



ISSN on-line: 2238-4170  
<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.7, n.1, p. 139-153, abr., 2017.

## GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE STAKEHOLDERS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS CORPORAÇÕES

**Alexandre Albuquerque Domingues**<sup>1</sup>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo/SP – Brasil

**Kathryn Floyd-Wheeler**<sup>2</sup>

University of New South Wales – UNSW – Austrália

**RESUMO – Governança de Tecnologia da Informação: estudo sobre a relação entre stakeholders e Tecnologia da Informação nas corporações.** O artigo reflete sobre a relação entre tecnologia da informação e setor estratégico das organizações, em especial aos “Stakeholders” ou investidores de organizações de capital aberto (S.A) e a sua evolução como fator diferencial de mercado. Neste contexto a t.i acaba obrigatoriamente a se adaptar a códigos de conduta como o “Código das Boas Práticas” de Governança Corporativa. Neste sentido o desenvolvimento de mecanismos e sistemas de informação rápida e acessível aos níveis de conselho (*Board*) tendem a gerar decisões mais assertivas podendo aumentar de maneira considerável o lucro das organizações de capital privado, esta é uma realidade que pode ser mais decisiva no Brasil futuramente.

**Palavras chave:** Stakeholders; Tecnologia da Informação; Governança Corporativa.

**ABSTRACT – Information Technology governance: study on the relationship between the stakeholders and information technology in corporations.** The article reflects on the relationship between information technology and strategic sector organizations, especially the “stakeholders” or investors of publicly traded organizations (S.A) and its evolution as a market differentiator. In this context, it just must adapt to codes of conduct as the “Code of Good Practices” Corporate Governance”. In this sense the development of mechanisms and rapid information systems and accessible to council levels (*Board*) tend to generate more assertive decisions which could increase considerably the profit of private equity organizations, this is a reality that can be more decisive in Brazil future.

**Keywords:** Stakeholders; Information Technology; Corporate Governance.

<sup>1</sup> Especialista em Formação de Docentes para o Ensino Superior pela Universidade Nove de Julho. E-mail: [domingues2011@outlook.com](mailto:domingues2011@outlook.com)

<sup>2</sup> Ph.D at Economics from University of New South Wales. E-mail: [kwheeler@unsw.edu](mailto:kwheeler@unsw.edu)

## 1 INTRODUÇÃO

O Artigo reflete sobre a aplicação da tecnologia da informação ao setor estratégico das organizações, em especial aos conselhos administrativos de organizações “S.A” e a evolução deste segmento como fator competitivo de mercado.

A Governança Corporativa define-se como um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento (Shleifer; Vishny, 1997). Costa (2008) explica que a governança pode ser entendida como o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, para minimização dos custos decorrentes do problema de agência dos gestores.

Leal; Carvalhal-da-Silva e Ferreira (2002) afirmam que o sistema de governança corporativa é um conjunto de práticas e processos formais de supervisão da gestão executiva de uma empresa, que visa a resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os acionistas e os demais afetados pelo valor da empresa. Carvalhal da Silva e Leal (2005) ressalta que o conceito de governança corporativa não se restringe apenas às empresas de capital aberto e listadas em bolsa, mas se aplica a todas as empresas que buscam relação de transparência e confiança com as partes com que mantêm algum relacionamento.

O objetivo da governança é prover segurança aos acionistas e credores, com o intuito de que estes não sejam expropriados pelos agentes dela. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2006) a boa governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. Portanto, a boa governança é aquela capaz de proteger os interesses dos seus acionistas.

Essa afirmação é corroborada por Salazar et al. (2009), afirmando que a criação de um ambiente de proteção legal aos investidores é considerada, na governança corporativa, o principal motivo para as práticas de boa governança previstas nos códigos presentes nas empresas. Segundo Almeida (2008), os processos de privatizações, fusões e aquisições, e o crescimento dos fundos de pensão contribuíram para a preocupação com os estudos em governança corporativa.

A boa governança resulta da adoção de mecanismos que conduzem os gestores a proteger os interesses dos acionistas Almeida (2008). Essa afirmação é a base na qual os princípios de governança se baseiam. Portanto, uma empresa que adota a governança segue linhas de transparência, de prestação de contas, de responsabilidade social, entre outras.

Shleifer e Vishny (1997) afirmam que em países menos desenvolvidos praticamente não existem mecanismos de governança corporativa. Segundo Bertucci (2006), uma prática comum para diminuir esses conflitos é o acordo entre acionistas, utilizado com maior frequência principalmente a partir da privatização de diversas empresas.

O Brasil viveu, nos últimos anos, uma fase de crescimento econômico. Entre os fatores que influenciaram tal fato, Costa (2008) cita a solidez dos fatores macroeconômicos do país, o aumento do investimento no mercado acionário em contraponto aos investimentos tradicionais, como a poupança, e aos requisitos implantados pelas boas práticas de governança corporativa das empresas.

## **2. A RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E OS STAKEHOLDERS**

Jensen e Meckling (1976) em seu estudo sobre relacionamento de agência entre os gestores e os proprietários da firma. Por meio da análise microeconômica, os autores procuram identificar os custos máximos e mínimos de agência e como eles serão levados em consideração pelo mercado. Como exemplo, caso os acionistas externos à empresa e com poucas chances de controle sobre as atividades dos gestores percebam a existência de elevados custos de agência, poderão descontá-los do preço das ações no momento em que a empresa quiser captar recursos no mercado, transferindo, dessa forma, os referidos custos para a própria empresa.

Um grande desafio que ainda permanece é conscientização e o equilíbrio entre acionistas e gestores das organizações para manter uma estrutura tecnológica

para atender nas necessidades dos processos que envolvem a geração dos processos de negócios, (DOMINGUES, 2015).

Jensen e Meckling (1976) afirmam que a redução dos problemas decorrentes dos conflitos de interesses entre principais e agentes pode ser alcançada das mais diversas maneiras (sempre envolvendo custos a uma ou ambas as partes), entre as quais: procedimentos de monitoração, restrições contratuais, elaboração periódica de diversos tipos de relatórios, realização de auditorias e criação de um sistema de incentivos que alinhem os interesses das partes divergentes.

A Equalização e estabilidade da tecnologia na estrutura de propriedade não devem ser tratadas como serviço intermediário, mas é fundamental que as organizações assumam o risco de lucros e perdas com a tecnologia da informação e preservá-la como ativo intangível por sua vantagem competitiva que exerce atualmente no mundo corporativo para gerar perenidade e solidez nas organizações por intermédio da tecnologia da informação (DOMINGUES, 2015).

Horneaux Junior (2014) classifica os stakeholders nas organizações da seguinte forma:

*[...] Stakeholders primários – grupos sem os quais a continuidade da empresa está comprometida, implicando alto grau de interdependência. São exemplos os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores e governo. Há um elevado nível de interdependência entre a organização e seus stakeholders primários. Stakeholders secundários – grupos que influenciam ou afetam e são influenciados ou afetados pela empresa, sem que, no entanto, participem de transações com a empresa, não sendo essenciais para a sua sobrevivência. São também aqueles que possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor da empresa. São exemplos: mídia, universidades e Organizações Não Governamentais (ONGs). Não há uma relação de dependência da organização com essa categoria de stakeholders.*

### **3. STAKEHOLDERS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ATIVO DE VALOR EM DECISÕES ESTRATÉGICAS**

De acordo com Horneaux Junior (2014), classifica os stakeholders da seguinte maneira:

Gráfico 1 – Classificação dos Stakeholders

Número	Categorias de Stakeholders Utilizadas na Pesquisa
1	Acionistas
2	Instituições Financeiras
3	Consumidores e Clientes
4	Empregados
5	Sindicatos
6	Concorrentes
7	Fornecedores
8	Governo e Agências Locais
9	Organizações Não Governamentais
10	Mídia
11	Comunidade

Fonte: Adaptado de *Horneaux Junior* (2014).

De certa forma os grupos de stakeholders classificados, exigem uma demanda de informação rápida e a seu modo eficiente para atender as necessidades de investimentos nas organizações, na realidade brasileira a tecnologia da informação é tratada na prática como custo de agência, isto é fruto de debate já há algumas décadas, Para McFarlan (1984) ao definir que, em muitos casos, a nova tecnologia tem propiciado uma ótima oportunidade para a organização encontrar uma melhor utilização de seus ativos e repensar sua estratégia, além de ser determinante na sua estratégia competitiva.

Dooley (1991) enfatiza que gerir a tecnologia é um problema amplo que passa pela definição da estratégia da empresa, pelo conhecimento da tecnologia atual e futura e pelo adequado relacionamento entre a área de TI e as áreas de negócio. Efetivamente, a gestão da TI envolve uma multiplicidade de aspectos com variado grau de importância, que dependem da situação analisada e que precisam ou não ser formalmente considerados.

A conceituação de *stakeholder* tem sido tratada de forma extensiva na literatura. Friedman e Miles (2006) identificaram 55 diferentes definições do termo em 75 publicações analisadas. A mais antiga citação data de 1963 e foi creditado a um memorando interno do Stanford Research Institute, referindo-se a stakeholders como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (Freeman, 1984, p. 31). A definição de stakeholder que ficou universalmente

conhecida foi àquela criada por Freeman (1984), para quem o termo pode significar “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma” (Freeman, 1984, p. 46), na qual se destacam os vários tipos de relação que uma dada organização apresenta com seus diversos públicos. Posteriormente, com o desenvolvimento do tema, diferentes visões foram incluídas nas discussões, inclusive posições favoráveis e contrárias à definição original de Freeman (Friedman & Miles, 2006).

Freeman (1984) destaca a aplicação efetiva do conceito de stakeholders pelas organizações levaria a mudanças relevantes na maneira de gerenciá-las. O autor aponta que a incorporação do conceito estaria condicionada a uma mudança de modelo (framework) de gestão, dando origem a uma revolução em termos conceituais, com a crescente necessidade de desenvolvimento de novas teorias e modelos organizacionais, e também a necessidade de integração de planejamento estratégico e administração estratégica (Freeman, 1984; Frooman, 1999), caracterizando e justificando o caráter estratégico desse tema. Os Frameworks de trabalho ainda são consideradas uma ponte de comunicação entre o stakeholder e os segmentos de tecnologia os mais conhecidos são o *COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)* foi desenvolvido na década de 1990 pela *ISACA (Information System Audit and Control Association)*, e pode ser traduzido como “objetivos de controle para a Informação e Tecnologia”; outras ferramentas como (Customer Relationship Management), *CMMI (Capability Maturity Model)*, são grandes geradoras de informações aos negócios do ponto de vista estratégico das organizações, estas ferramentas permitem a integração tecnológica para maior agilidade em acesso as informações para análises gerenciais, quanto maior a maturidade dos sistemas e softwares desenvolvidos, menor a possibilidade de risco de queda de investimento com o investidor ocorrerá.

Mendonça (2013) ressalta que:

*[...] Em relação à governança corporativa, têm-se os mesmos princípios aplicados na governança corporativa aplicados em organizações e/ou empresas públicas. Destacam-se: a) transparência, compreendida como o dever e o desejo de informar aos stakeholders sobre as decisões, b) equidade, garantindo tratamento igual para os acionistas e demais stakeholders, c) prestação de contas, divulgação e responsabilização pelos atos*

*cometidos, d) responsabilidade corporativa, levando em conta nas decisões à sustentabilidade organizacional (Lunardi, 2007; IBGC, 2006).*

De acordo com Weill e Ross (2006:10), uma governança de TI eficaz deve tratar de três questões referentes à tomada de decisão:

a) Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficazes de TI?

b) Quem deve tomar essas decisões?

c) Como essas decisões serão tomadas e monitoradas?

Para atender este propósito Weill e Ross (2006) programam sua “Matriz de Arranjo de Governança de TI”; que aborda o processo de acordo com a delegação de tarefas no processo de decisão. A matriz permite a relação entre cinco decisões-chave e que se relacionam com um conjunto de arquétipos que permitem especificar os direitos decisórios na TI.

Weill e Ross (2006) descrevem as cinco grandes decisões desta forma:

*1 – Decisões sobre os Princípios de TI que são declarações de alto nível sobre como a TI é utilizada no negócio, que se tornam parte do ambiente organizacional e podem ser discutidas, debatidas, apoiadas, recusadas e aprimoradas. Além de definir o comportamento desejável tanto para os profissionais de TI como para os usuários da tecnologia da informação; 2 – Decisões sobre Arquitetura de TI é a organização lógica dos dados, aplicações e infraestruturas, definida a partir de um conjunto de políticas, relacionamentos e opções técnicas adotadas para obter a padronização e a integração técnicas e de negócio desejadas. As decisões sobre arquitetura são muito importantes para uma gestão e utilização eficazes da TI; 3 – Decisões sobre Infraestrutura de TI são os serviços de TI coordenados de maneira centralizada e compartilhados, que provêm à base para a capacidade de TI da organização. Possuir a infraestrutura adequada significa fornecer serviços com um bom custo/benefício que permitam à organização adotar de uma forma mais rápida novas aplicações e negócios; 4 – Decisões sobre Necessidades de aplicações de negócio são as especificações da necessidade de negócio de aplicações de TI adquiridas no mercado ou desenvolvidas internamente; 5 – Decisões sobre Investimentos e priorização de TI são as decisões sobre quanto e onde investir em TI, incluindo a provação de projetos e as*

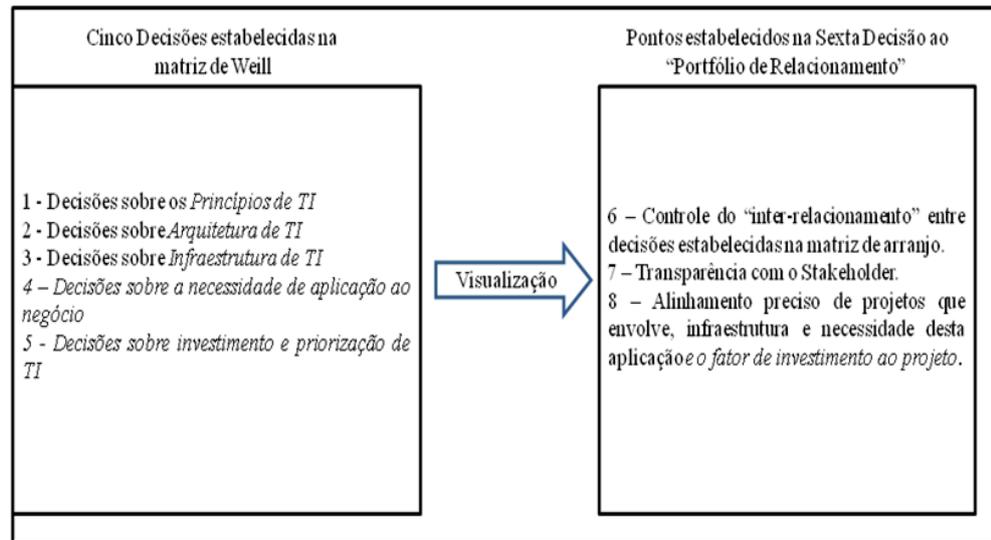
*técnicas de justificação. Essas decisões envolvem normalmente três dilemas: quanto se deve gastar e em que gastar e como reconciliar as necessidades de diferentes grupos de interesse.*

O Controle e o gerenciamento de recursos de t.i são os fatores de grande sucesso para o processo de decisão, quando este segmento da gestão em si é bem delineado cria portas ou novos sub-processos de inter-relacionamento entre os setores, então o gerenciamento ganha um novo nível de gestão para o negócio. Este contexto pode determinar a existência do sexto nível de gerenciamento de recursos de tecnologia aplicado aos negócios, Em sua “Matriz de Arranjo”; Weill (2006) elenca suas cinco principais decisões: **1) Princípio a TI; 2) A Arquitetura; 3) A Infraestrutura; 4) A Necessidade de Aplicação ao negócio; 5) Investimento e priorização.**

Quando observamos estas cinco decisões e seus objetivos do ponto de vista de uma relação intrínseca com o *stakeholder* e seus interesses em uma mesa de reunião com projeto em pauta, naturalmente com uma opinião divergente sob a visão administrativa de um projeto que envolve a dialética do custo/benefício da tecnologia para o negócio naturalmente pode ser detectada pela conjuntura de processos e torna explícita a necessidade da documentação do entre o segmento da ti com o negócio, este movimento “inter-relacionamento” abordado por na governança de ti por Weill e Ross (2006) revela a criação da sexta decisão-chave (Portfólio do Relacionamento entre a governança corporativa e a ti); gerando um novo e amplo aprimoramento no processo de decisão empresarial.

Esta sexta “decisão-chave” pode estar pautada em métricas de controle, coerência e bom relacionamento entre todos os setores do negócio incluindo a tecnologia por controle de subprocessos detectados no “inter-relacionamento” da Matriz de Arranjo de Weill.

Gráfico 2 – Matriz de Arranjo de Weill sob o controle de processos e a inclusão da sexta decisão-chave e atributos de Governança de T.I



Fonte: *Elaborado pelo Autor*

As Decisões oriundas da Governança Corporativa em uma organização percorrem um longo caminho entre os setores relacionados em um projeto em andamento, ao chegar ao setor de tecnologia onde, os fatores de decisão são avaliados por triagem, para atender da melhor forma os interesses do projeto inclusive para os *stakeholders*.

#### 4. METODOLOGIA

Nossa discussão trata-se de um estudo documental cujo procedimento adotado foi o levantamento de dados secundários baseados em artigos de estudo de caso publicados em anais de Congressos como Compós (Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Comunicação), ANPAD (Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração), delineando uma progressão ao longo do período de **2000/2015** nas organizações de propriedade privada, delineando novos mecanismos de relacionamento entre a Governança Corporativa representada pelo seu principal ator o "*stakeholder*" ou investidor e a Governança de Tecnologia da Informação e seus dispositivos de controle e relacionamento em projetos.

Em análise da problemática apresentada, alguns pontos devem ser considerados entre os quais:

- a) A Governança de Tecnologia da Informação a partir de uma “Matriz de Arranjo” passa a ser um fator de controle e produção precisa a partir do “Portfólio de Relacionamento”.
- b) O “Portfólio de Relacionamento” se transforma em um grande e importante diferencial para a confiabilidade e transparência de informações ao *stakeholder*.

## 5. ANALISE DE RESULTADOS

A Relação entre a tecnologia e outros setores mais tradicionais como a administração em organizações de âmbito privado em especial nas últimas décadas passaram por grandes transformações. A Velocidade da Informação nos dias atuais é em tempo real com a quantidade recíproca, o desafio que se apresenta é analisar em tempo hábil toda informação oriunda da internet entre outros mecanismos e ajustá-la para atender a demanda de interesses em especial a um conselho (*Board*) ou *stakeholder*.

Bittencourt (2003) afirma que a t.i é um elemento relevante na tomada de decisão no mundo dos negócios. Segundo esse autor, o ambiente empresarial vem passando por mudanças, de acordo com as exigências do mundo globalizado e as inovações tecnológicas e suas respectivas soluções para o tratamento das informações. Segundo ainda BITTENCOURT (2003: P.38):

*[...] O grau de adaptação da solução à empresa depende muito do que ela está disposta a investir no projeto, [e mediante o diagnóstico acima] os aspectos comportamentais têm demonstrado maior peso no sucesso da implantação do projeto que os aspectos tecnológicos. [...] A implantação de uma solução em TI não é só um novo projeto de software ou implantação de sistema; é uma nova maneira de organizar e conduzir o negócio da empresa [...].*

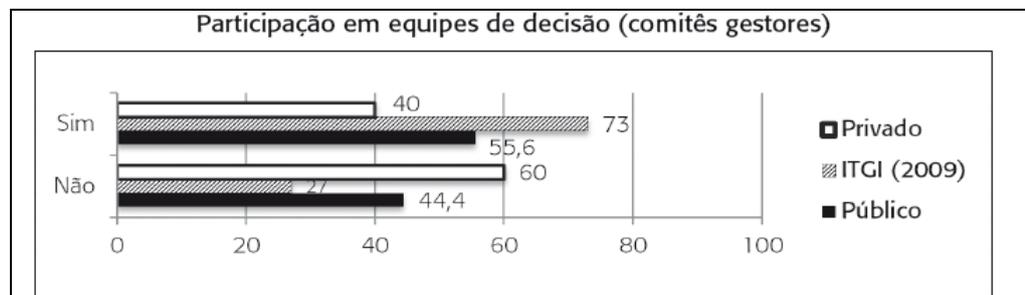
Domingues (2015) corrobora a afirmação que:

*[...] O Valor Empresarial dos sistemas integrados se resume em aumentar a eficiência operacional, e oferecer à empresa amplas informações para apoio à tomada de decisão e viabilizam respostas rápidas às solicitações de informação ou produtos feitas por clientes [...].*

Entretanto Mendonça (2013) retrata em sua pesquisa:

*[...] Os gestores de TI também foram questionados se possuem o mesmo nível de poder de decisão nos comitês gestores, e novamente nas organizações públicas obtiveram um percentual maior que das organizações privadas: 44,4% responderam ter o mesmo nível de decisão, contra 27% das organizações privadas. Observou-se que em ambas as organizações, o mesmo nível de decisão entre gestores de TI e demais gestores ficou abaixo dos 50% [...].*

Gráfico 3 – Impacto sobre o nível de poder e decisão da T.I sobre comitês gestores.



Fonte: Adaptado de MENDONÇA, (2013)

Claramente ainda um fator de dificuldade extrema nas organizações brasileiras, mesmo considerando ainda que houve uma forte e rápida evolução do setor tecnológico nas últimas décadas; outros setores de gestão ainda tendem ao conservadorismo e centralizam o fluxo de poder e decisão por consequência elevando o nível burocrático de processos nas relações comerciais.

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Sociedade Empresarial brasileira se defronta a uma nova realidade: Como administrar o impacto que a tecnologia exerce sob os negócios de modo geral. Este

é um ponto complexo, pois, envolvem muitos fatores, entre eles históricos e culturais do ponto de vista administrativo e industrial de nosso país, nas últimas décadas observamos um aumento exponencial de tecnologias e métodos de auxílio a gestão empresarial.

A Integração entre as governanças (Corporativa e TI) devem estimuladas no mercado brasileiro, onde, depois da crise de 2008 os países que mais foram afetados naquela ocasião agora começam a se reerguer economicamente como os EUA, esta retomada deve-se a cultura organizacional das empresas que vem a governança como um **único** elemento a prover melhores resultados ao negócio entre os quais **se destacam**:

a) A capacidade de adaptação da tecnologia a atender o objetivo do negócio que se propõe.

b) Integração Direta com o Conselho Administrativo da Organização facilitando a informação de modo rápido e direto possível.

A Adaptação de técnicas e metodologias informáticas aos modelos de negócio é considerada uma prática padronizada, entretanto os profissionais de tecnologia em todos os segmentos exercem a profissão com muita dificuldade do ponto de vista econômico e principalmente cultural. Na gestão de projetos nas organizações é onde pode notar, por exemplo; profissionais de tecnologia são extremamente mal aproveitados nas organizações, em projetos ou modalidades de negócio, muitas vezes são excluídos das decisões principais ou seus comitês gestores ou ainda seus objetivos são deixados em segundo plano devido a outros interesses em pauta nestes projetos. Porém devemos atentar ao fato de que nas organizações todo o fluxo e gerenciamento da informação são realizados pelos profissionais de tecnologia, o que dificulta muito a comunicação entre a tecnologia e setores de gestão e conselho administrativo.

Esta dificuldade de relevância ou a falta deve-se ao fato que infelizmente ainda o setor de tecnologia não é regulamentado ao ponto de obter a exemplo de áreas mais tradicionais órgãos unificados de classe que estabeleçam do ponto de vista social e econômico o nível de atuação e abrangência deste profissional no Brasil.

Esta realidade é notada principalmente em projetos que demandem elevada

atividade de tecnologia da informação e gestão documental/processual, outro ponto considerar menção é justamente o ruído e contaminação da informação que esta lacuna que é submetida à área tecnológica em nosso país pode gerar um “looping” desastroso para a gestão em uma organização pública ou privada.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. (2008). **Evolução das práticas de governança corporativa e desempenho das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa**. Dissertação de mestrado Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

BITTENCOURT, Luiz Fernando Bahia. *Soluções em tecnologia da informação: sucesso na implantação depende da gestão do projeto e da administração da mudança*. Revista FAE Business, n. 6, p. 36-39, ago. 2003. Disponível em: <[www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista\\_fae\\_business/n6/gestao\\_solucoesti.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_fae_business/n6/gestao_solucoesti.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2008.

BERSSANETI, Fernando Tobal et al. **Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação**. Produção, v. 22, n. 3, p. 404-435, 2012.

BERTUCCI, Janete Lara; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.

COSTA, G. S. **A Influência da governança corporativa no desempenho econômico em empresas de capital aberto no Brasil**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2008.

DOOLEY, D. E. *Viewpoints on the critical issues facing information systems managers. Critical issues in information systems management, USA: I/S Analyser, United Communications Group*, v. 29 n. 1, Jan. 1991.

DOMINGUES, Alexandre Albuquerque et al. *Gestão estratégica de tecnologia da informação: estudo sobre a aplicação da TI como suporte de decisão as organizações*-DOI: 10.5102/un. gti. v5i1. 3219. Universitas: Gestão e TI, v. 5, n. 1, 2015.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio et al. Stakeholder analysis of industrial companies in the State of São Paulo. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 1, p. 158-170, 2014.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2006.

JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v.3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LEAL, Ricardo PC; DE CASTRO FERREIRA, Vicente Antônio; DA SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Editora E-papers, 2002.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de. *Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas*. **Revista de Administração Pública**, 2013.

McFARLAN, E. W., McKENNEY, J. L. e PYBURN, P. **The Information Archipelago: plotting a course**. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 1, Jan./Feb. 1983.

PEREIRA, Maria Tereza Flores; BECKER, João Luiz; LUNARDI, Guilherme Lerch. *Relação entre processo de trabalho e processos decisórios individuais: uma análise a partir do impacto da tecnologia da informação*. *RAC-Eletrônica*, v.1, n. 1, p. 151-156, jan./abr. 2007. Disponível em: <[www.anpad.org.br/rac-e](http://www.anpad.org.br/rac-e)>. Acesso em: 17set. 2015.

SALAZAR, G.; T. ANDRADE, L. P.; CALEGARIO, C. L. L.; SILVA, S. S. **Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 4, art. 130, p. 4-31, 2009.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press, 2004.