando seu papel principal que é de auxiliar o CIO (Governante de TI) a avaliar os rumos a serem tomados para o alcance dos objetivos da organização, onde um direcionamento errado pode levar a empresa ao fracasso em pouco tempo.

Casos de sucesso de um programa de Governança aplicados a uma organização não dão a garantia do mesmo sucesso à outra. Estes casos são muito instrutivos e importantes para auxiliar nos caminhos da elaboração de um programa próprio.

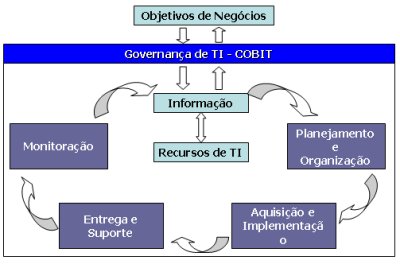
A implementação efetiva da Governança de TI só é possível com o desenvolvimento de um [framework](http://www.profissionaisti.com.br/2008/12/frameworks-e-a-ti/) (modelo) organizacional específico. Para tanto, devem ser utilizadas, em conjunto, as melhores práticas existentes como o BSC, PMBok, CobiT, ITIL, CMMI e ISO 17.799, de onde devem ser extraídos os pontos que atinjam os objetivos do programa de Governança. Além disso, é imprescindível levar em conta os aspectos culturais e estruturais da empresa, devido à mudança dos paradigmas existentes.

O grande desafio do Governante de TI é o de transformar os processos em “engrenagens” que funcionem de forma sincronizada a ponto de demonstrar que a TI não é apenas uma área de suporte ao negócio e sim parte fundamental da estratégia das organizações.

**(Carlos Augusto da Costa Carvalho**)

(<http://www.profissionaisti.com.br/2009/03/o-que-e-governanca-de-ti/>)  
De uma forma resumida, a Governança de TI deve tratar basicamente de três questões:

* Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficaz de TI?
* Como essas decisões serão tomadas e monitoradas?
* Quem deve tomar essas decisões?



(<http://www.vectorconsulting.com.br/servicos/governanca-de-ti/>)

**Outsourcing**

A terceirização não é um movimento novo no mercado. Há anos ocorre em várias áreas das empresas e de uns tempos pra cá vem atingindo cada vez mais o setor de TI das corporações. Na busca por excelência e competitividade, várias empresas vêm procurando especializar sua atuação retirando tudo o que não se refere ao seu *core-business*, e isso muitas vezes inclui o setor de tecnologia. Toda a parte operacional das empresas está sendo feita por pessoas de fora das companhias, enquanto seu pessoal pode se concentrar na parte de negócios, os setores estratégicos.

**O que é?**

Em termos conceituais o outsourcing é, basicamente, a transferência das atividades de uma organização para uma empresa terceirizada, ou seja, uma empresa fora da organização. Isto visa gerar valor ao negócio, possibilitando liberar os funcionários da organização para se dedicarem às atividades foco do seu negócio. É importante lembrar que as atividades executadas através de outsourcing devem ser atividades meio e nunca as atividades fins (produto final). No caso da TI podemos citar um fator complicador a mais: atualmente com a TI cada vez mais próxima das áreas de Negócio, qualquer degradação dos serviços de TI impacta diretamente no produto final das organizações.

O outsourcing puro é voltado ao desempenho, ou seja, orientado a indicadores de desempenho dos serviços prestados e não orientados a pessoas ou a ferramentas. Uma forma de avaliar o desempenho do outsourcing é com base num amplo conjunto de resultados não limitando a avaliação apenas ao fator redução de custos. Os contratos devem incluir os Acordos de Nível de Serviço (ANS/SLA) e regras claras sobre as responsabilidades da organização e empresa contratada.

O outsourcing possibilita flexibilizar o pagamento pela prestação de serviços para atender seu principal objetivo: Desempenho do Serviço. O pagamento dos serviços pode variar desde ser sob demanda, ou seja, por serviços utilizados pela organização, até valores acordados mensalmente onde é válida a aplicação de multa devido um não cumprimento dos ANS/SLA ou bônus caso os serviços atinjam suas metas de desempenho (indicadores de desempenho).

Algumas organizações e empresas terceiras não estão preparadas para operacionalizar seus serviços através de outsourcing e acabam mesclando benefícios de um contrato outsourcing com restrições de um contrato típico de terceirização, como a exigência de quantitativo de pessoal.

**Vantagens**

Do ponto de vista da organização, adquirir contratos de outsourcing de TI gera redução do custo da mão-de-obra, eliminação de investimento inicial em aquisição de equipamentos, a contratação/gestão/qualificação dos profissionais fica a cargo das empresas fornecedoras e o risco de impacto no negócio por serviços de TI pode ser transferido para a empresa fornecedora através de aplicação de multa por descumprimentos dos Acordos de Nível de Serviços – ANS do inglês SLA (Service Level Agreement). É importante ressaltar que as organizações podem dedicar-se integralmente ao foco de suas atividades primárias

Já no ponto de vista dos profissionais da prestadora de serviço, é possível que os profissionais obtenham salários melhores do que os praticados no mercado e podem se favorecer de eventuais benefícios específicos que não possuiriam trabalhando nas organizações clientes.

**Desvantagens**

Como toda mudança de cultura, pode existir também resistência e conservadorismo na aplicação de novas técnicas. Outro ponto importante é que o conhecimento das tecnologias e particularidades da infraestrutura da organização estará concentrado em funcionários de uma empresa terceira, que detêm sua gestão e nem sempre as multas cobradas nos níveis de serviços compensam o impacto no negócio.

Já no ponto de vista dos profissionais da empresa contratada, a desvantagem pode acontecer quando há pouca ou nenhuma gestão de recursos humanos, ocasionando nos profissionais maior identificação com a organização cliente do que com a empresa que o contratou. A data de finalização do contrato é sempre um fator problemático, onde não há como dizer com firmeza o que realmente acontecerá, ou seja, se o contrato será renovado ou não.

**Fontes:**

http://www.profissionaisti.com.br/2011/04/o-verdadeiro-outsourcing/

http://www.timaster.com.br/revista/materias%5Cmain\_materia.asp?codigo=468

http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing