



COMO UM ERP PROMOVE A GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA EMPRESA

HOW A ERP PROMOTES CORPORATE GOVERNANCE IN A COMPANY

CÓMO UN ERP PROMUEVE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA

Rodrigo de Grazia Bacha Estevam, Esp.
Universidade Católica de Brasília/Brasil
rgbestevam@hotmail.com

Josane Borges das Neves Guimarães, Esp.
Universidade Católica de Brasília/Brasil
profjosane@gmail.com

João Souza Neto, Dr.
Universidade Católica de Brasília/Brasil
joaon@ucb.br

RESUMO

Grandes organizações têm seu modelo de gestão baseado nos princípios da governança corporativa com o objetivo principal de prover ao corpo executivo o norteamento necessário para que haja a obtenção de resultados alinhados com seus objetivos estratégicos. Atualmente, novos conceitos direcionam a gestão das organizações com valores que vão além dos resultados financeiros como, por exemplo, uma gestão alinhada com o desenvolvimento sustentável do planeta e com a responsabilidade social. Para tanto, boas práticas de governança corporativa devem ser estudadas e implantadas a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. Neste sentido, a tecnologia da informação (TI) tem grande potencial gerencial, podendo contribuir sobremaneira para o alcance dos objetivos, norteando gestores e gerando soluções para otimizar a tomada de decisão na organização. O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise do impacto que um Sistema Integrado de Gestão – SIG (em inglês ERP – *Enterprise Resource Planning*) tem na promoção da governança corporativa, baseada no código de governança corporativa *King III*. A análise tem por finalidade identificar a promoção do ERP na governança corporativa da empresa por meio da análise dos elementos de governança e dos princípios do King III, em sua totalidade.

Palavras-chave: Governança Corporativa; *Enterprise Resource Planning* (ERP); Sistemas Integrados de Gestão (SIG); *King Code III*; Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

Big organizations have their management model based on the principles of corporate governance. They seek to provide the necessary guidance for board members to obtain the expected results according to their strategic objectives. Nowadays, new management concepts go beyond financial results, embracing issues such as sustainable development and social responsibility. To this end, good practices of corporate governance should be studied and implemented aiming at achieving the proposed objectives of the organization. Information technology (IT) has great management potential and can contribute significantly to the successful pursuit of goals, to the guidance of managers and to the development of solutions that optimize decision-making. This paper seeks to present an impact assessment of Enterprise Resource Planning (ERP) on promoting corporate governance, based on the code of corporate governance King III. The goal of the analysis is to identify the promotion of the ERP in the company's corporate governance by examining the governance elements and principles of the King III code.

Keywords: Corporate Governance; Enterprise Resource Planning (ERP); King Code III; Information Technology.

RESUMEN

Las grandes organizaciones tienen su modelo de gestión basado en los principios de gobierno corporativo con el objetivo principal de la delegación en el órgano ejecutivo de la orientación que necesita para obtener resultados alineados con sus objetivos estratégicos. Actualmente nuevos conceptos de gestión guían la gestión de las

organizaciones con los valores que subyacen a los resultados financieros, tales como una gestión alineada con el desarrollo sostenible del planeta y la responsabilidad social. Con ese fin, las buenas prácticas de gobierno corporativo deben ser estudiadas y aplicadas para alcanzar los objetivos propuestos para la organización. La Tecnología de la Información (TI) tiene un gran potencial de gestión, pudiendo contribuir significativamente en la consecución de los objetivos, conduciendo a los gestores y generando soluciones para optimizar la toma de decisiones en la organización. El objetivo de este trabajo es presentar un análisis del impacto de Sistemas Integrados de Gestión - SIG (Inglés ERP - Enterprise Resource Planning) en la promoción del gobierno corporativo, basado en el código de la gobernabilidad Corporativa King III. El análisis tiene por objeto determinar la promoción de la ERP en el gobierno corporativo de la compañía mediante el examen del III Rey, en su totalidad con la promoción de los componentes ERP analizados desde la perspectiva de la gobernanza y sus principios.

Palabras clave: Gobierno Corporativo; Enterprise Resource Planning (ERP); King III; Tecnología de la Información.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da década de noventa estudos de governança corporativa (GC) têm sido realizados com o intuito de estabelecer novos modelos de gestão definidos à partir da necessidade de obtenção de objetivos corporativos alinhados com as expectativas das partes interessadas e, mais recentemente, com foco no desenvolvimento sustentável do planeta. Grandes organizações em todo o mundo utilizam este modelo de gestão para garantir os resultados econômicos esperados por seus acionistas e/ou partes interessadas por meio de um corpo executivo em condições de administrá-los de acordo com os objetivos estratégicos definidos por conselhos de administração. A gestão corporativa, em sua essência, é baseada em quatro pilares (prestação de contas, conformidade, transparência e justiça) e tem sua forma de governo estabelecida para que ocorra a gestão do corpo executivo em função dos objetivos estratégicos definidos pelos acionistas e/ou partes interessadas.

Apesar da área de governança corporativa estar há mais de duas décadas em estudo e desenvolvimento, existem poucos códigos de governança corporativa utilizados em grandes organizações. De forma geral, organizações desenvolvem seu próprio modelo de gestão corporativa e implementam sua forma de governo para obtenção dos objetivos. Existem, atualmente, vários códigos de governança corporativa, dentre os quais foram analisados, neste artigo, o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o código inglês de Cadbury, além do código sul africano King III. O estudo em torno dos códigos subsidiou a pesquisa quanto às características necessárias para análise da promoção da TI em organizações que utilizam governança corporativa em sua gestão. O código sul africano, dentre os analisados, foi o único a contemplar a TI no contexto da governança corporativa.

O código de governança corporativa desenvolvido na África do Sul, por uma equipe liderada por Mervyn King, está em sua terceira versão, e é chamado de King III. O código estabelece e recomenda princípios de governança corporativa e tem a adesão da África do Sul e de vários países do Reino Unido. Além de contemplar os pilares da governança corporativa tradicional, o King III estabelece uma gestão inovadora baseada em liderança, sustentabilidade e cidadania.

A TI é a área de conhecimento que pode ser explorada com o intuito de prover à organização a gestão e governança da informação por meio de dispositivos e softwares que propiciem gestão e acesso à informação para auxílio à tomada de decisão. Assim sendo, o papel da TI na governança corporativa se caracteriza pela condição de apoiar a organização na gestão, provendo recursos e inteligência para alcance de objetivos estratégicos e

garantindo gestão transparente por meio de processos definidos junto às áreas de negócio e gerando relatórios e informações consistentes que deem sustentabilidade aos quatro pilares da governança corporativa. Um modelo de sistema adotado na gestão das organizações é o Sistema Integrado de Gestão – SIG (ERP – *Enterprise Resource Planning*). Este modelo tem por finalidade principal a integração de vários módulos a fim de estabelecer a centralização de informações gerenciais para tomada de decisão.

A relação entre tecnologia da informação e governança corporativa tem sido objeto de estudo durante os últimos anos. O objetivo deste artigo é estabelecer uma relação entre a utilização de um ERP corporativo com a governança corporativa, para isto, utilizamos como proposta de governança corporativa o código de governança corporativa da África do Sul, o King III. No primeiro momento, foram analisados alguns códigos de governança corporativa, mas a escolha do King III se deu, sobretudo, por ser o único código que abrange a governança de TI no seu corpo. Ainda com relação ao estudo do King III, foram analisados todos os aspectos do código de governança proposto, desde sua concepção até a análise individual de seus elementos de governança, princípios e práticas recomendadas. Em seguida identificou-se, no modelo de governança corporativa do King III, como o ERP promove a governança corporativa na empresa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

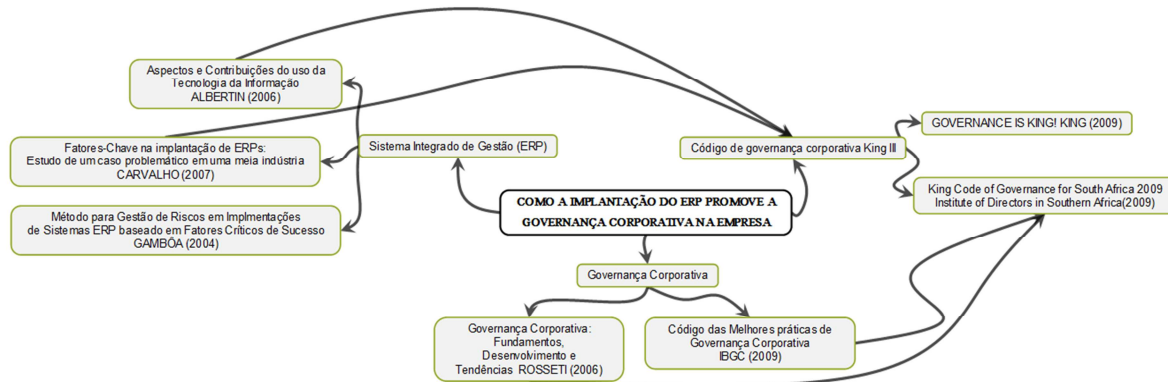
Considera-se a metodologia empregada de natureza qualitativa. Seus resultados foram obtidos mediante pesquisa bibliográfica sobre os temas governança corporativa, TI, Sistemas Integrados de Gestão – SIG (em inglês ERP – *Enterprise Resource Planning*), códigos de governança corporativa, especificamente, o King Code III.

O estudo propõe três conjuntos de referências:

- a) Governança Corporativa: o estudo teve foco na exploração de teorias básicas do tema e tendências atuais da governança corporativa como sustentabilidade e responsabilidade social.
- b) Sistemas Integrados de Gestão (ERP): a pesquisa teve como norte a exploração das características dos ERP e os fatores críticos de sucesso de implantações em organizações.
- c) Código de governança corporativa King III: a pesquisa relacionada aos códigos de governança corporativa consistiu na análise de vários códigos de governança corporativa, nacionais e internacionais, com o objetivo de relacionar princípios básicos e tendências de governança corporativa, assim como possibilitar uma análise consistente da relação entre TI e governança corporativa. Dentre os códigos analisados, o King III atendeu os requisitos e, a partir daí, iniciaram-se os estudos para compreender a evolução e características do código, assim como seus elementos e princípios.

Para realização da pesquisa qualitativa, procedeu-se uma revisão bibliográfica baseada nestes conjuntos, que está apresentada sinteticamente no mapa bibliográfico da Figura 1, fundamentado em uma visão de mapa mental, com as principais referências bibliográficas do artigo conectadas numa relação lógica entre os conjuntos.

Figura 1 – Mapa Bibliográfico



3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A economia mundial tem sofrido uma intensa transformação no que se refere aos modelos de gestão de empresas que utilizam o mercado de capitais como fonte principal de financiamento para o crescimento. Esta transformação foi iniciada na década de noventa, principalmente nos Estados Unidos da América, após um período de turbulência econômica e de vários escândalos no mercado corporativo, e resultou no estabelecimento de normas e regras que pudessem governar as empresas, evitando uma gestão abusiva por parte dos diretores executivos, e estabelecendo um modelo de governança corporativa para gerenciar o conflito de agência decorrente da separação entre a propriedade e a gestão. Neste cenário, os proprietários ou acionistas delegam à direção executiva da empresa a gestão do negócio, estabelecendo os objetivos estratégicos que nortearão as ações do executivo.

No início da década de noventa, mais precisamente em 1992, foram divulgados os primeiros trabalhos com práticas de governança corporativa. O primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa desenvolvido por uma empresa foi o “Relatório Cadbury”, desenvolvido por uma equipe liderada por Adrian Cadbury que é considerado o pai da Governança Corporativa. Segundo Cadbury (1992) a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos por meio dos quais as companhias são dirigidas e controladas.

No Brasil, o primeiro código de governança corporativa foi desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em 1999, com foco na atuação dos conselhos de administração e sua conduta esperada. De acordo com o IBGC (2009), governança corporativa é o sistema que assegura aos sócio-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá por meio do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (*accountability*).

De acordo com Rossetti (2007), a governança corporativa tem sua sustentabilidade definida em um sistema de valores composto por:

- a) Equidade (*Fairness*): Senso de justiça e igualdade no tratamento entre os acionistas. Participação justa, prudente e imparcial em respeito aos direitos dos minoritários em relação aos majoritários, tanto em aumento dos resultados quanto em participações de assembleias.
- b) Transparência (*Disclosure*): Transparências nas informações, sejam elas relativas à alta gerência ou outros níveis da organização. A transparência implica clareza nas relações, gerando confiança e proporcionando à gestão insumos suficientes para análise de riscos, seja com cenários críticos ou com novas oportunidades.
- c) Prestação de Contas (*Accountability*): Prestação de contas com responsabilidade fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os agentes de governança recebem a responsabilidade e liberdade de gestão das partes interessadas ou acionistas e têm a obrigação de apresentar uma prestação de contas transparente e precisa de todo o recurso administrado.
- d) Conformidade (*Compliance*): obediência aos regulamentos, políticas e normas.

Rossetti (2007) afirma, ainda, que os valores são os pilares para os quatro elementos-chave na governança corporativa e que existem dois modelos de governança corporativa: o modelo anglo-saxão e o nipo-germânico.

O modelo de governança anglo-saxão tem sua raiz na separação entre propriedade e gestão, como ocorre predominantemente nos Estados Unidos da América e no Reino Unido, e suas participações acionárias são relativamente pulverizadas e bolsas de valores maduras garantem liquidez nas participações. Neste modelo, o executivo tem como maior desafio o aumento de rentabilidade do negócio e a consequente valorização de mercado da empresa, prestando contas diretamente aos acionistas (*shareholders*).

No modelo nipo-germânico, a propriedade do capital é mais concentrada e muitas participações acionárias são de longo prazo. O modelo é predominantemente utilizado na Alemanha e no Japão e contempla um conjunto ampliado de direitos e interesses em sua gestão. Ao contrário do modelo anglo-saxão, o foco dos resultados e da gestão corporativa não está somente nos acionistas, tendo seu alcance ampliado para todas as partes interessadas nos resultados (*stakeholders*).

Os quatro elementos-chave da governança corporativa são:

- a) Relacionamento entre as partes interessadas: O relacionamento é o principal fator da governança corporativa. O relacionamento entre partes interessadas, que levou ao desenvolvimento da GC, tem base no ativismo pioneiro de países em que predomina a atividade acionária, onde ocorre a separação entre propriedade e gestão, como os Estados Unidos da América e a Inglaterra. O relacionamento é o fator crucial para gerenciamento dos conflitos de agência, que ocorrem entre acionistas e executivos. O governo da empresa tem como principal objetivo a obtenção dos resultados esperados pelos acionistas por meio das ações de seu corpo executivo; assim sendo, é natural que haja conflitos no caminho e a forma como é realizado o relacionamento entre as partes determinará, de forma direta, o sucesso ou insucesso na obtenção dos resultados. Com uma gestão de relacionamentos adequada, o conflito de agência é mitigado e a possibilidade de conclusão dos objetivos aumenta.
- b) Propósitos estratégicos: Definem as expectativas dos acionistas. Norteiam os objetivos que servirão de base para as ações do executivo. Envolvem um relacionamento estreito entre acionistas, conselho de administração e executivo. Geralmente, são elaborados pelos conselhos

de administração por meio de políticas corporativas e diretrizes para negócios e gestão. As políticas corporativas são definidas em alto nível, com atuação extremamente estratégica e vinculada diretamente às expectativas dos acionistas e são baseadas na relação de governo entre os acionistas e o conselho de administração. A partir das políticas, são elaboradas diretrizes estratégicas para o negócio e a gestão, que direcionarão os objetivos do executivo e sua forma de administrar a empresa. As diretrizes podem ser elaboradas pelo conselho de administração, em conjunto com o executivo, uma vez que definirão a forma de atuação na gestão – responsabilidade do executivo – de acordo com os objetivos estratégicos da empresa – representada pelo conselho de administração.

- c) Estrutura de Poder: a relação de governança retrata, além de objetivos de negócio e expectativas, uma demarcação de poderes pautada na transparência e na definição de regras de convivência para que os processos decisórios possam ser compartilhados entre o corpo executivo e conselho de administração. A determinação de diretrizes de gestão traz, como parte do trabalho, a definição, em nível macro, da estrutura organizacional, assim como o papel de cada uma das partes envolvidas na gestão da empresa. Além da transparência, na definição da estrutura e papéis, é imprescindível que hajam definições relativas a sucessões dos cargos.
- d) Práticas de gestão: as práticas de gestão são baseadas nas melhores práticas de governança corporativa. Na gestão, é importante ressaltar os aspectos de integridade ética nas relações internas e externas. Com relação ao trato com os negócios, é importante conduzir a gestão com competência, integridade e envolvimento construtivo.

4 KING III – SOUTH AFRICA CODE OF GOVERNANCE

Em 1992, um antigo Juiz do Supremo Tribunal, Mervyn King, foi convocado pelo governo sul africano para liderar um comitê do setor privado, denominado “*King Committe*”, criado com a finalidade de elaborar diretrizes para a governança corporativa na África do Sul. Em 1992, foi publicado o primeiro documento pelo comitê, com uma abordagem integrada e que compreendia o ciclo de vida dos negócios nas empresas, abrangendo não apenas a visão dos acionistas, como no modelo de governança anglo-saxão, mas também de todas as partes interessadas. O comitê revisou o primeiro relatório em 2002, lançando a segunda versão, denominada King II e, em 2009, após nova revisão, foi lançada a terceira versão do código de governança corporativa, o King III.

De acordo com King (2009), quando o King III foi lançado, em 2009, Adrian Cadbury, considerado o Pai da Governança Corporativa, afirmou: “A Governança de ontem tinha foco em elevar a eficácia dos conselhos. Governança hoje é direcionada ao papel das organizações na sociedade e Governança amanhã será direcionada pelo King III”.

A filosofia do King III é baseada em liderança, sustentabilidade e cidadania corporativa. Líderes responsáveis direcionam estratégias da organização e empreendem operações com foco no alcance de economia sustentável, responsabilidade social e desempenho ambiental. Os princípios do código são elaborados, de modo

que qualquer entidade – pública, privada ou sem fins lucrativos – possa aplicá-los e atingir um nível elevado de governança corporativa.

King (2009) ainda afirma que o código adota uma abordagem de risco baseada em auditoria interna para determinar se os controles são eficazes na gestão do risco direcionada pela estratégia da organização. Existe uma recomendação nesta versão para integração da análise econômica, social e ambiental, reportando como os negócios da organização têm impactado positiva e negativamente a comunidade e como se pretende melhorar os aspectos positivos e mitigar ou mesmo eliminar os aspectos negativos para os próximos anos.

De acordo com King (2009) os clientes de amanhã estarão muito inclinados por integrações entre negócio, sociedade e meio ambiente, e que as organizações, tendo por base a percepção dos clientes, terão que estar cada dia mais adaptadas a estas responsabilidades e se vendo na responsabilidade de planejar os próximos anos dentro destas perspectivas de gestão. Quando uma organização consegue comprovar resultados econômicos, além de meras ações e planejamento de responsabilidades sociais e de meio ambiente, comprova de maneira efetiva seu potencial de longevidade e consegue ampliar sua atratividade para novos investidores.

O King III, na parte de conformidade, tem por finalidade a utilização de princípios, ao invés de regras. Este código de governança não utiliza mais o conceito de “cumprir ou então” (*comply-or-else*), utilizado nos códigos antigos, e sim o conceito de “aplicar ou explicar” (*apply-or-explain*), que propicia à organização afirmar se realmente utiliza os princípios do código ou explicar o motivo pelo qual adotou outra prática ou princípio. Este conceito, aparentemente, soa como se determinasse uma grande flexibilidade no cumprimento dos princípios, todavia é mais rigorosa neste cumprimento e na adoção dos conceitos de governança nas organizações, pois possibilita ao gestor refletir sobre os princípios propostos e interagir com o comitê para expor suas opiniões, estabelecendo uma rotina de melhoria contínua no código, além de aumentar o envolvimento dos gestores com os princípios propostos.

O código é composto, além de elementos e princípios, por boas práticas, porém, as boas práticas são sugestões de uso, e, portanto, cada empresa que opta pela adoção do código pode utilizar ou não todas as práticas sugeridas. Por este motivo, neste trabalho, a análise da promoção da governança corporativa pelo ERP foi realizada somente até o nível dos princípios, uma vez que a utilização dos mesmos é necessária para implantação do código de governança.

5 ERP

Segundo Santos (2009), a realidade organizacional, nos dias de hoje, exige que as organizações alterem seus processos com agilidade e eficiência, para se manterem competitivas no mercado. A orientação a processos tornou-se fator determinante para se conseguir atingir esse objetivo. As atividades de monitoração e coordenação nas empresas aumentam a cada dia, com o intuito de planejar e executar ações ágeis para corrigir metas estabelecidas. Este processo necessita de dados e informações consistentes e atualizados, que poderão ser disponibilizadas por meio de software que processe e contenha dados de diversos setores da empresa.

De acordo com Albertin (2006), a estratégia de TI deve estar alinhada a estratégia corporativa. Somente após esse alinhamento é que devem ser estabelecidas as questões operacionais, inclusive de infraestrutura de TI.

Para aumentar as expectativas relativas ao futuro do ERP, segundo Gambôa (2004), deve-se considerar que este sistema, por estar tão intimamente ligado às operações centrais das empresas, não pode ser considerado

um software estático. O ERP é um sistema em constante evolução, pois a sua principal função é a viabilização dos processos de negócios de empresas em contínua mudança, seja pelo ambiente volátil em que estão inseridas, seja pela concorrência cada vez mais acirrada ou ainda, por obrigações legais.

Gambôa (2004) ainda afirma que além dos aspectos inerentes à evolução dos modelos de negócios praticados pelas organizações, os sistemas ERP são implementados segundo um enfoque de redução de riscos, deixando um grande universo para ser explorado em etapas posteriores à implementação. Esta oportunidade, de exploração de funcionalidades não utilizadas durante a implementação, tem trazido grandes benefícios para as empresas e está se tornando cada vez mais freqüente no mercado de tecnologia de informação (TI).

Outro fator importante que deve ser considerado na adoção de ERP nas empresas é o Retorno de Investimento (ROI – *Return of Investment*). A empresa deve realizar uma análise financeira e de esforço administrativo para iniciar a implantação com o objetivo de ter o maior ROI possível. Mensura-se o ROI em implantação de ERP's observando a melhoria em processos, redução de custos, otimização de procedimentos e controles, redução de riscos, elevação da eficiência no atendimento. Além disto, ainda é válido considerar os aspectos positivos intangíveis como a satisfação de clientes, colaboradores e gestores.

Na implementação de um sistema ERP, observa-se que os processos de negócio estão sujeitos a mudanças frequentes. Nessa perspectiva, muitas organizações buscam conhecer, criar, mapear e otimizar seus processos antes da adoção do ERP visando a integração dos diversos módulos do sistema aos processos de negócio. O alinhamento contínuo dos processos junto às áreas de negócio, e a conseqüente adaptação destes com as funcionalidades do ERP, diminui os esforços necessários para readequação (operacionais ou de negócio) e ampliam o valor agregado do ERP na empresa ao longo do tempo.

Em suma, sistemas ERP são sistemas de informação que têm por finalidade a integração de vários módulos administrativos e de gestão utilizados pela organização com o intuito de propiciar uma gestão centralizada das informações, promovendo a tomada de decisão consistente e objetiva. A integração, além de promover centralização, otimiza as informações dentro de um perspectiva relacional que possibilita aos gestores otimizarem a execução dos processos de diferentes áreas, aumentando a produtividade instalada, assim como o alcance de níveis de análise mais complexos e direcionados para fins estratégicos.

O ERP possui como vantagens a centralização de dados que elimina redundâncias e favorece a integridade; o desenvolvimento de módulos aplicativos independentes, o que facilita a evolução tecnológica e de negócios; o apoio à gestão na combinação de informações internas e externas na produção de resultados para o negócio; e, como desvantagens, os altos investimentos em recursos de hardware e capacitação.

Com relação aos fatores críticos na implantação de um ERP, Carvalho (2009) afirma que existem dificuldades no que tange a implantação de ERP em uma organização, tais como a existência de um planejamento estratégico, capacidade em gerência de projeto, atuação de uma equipe de consultoria externa, envolvimento de usuários, apoio da alta administração, disponibilidade de recursos humanos e financeiros, por ser este um processo sócio técnico complexo e multifacetado, fortemente dependente da satisfação do usuário.

6 PROMOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PELO ERP

Com o código de governança corporativa proposto e as características dos sistemas integrados de gestão analisadas, a próxima etapa do estudo foi a avaliação de cada elemento de governança e seus princípios para a identificação dos fatores do ERP que atuam na promoção da governança corporativa na empresa.

O resultado do estudo está apresentado em forma de tabela e todos os elementos de governança e princípios que, de alguma forma, foram impactados pela implantação do ERP estão representados. A apresentação dos elementos e princípios segue a mesma ordem do documento original do King III. De acordo com o Institute of Directors in Southern Africa (2009), o código é dividido em nove elementos de governança, apresentados em linhas e numeradas conforme o código original, assim como seus princípios. Quanto aos elementos de governança apresentados, o código ainda atribui, em alguns casos, subdivisões do elemento, apresentados, no código, ao lado dos princípios.

A tabela 1 apresenta o resultado da análise realizada para identificar onde o uso do ERP promoveu a governança corporativa na organização, tendo por base o código de governança King III. Todos os elementos de governança e princípios que foram impactados pelo uso do ERP foram descritos resumidamente logo abaixo do princípio em questão. Os elementos e princípios que não foram impactados não foram listados na tabela 1.

No código King III além da estrutura dividida em elementos de governança e princípios, existe também a sugestão de boas práticas para cada princípio. As boas práticas norteiam as ações em torno de cada princípio, porém, como são citadas como sugestão no código, não foram consideradas no resultado da análise, que é realizado até o nível de princípios. Entretanto, para maior compreensão dos princípios, e da promoção do ERP na governança corporativa, as boas práticas sugeridas que estiverem relacionadas com a contextualização da promoção do ERP no princípio, foram apresentadas de forma pragmática.

Tabela 1- Análise realizada com base nos conceitos do código King III e ERP

Elemento de Governança	
1. Liderança Ética e Cidadania Corporativa	
Liderança Responsável	Princípio
	1.1 O conselho deve prover liderança efetiva baseada em fundamentações éticas
De acordo com as boas práticas deste princípio, o líder ético deve direcionar a estratégia e as operações para construir negócios sustentáveis. Para isso, a utilização do ERP é um fator essencial do ponto de vista do suporte à tomada de decisão. O acompanhamento das estratégias da empresa é realizado, dentre outros mecanismos, pelo monitoramento de indicadores que podem ser extraídos de um sistema integrado de gestão, de acordo com as necessidades da organização e expectativas dos acionistas e executivos. Além de utilizar os módulos do sistema para visualização de informações integradas ou específicas, em alguns ERP, há a opção de se utilizar módulos de inteligência de negócios (<i>Business Intelligence – BI</i>) e painéis de controle (<i>dashboards</i>) que contribuem para a visualização e monitoramento de indicadores estratégicos, com uma grande flexibilidade de manipulação para os gestores. Além do direcionamento estratégico, outras práticas abordadas no King III e que são contempladas no ERP na mesma perspectiva de análise são o gerenciamento do impacto da empresa nas	

partes interessadas (internas e externas) e a responsabilidade do conselho pelo direcionamento estratégico e controle da empresa. Com relação ao impacto da empresa com as partes interessadas, a análise de indicadores por meio de inteligência de negócios e *dashboards* pode representar para o líder impactos que a empresa causa dentro das expectativas de cada parte interessada. O conselho pode usufruir de indicadores para monitorar o planejamento estratégico e controlar a empresa.

Importante ressaltar que o código King III trabalha com gestão baseada em *stakeholders* (partes interessadas) e não somente *shareholders* (acionistas), portanto o ERP pode auxiliar com acesso a relatórios que atendam a necessidade de cada parte interessada, de módulos integrados ou específicos.

Liderança Responsável	Princípio
	1.2 O conselho deve garantir que a empresa seja vista como exemplo de cidadania corporativa responsável

Neste princípio, duas práticas recomendadas estão relacionadas ao uso do ERP. A primeira considera não somente o desempenho financeiro da organização, mas também os impactos da operação da organização na sociedade e no ambiente. Neste sentido o ERP pode fornecer as informações gerenciais necessárias para que haja uma análise e monitoramento de indicadores de gestão de impacto social e ambiental. Os sistemas ERP podem utilizar bases de dados alternativas e serem customizados para gerar novas visões a partir do cruzamento de dados com relatórios gerenciais fixos ou flexíveis, e gráficos (BI e *dashboards*), que sintetizem a relação entre as informações da base original do ERP e outras bases externas. A utilização de dados históricos sobre indicadores sociais e ambientais da comunidade local e outras abrangências pode sugerir ao gestor da organização um direcionamento quanto à atuação da organização neste tema. O código King III trata, com muita propriedade, da importância da organização agregar valor social e ambiental, principalmente na comunidade onde está inserida. A segunda prática é relativa à garantia de que o desempenho e interação da organização com as partes interessadas estão em conformidade com a constituição e declarações de direito. O norte legal que a organização deve seguir devem ser objeto de acesso dos gestores por meio de confrontos das operações realizadas em conformidade legal e transparência para auditoria. O ERP atua neste contexto desde que o desenho dos processos, onde são estabelecidas as formas de trabalho de cada operação, estejam em conformidade legal. Com os processos definidos e implantados no ERP os gestores podem realizar auditorias em tempo real e extrair relatórios gerenciais destes fluxos operacionais e acompanhar a atuação da organização de acordo com as leis e regulamentações onde está inserida.

Liderança Responsável	Princípio
	1.3 O conselho deve garantir que a ética da empresa é administrada de forma eficiente.

Neste princípio o uso do ERP auxilia em duas práticas, a primeira é atendida pela mesma abordagem do princípio 1.2, que propicia ao conselho o acompanhamento da conformidade legal através dos processos, porém, no princípio 1.3 a conformidade não é legal, e sim dos códigos de conduta da empresa. A execução dos processos estabelecidos pela organização e automatizados pelo ERP, devem estar em conformidade com o código de conduta para que o conselho possa auditá-los. A outra prática é a auditoria das operações. A prática é a avaliação do desempenho ético que, de acordo com o código King III, deve ser monitorado, reportado e divulgado. O ERP promove esta prática por meio do monitoramento dos processos, fazendo uso de módulos

<p>com mecanismos de auditoria como autenticação e registro de <i>logs</i> e relatórios que podem ser divulgados às partes interessadas, conforme a necessidade. Nestas práticas o desenho de processos de acordo com os objetivos da empresa é um fator primordial, fazendo parte da fase de implantação do ERP. O desenho dos processos e a correta execução dos mesmos é um importante subsídio para o monitoramento sob várias perspectivas tais como ética, legal, entre outras.</p>	
<p>Elemento de Governança</p> <p>2. Comitês e Diretores</p>	
Regras e funções do Conselho	<p>Princípio</p> <p>2.15. O conselho deve considerar procedimentos de resgate de negócios ou outros mecanismos de resolução financeira dos problemas sempre que a empresa estiver em dificuldades econômicas conforme definido na lei</p>
<p>A lei citada no princípio 2.15 é a nº 71 de 2008, elaborada pelo departamento de Comércio e Indústria da África do Sul, que revoga a lei n 61 de 1973. De acordo com o Guia explicativo do Departamento de Comércio e Indústria da África do Sul (2008), o objetivo geral da lei é garantir um quadro regulamentar para empresas de todos os tipos e tamanhos, auxiliando a promoção de crescimento, empregabilidade, inovação, estabilidade, boas práticas de governança, confiança e competitividade internacional.</p> <p>As boas práticas deste princípio sugerem ao conselho o monitoramento da solvência e liquidez da organização, além do foco e planejamento em estratégias de resgate de negócio em caso de dificuldades. Neste sentido, o ERP é fundamental na extração de informações específicas e consolidadas de demonstração dos resultados financeiros da organização, com indicadores que fornecerão ao gestor condições de avaliar a situação financeira da empresa a qualquer momento. Ainda com relação ao monitoramento, é importante ressaltar que no ERP pode-se explorar e desenvolver vários relatórios gerenciais e também utilizar módulos de inteligência, como o BI, para auxiliar não só na análise de resultados atuais, mas também no projeto de ações preventivas para influenciar os resultados. Os relatórios para este fim garantem informações transparentes e fidedignas, além de prover documentos oficiais da organização relativos à prestação de contas.</p>	
Avaliação de desempenho	<p>Princípio</p> <p>2.22 A avaliação do conselho, dos seus comitês e dos diretores, individualmente, deve ser realizada anualmente</p>
<p>Identifica-se, nas boas práticas deste princípio, um forte foco na definição e acompanhamento de critérios de desempenho dos comitês, do conselho e dos diretores. É de extrema relevância que o conselho tenha transparência e o claro entendimento do que deseja definir como indicadores de avaliação para que a TI propicie os mecanismos de monitoramento e visualização das avaliações. Os sistemas ERP têm por característica principal a integração de módulos, que permitem a geração de relatórios consolidados e integrados, que podem não só gerar resultados atuais como propiciar projeções e comparativos de resultados. A projeção auxilia na criação de planos de ação para alcance de metas e a consequente avaliação de desempenho.</p>	
Remuneração de Diretores e Executivos Sênior	<p>Princípio</p> <p>2.25. Empresas devem remunerar seus diretores e executivos, justa e responsabilmente</p>
<p>Na contribuição com as práticas deste princípio, o ERP apresenta funcionalidades de acompanhamento do</p>	

<p>desempenho individual do funcionário de acordo com a política corporativa de remuneração que deverá estar alinhada com a estratégia na organização. Para isto, fornece aos gestores e partes interessadas relatórios de desempenho individual do executivo, conforme suas metas, para que, por meio da política corporativa de remuneração, eles possam tomar decisões. Este aspecto é relevante nos modelos atuais de governança corporativa e o sistema terá que ser preciso e transparente nos relatórios de análises de desempenho para auxiliar, principalmente, os acionistas da organização a tomar as decisões corretas e para garantir que os executivos trabalhem alinhados às estratégias e sejam devidamente remunerados de acordo com a política da empresa e com os objetivos alcançados.</p>	
Remuneração de Diretores e Executivos Sênior	Princípio
	2.26. Empresas devem divulgar a remuneração de cada diretor e certos executivos seniores individualmente
<p>Este princípio é similar ao 2.25, com o foco de suas práticas voltado para as informações do relatório de remuneração dos diretores e executivos. Para contemplar as práticas, o princípio demanda do ERP relatórios e visões integradas que possibilitem ao conselho de administração extrair informações baseadas na política corporativa de remuneração e a atuação do corpo executivo. O ERP pode fornecer este relatório de remuneração por meio da integração dos módulos que subsidiam os indicadores necessários. Além disso, a utilização de BI e <i>dashboards</i> também pode ser um diferencial, uma vez que possibilitam atuar sobre os indicadores de remuneração, com projeções financeiras, para motivar os executivos. Este nível de transparência traz uma relação ética e confiável entre os <i>stakeholders</i> e o corpo executivo.</p>	
Remuneração de Diretores e Executivos Sênior	Princípio
	2.27 Os acionistas devem aprovar a política de remuneração da empresa
<p>As práticas deste princípio têm relação direta com processos e a elaboração de relatórios e indicadores que forneçam aos acionistas as condições para avaliação das políticas de remuneração. Este documento é a base para todas as iniciativas corporativas relacionadas à remuneração, assim como o norte para o departamento de TI desenvolver relatórios e indicadores relacionados à remuneração no ERP. A remuneração do executivo passa obrigatoriamente por aprovação dos acionistas, portanto, a transparência e acesso às informações dos responsáveis pela tomada de decisão é de elevada importância para o julgamento correto das propostas de remuneração, sempre baseadas na política de remuneração da empresa.</p>	
Elemento de Governança	
3. Comitê de Auditoria	
Responsabilidades do Comitê de Auditoria	Princípio
	3.4 O comitê de auditoria deve inspecionar relatórios integrados
<p>Neste princípio, identifica-se necessidade de supervisão das informações contidas nos relatórios integrados pelo auditor. Em suas boas práticas destaca-se a atuação do comitê de auditoria na análise e comentários sobre as demonstrações financeiras, assim como a revisão das divulgações relativas a sustentabilidade, extraídas no relatório integrado. O comitê de auditoria deve ter acesso a todas as informações da organização e, portanto, é um dos comitês que mais tirará proveito das informações do ERP, principalmente, devido à sua capacidade de processamento e análise integrada de informações. Além dos relatórios gerenciais e do BI para acesso a informação, é importante que o comitê de auditoria tenha acesso a quem produziu as informações, para aferir os</p>	

<p>processos de acordo com as responsabilidades delegadas aos funcionários. Este comitê utiliza o ERP, principalmente, para controle e transparência das informações. Neste princípio, o registro de <i>log</i>, comentado no princípio 1.3, tem um papel fundamental uma vez que toda ação realizada pelos usuários no ERP pode ser identificada por meio de relatórios.</p>	
Fornecedores Internos de Garantia	Princípio
	3.8. O comitê de auditoria deve ser um componente integral do processo de gerenciamento de risco
<p>Neste princípio, são identificadas várias práticas da atividade de fiscalização do auditor tendo como base relatórios de gestão de risco, principalmente na área financeira. Dentre as práticas, destacam-se análise de riscos financeiros, riscos em investimentos financeiros em TI e fraudes relacionadas a relatórios financeiros. O comitê de riscos deve ter acesso a todas as informações que puderem gerar situações de ameaça ou de oportunidades para a organização, principalmente relativos às práticas acima. O comitê de auditoria relaciona-se com o comitê de riscos e é responsável por encaminhar-lhes as análises realizadas nas auditorias e subsidiar a análise de riscos com os resultados da auditoria interna e externa. Para tanto, o ERP deverá prover acesso irrestrito ao comitê de auditoria quanto aos relatórios e à gestão de indicadores de qualquer área da empresa.</p>	
Fornecedores Externos de Garantia	Princípio
	3.9. O comitê de auditoria é responsável por recomendar os apontamentos da auditoria externa e investigar os processos da auditoria externa.
<p>As boas práticas deste princípio relacionadas com o ERP baseiam-se na aprovação do termo de engajamento e remuneração para o compromisso dos auditores externos, assim como a monitoria de relatórios integrados com acessos independentes e a revisão da qualidade e eficácia dos processos de auditoria externa. Com relação ao termo de engajamento e remuneração, que tem por finalidade garantir o compromisso do auditor externo com os objetivos da organização, o ERP poderá ser usado gerando indicadores para mensurar o desempenho do auditor a fim de retratar os resultados adquiridos e consequentemente a associação com os objetivos esperados com a atuação do auditor externo. É importante que o conselho de administração tenha condições de extrair do sistema relatórios gerenciais que contribuam para a tomada de decisão no que tange o desempenho dos auditores externos. O papel dos auditores externos pode ser mensurado na organização por meio de relatórios integrados e indicadores, uma vez que o auditor externo tem por finalidade aferir a conformidade na organização, porém com maior liberdade de auditar do que a auditoria interna, que é mais direcionada pela organização, e em muitas ocasiões tem o direcionamento dado pela própria auditoria externa.</p>	
Relatar (<i>reporting</i>)	Princípio
	3.10. O comitê de auditoria deve reportar-se ao conselho de administração e aos acionistas sobre como ele cumprirá suas obrigações
<p>Neste princípio o ERP auxilia indiretamente na boa prática que define que o auditor externo deve encaminhar aos acionistas como cumprirá seus deveres, e nesta prática, de acordo com o código de governança, há um desdobramento sobre a satisfação do comitê de auditoria quanto à independência de atuação da auditoria externa. Novamente identifica-se a atuação do ERP quanto à independência da auditoria externa com relação ao acesso de informações. Esta independência é configurada no ERP com acesso exclusivo a relatórios, e se entender conveniente, um BI ou <i>dashboard</i> com informações integradas e específicas que o auditor externo terá</p>	

responsabilidade de avaliar. Esta independência pode ser extremamente relevante quanto ao acompanhamento do auditor externo, pois estabelecerá uma relação de confiança e transparência entre o comitê de auditoria e a auditoria externa.	
Elemento de Governança	
4. A Governança de Risco	
A responsabilidade do conselho de administração com a governança do risco	Princípios
	4.1. O conselho de administração deve ser responsável pela governança de risco
Neste princípio, identificamos uma boa prática ligada diretamente ao uso do ERP para a promoção da gestão de risco. A prática é relativa a responsabilidade do conselho de administração em se manifestar no que tange a gestão de risco através de um documento com as políticas e planos da gestão de riscos. Este documento é importante para nortear a utilização dos sistemas de informação (ERP) quanto aos indicadores utilizados para análise de riscos. O documento estabelece e garante a equipe de TI condições de elaborar no ERP procedimentos para a gestão de risco que serão adotados nos próximos princípios.	
A responsabilidade do conselho de administração compara a governança do risco	Princípio
	4.2. O conselho de administração deve determinar os níveis de tolerância a riscos
Em continuidade a criação do documento citado no princípio 4.1, que norteia os processos de gestão de risco, neste princípio, a ênfase das boas práticas que influenciam o uso do ERP é na definição de níveis de tolerância dos riscos encontrados e ao monitoramento destes níveis. Após a instituição das políticas e dos planos de gestão de risco, solicitado no princípio 4.1, e a definição dos níveis de controle pelo comitê de administração, é importante para que estes níveis sejam implementados adequadamente no ERP como indicadores para relatórios de análise de risco, em <i>dashboard</i> e/ou BI. Desta forma, o ERP torna-se uma importante ferramenta de gestão e acompanhamento de ameaças e oportunidades, baseada na política de riscos da organização.	
Responsabilidades da administração na gestão de riscos	Princípio
	4.4. O conselho de administração deve delegar para a administração a responsabilidade para conceber, implementar e monitorar o plano de gestão de riscos
Os princípios 4.1 e 4.2 são focados em definições que norteiam a gestão do risco e subsidiam os processos do ERP. Neste princípio existe uma boa prática que define que a estratégia do conselho de risco deve ser executada pela administração por meio de sistemas de gestão de risco e processos, assim sendo, avançamos as definições de planejamento e níveis de tolerância dos princípios 4.1 e 4.2 com o estabelecimento da estratégia de gestão de riscos, e conseqüentemente a forma de monitoramento com que o sistema e processos de gestão de riscos deverão ser realizados. É crucial para o sucesso do monitoramento que os recursos de gestão de risco nos módulos do ERP sejam construídos em conjunto pela área de TI e o comitê de riscos. Com as políticas e indicadores concluídos, a TI deve alinhar com o comitê como os relatórios e análises de negócios devem ser desenvolvidos para atender sua necessidade.	
Resposta a Riscos	Princípio
	4.7. O comitê de auditoria deve garantir que a administração considera e

	implementa respostas a riscos apropriadas
<p>Uma prática importante da gestão de riscos é a automação das respostas a riscos. No código de governança destaca duas boas práticas neste princípio relativas a resposta a riscos: a administração deve identificar e anotar em cada risco seu plano de resposta ao risco e demonstrar ao conselho que a resposta a risco provê a identificação e exploração de oportunidades para melhorar o desempenho da empresa. Nas duas boas práticas o gestor precisa estabelecer preventivamente a resposta para cada risco elencado, assim como as possibilidades de explorá-los para a melhoria da empresa, se for possível. Com o ERP customizado para monitorar os riscos, é possível que sejam desenvolvidos detectores para alertar o gestor ameaças e oportunidades. Este modelo pode ser implementado a partir de uma interação contínua entre a TI e o comitê de riscos.</p>	
Garantia de Riscos	Princípio
	4.9. O conselho de administração deve receber garantias sobre a eficiência dos processos de gestão de riscos
<p>Neste princípio, as boas práticas são baseadas na garantia da gestão de riscos por meio de processos. Para isso a primeira prática sugere que a administração forneça garantia para o conselho que o plano de gestão de riscos está integrado nas atividades diárias e a segunda prática diz que a auditoria interna deve fornecer uma avaliação sobre a eficácia dos controles de risco para o conselho. Nas duas práticas só existirá condições de fornecimento de retorno quanto à integração da gestão de riscos no dia-a-dia da empresa, assim como a avaliação da auditoria interna nos controles, se o ERP estiver em condições de realizar a gestão de riscos durante os processos realizados no sistema na empresa.</p>	
Divulgação de Risco	Princípio
	4.10. O conselho de administração deve garantir que existam processos que realizem, tempestivamente, por completo, de forma relevante, precisa e acessível a divulgação de riscos às partes interessadas
<p>Este princípio tem foco na divulgação de riscos. Nas boas práticas ele externa a necessidade de divulgar no relatório integrado riscos indevidos, inesperados ou incomuns assim como a divulgação do conselho quanto à eficácia do processo de gestão de risco no relatório integrado. Neste cenário o ERP atua como ferramenta de gestão e monitoramento de riscos na identificação dos riscos, assim como na divulgação de relatórios integrados que atendam as necessidades das partes interessadas, como, por exemplo, o conselho de administração.</p>	
Elemento de Governança	
5. A Governança de Tecnologia da Informação	
	Princípio
	5.1 O conselho de administração deve ser responsável pela governança de tecnologia da informação (TI)
<p>No primeiro princípio de governança de TI do código existem boas práticas direcionadas ao papel do conselho de administração que deve garantir que as políticas de TI sejam estabelecidas e implantadas, assim como a necessidade do conselho em receber garantias sobre a eficácia dos controles internos da TI. Segundo Weill e Ross (2005), a governança de TI tem como um de seus pilares a adequação do uso da tecnologia de informação de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Assim sendo, o ERP tem um papel fundamental uma vez que a execução dos processos no sistema é baseada em um planejamento conjunto entre a equipe de TI e as</p>	

<p>áreas de negócio a fim de alinhar o uso do ERP com os objetivos estratégicos da empresa por meio de processos. A principal expectativa do conselho de administração quanto ao uso de TI, é justamente baseada na execução correta nos processos tendo como meta principal o uso adequado de TI conforme os objetivos estratégicos definidos por ele com relação ao negócio.</p>	
	<p>Princípio</p> <p>5.2. TI deve estar alinhada com os objetivos de desempenho e sustentabilidade da empresa.</p>
<p>Este princípio tem como base o foco no uso adequado da TI de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. As boas práticas deste princípio sugerem a participação do conselho garantindo que a estratégia da TI esteja integrada com a estratégia da empresa e os processos de negócio, assim como garantir que existirão processos para identificar e explorar oportunidades para aumento de desempenho e sustentabilidade da empresa por meio da TI. Neste cenário, a TI por meio do ERP, otimiza a execução dos processos de negócio gerando maior produtividade e conformidade a fim de aumentar o desempenho da empresa e garantir o uso adequado de TI conforme os objetivos estratégicos. Conforme discutido no princípio 5.1 é importante que a TI esteja sempre alinhada com as áreas de negócio no planejamento e desenho de processos que deverão ser implantados no ERP para que as práticas do princípio 5.2 possa ser realizadas conforme seus objetivos.</p>	
	<p>Princípio</p> <p>5.4. O conselho deve monitorar e avaliar investimentos e despesas significativos de TI</p>
<p>O princípio tem foco na análise de custos em torno de TI. Entre suas práticas destacam-se mais uma vez o papel do conselho na governança de TI supervisionando a entrega de valor da TI e monitorando o retorno do investimento de projetos significativos de TI. Ainda de acordo com as práticas sugeridas o conselho ainda deve obter da TI garantias independentes da governança de TI e controles de serviços terceirizados de TI. Neste cenário o ERP promove a gestão de custos e investimentos em TI por meio do módulo financeiro. Neste módulo, o gestor de tecnologia pode controlar os investimentos realizados em TI, além de executar projeções de investimento e calcular retornos de investimento de TI para reportar ao conselho. Por meio do controle financeiro, a equipe de TI da empresa poderá realizar estimativas de investimento em tecnologia como infraestrutura, licenciamento, aquisição ou desenvolvimento de outros módulos, capacitações, dentre outros. Relatórios gerenciais com visões focadas em análises de retorno de investimento podem possibilitar aos gestores visualizar os resultados obtidos pelos investimentos em TI. O controle de indicadores de desempenho da TI como produtividade, por meio de outros softwares que não o ERP, pode ser alinhado, por exemplo, com um módulo de <i>dashboard</i> ou de BI do ERP, que poderia ler os resultados de outros sistemas e confrontá-los com outros aspectos financeiros da TI.</p>	
	<p>Princípio</p> <p>5.5. TI deve formar parte da gestão de riscos da empresa.</p>
<p>O princípio é extremamente relevante, pois insere a TI como parte integral da gestão de risco, que é um dos pontos de maior relevância na governança de TI, sendo inclusive uma das cinco partes do diamante da quarta versão do COBIT. A TI não só deve compor a gestão de risco como ser responsável pela criação dos mecanismos de gestão de risco por meio de sistemas em conjunto com outras áreas. Com relação à governança</p>	

<p>de TI a gestão de riscos é direcionada a responsabilidade que a própria TI assume quando propõe uma solução para a empresa. A partir do momento que uma solução de TI entra em produção o risco em torno da solução passa a ser de responsabilidade da própria TI, sendo necessária uma gestão responsável e eficaz de risco, para que não haja comprometimento com a produtividade da empresa. A gestão de riscos em TI é fundamental, pois o controle e as operações da empresa são baseados em sistemas de informação e comunicação. Assim sendo, o ERP pode apoiar com relatórios gerenciais de análise de riscos, uma vez que módulos de análise podem receber informações de desempenho de infraestrutura física e lógica de TI, e cooperar com visões gerenciais para tomada de decisão, além de possibilitar a simulação de cenários de risco para que sejam planejadas respostas.</p>	
	<p>Princípio</p>
	<p>5.6. O conselho deve garantir que os ativos de informação são administrados eficientemente</p>
<p>Neste princípio, as políticas de acesso e de segurança do ERP se fazem presentes. Todas as quatro boas práticas envolvidas são relativas à privacidade de informações de usuários. As práticas apontam o conselho como responsável por garantir que exista na organização um sistema em condições para gestão da informação com segurança e privacidade da informação, além de ter um planejamento de gestão da segurança, devidamente implantado, tratando a informação como um ativo de negócio. Neste contexto, o ERP contribui com a segurança da informação, por meio de políticas baseadas em acessos controlados individuais e de grupos de usuários, a módulos e recursos do sistema.</p>	
	<p>Princípio</p>
	<p>5.7. O comitê de riscos e de auditoria devem auxiliar o conselho de administração na realização de suas responsabilidades de TI</p>
<p>Neste princípio as práticas são relativas à participação dos comitês de risco e de auditoria no auxílio ao comitê quanto ao uso de TI na gestão de riscos e auditoria da organização. O comitê de riscos auxilia na garantia que os controles de TI estejam eficazes de acordo com as políticas de gestão de riscos. O ERP, assim como foi abordado nos princípios de gestão de riscos, deve ser responsável pelo monitoramento de riscos, possibilitando aos integrantes do comitê de riscos a identificação de ameaças e oportunidades, e estabelecimento da devida resposta a riscos em tempo hábil. O comitê de auditoria auxilia a TI quanto à estruturação dos relatórios financeiros mediante as preocupações da organização, além de considerar o uso de TI para melhoria e eficácia da auditoria. O ERP, assim como foi abordado nos princípios de auditoria, é responsável pelos relatórios integrados para análise financeira.</p>	
<p>Elemento de Governança</p>	
<p>6. Conformidade com leis, regras, códigos e padrões</p>	
	<p>Princípio</p>
	<p>6.1. O conselho de administração deve garantir que a empresa está em conformidade com as leis aplicáveis e considera a adesão a regras, códigos e padrões não obrigatórios</p>
<p>As práticas deste princípio são relacionadas à conformidade de leis, regras, códigos e padrões adotados na organização. Neste sentido, o ERP tem como finalidade a garantia da conformidade por meio de padronização dos processos de acordo com a finalidade da empresa. Se o processo foi desenhado corretamente, em</p>	

conformidade com as leis, regras códigos e padrões, a sua execução via ERP pode ser auditada.	
	Princípio
	6.2. O conselho de administração e cada diretor devem ter compreensão dos efeitos da aplicação das leis, regras, códigos e padrões na empresa e em seu negócio.
<p>As práticas sugeridas neste princípio focam nos diretores como multiplicadores das leis, regras, códigos e padrões da organização. Para que ocorra a multiplicação na empresa as práticas sugerem que haja treinamento dos diretores para familiarizá-los com toda a conformidade necessária na organização. Neste sentido, o ERP, por meio da documentação dos processos e fluxos, definidos pelos conselhos e diretores, é parametrizado para que a execução dos processos esteja em conformidade com as leis, regras, códigos e padrões da organização. Assim sendo, os diretores terão a condição necessária para mensurar a conformidade exigida pelo conselho por meio de relatórios de áreas específicas e análises individuais de execução por usuário. Com os recursos do ERP os diretores podem se reportar ao conselho com feedbacks relativos à conformidade.</p>	
Elemento de Governança	
7. Auditoria Interna	
A necessidade para uma regra de auditoria interna	Princípio
	7.1. O conselho de administração deve garantir que haja uma auditoria interna efetiva baseada em riscos
<p>As práticas deste princípio norteiam a responsabilidade do conselho quanto a gestão de riscos da auditoria interna. Neste sentido, o conselho deve garantir a evolução de processos de gestão de riscos a fim de obter eficácia e <i>frameworks</i> internos de controle. Além disso, as práticas também sugerem que haja análise sistemática monitorando a evolução dos processos de negócio e o fornecimento de informações em casos de fraude, comportamento antiético e irregularidades. Neste contexto, a auditoria interna utiliza o ERP para auditar os processos no sistema de acordo com as políticas da organização. Os relatórios da auditoria interna devem ser acessados pelo comitê de riscos para análise de ameaças e oportunidades. É importante que, além do acesso as informações via sistema ERP, a equipe de auditoria interna verifique se a execução dos processos no sistema está em conformidade com as políticas. Outro aspecto importante onde o ERP auxilia neste cenário é a possibilidade de evolução dos processos. Neste sentido o auditor interno, conhecendo os processos, e utilizando o sistema para verificar a conformidade, pode ter um papel proativo fundamental na melhoria contínua dos processos de governança e de negócios da organização, reportando <i>feedbacks</i> ao conselho quanto à eficácia dos processos de negócio, e tendo a possibilidade de sugerir otimização dos mesmos para melhoria nos resultados.</p>	
A necessidade para uma regra de auditoria interna	Princípio
	7.3. A auditoria interna deve prover uma avaliação escrita da eficácia do sistema interno de controles e gestão de riscos da empresa
<p>As práticas deste princípio estão voltadas para a participação da auditoria interna na gestão de riscos e meios de controle interno da organização. Dentre as sugestões destacam-se o papel da auditoria para manter uma governança eficaz, gestão de risco e <i>frameworks</i> de controles internos, além de fornecer avaliação escrita dos sistemas de controles internos e gestão de riscos para o conselho, também a avaliação escrita dos controles financeiros internos para o comitê de auditoria. Ainda com relação às sugestões das práticas, a administração</p>	

<p>tem a responsabilidade de especificar os elementos de controle do framework de controles internos utilizado pela auditoria interna. Com a responsabilidade de verificar a eficácia dos sistemas de controles internos da empresa e da gestão de riscos, a auditoria fará uso do ERP na análise de informações relativas aos controles internos, definidos pela administração, e indicadores de riscos, obtidos por meio do conselho de gestão de riscos, gerando relatórios para atender as necessidades da organização.</p>	
<p>Status da auditoria interna da empresa</p>	<p>Princípio</p>
	<p>7.5. A auditoria interna deve estar estrategicamente posicionada para alcançar seus objetivos</p>
<p>As práticas sugeridas neste princípio reforçam a necessidade da auditoria interna exercer sua função de forma independente na organização, além de se reportar ao comitê de auditoria. As práticas também focam na competência e recursos da auditoria interna para a complexidade e volume na gestão de riscos e segurança. O ERP auxilia a auditoria interna por meio de relatórios integrados e análise de processos a fim de garantir acesso às informações que possibilitem a gestão de riscos e segurança. Além da extração de relatórios, o ERP pode fornecer indicadores por meio de <i>dashboards</i> e BI, oferecendo ao auditor interno flexibilidade na manipulação de informações para composição de cenários financeiros e de riscos, que possam propiciar uma visualização conforme os objetivos estratégicos da organização.</p>	
<p>Elemento de Governança</p> <p>8. Governando o Relacionamento das Partes Interessadas</p>	
	<p>Princípio</p>
	<p>8.5. Comunicação transparente e eficiente com as partes interessadas é essencial para construir e administrar confiança e segurança</p>
<p>Este princípio aborda dois pilares da governança corporativa, transparência e justiça. Transparência quanto ao acesso de informações e justiça quanto a equidade de acesso com relação às partes interessadas. As boas práticas sugeridas no princípio têm foco na comunicação da organização com as partes interessadas de forma ética, com mecanismos de comunicação que propiciem acesso a informações precisas, claras, relevantes e em linguagem compreensiva. Neste contexto o ERP possibilita a obtenção de informações corporativas integradas, permitindo as partes interessadas o acompanhamento da gestão da organização por meio relatórios e indicadores. Alguns sistemas ERP fazem uso de redes sociais corporativas para realizar a gestão da comunicação das empresas, propiciando não somente a disponibilização de mensagens, mas também o estabelecimento de uma gestão do conhecimento e o compartilhamento de boas práticas.</p>	
<p>Elemento de Governança</p> <p>9. Relatórios Integrados e Divulgação</p>	
<p>Transparência e Responsabilidade</p>	<p>Princípio</p>
	<p>9.1. O conselho de administração deve garantir a integridade dos relatórios integrados da empresa</p>
<p>O princípio tem como objetivo principal a garantia de integridade das informações fornecidas nos relatórios integrados, assim sendo, as práticas sugeridas tem como ponto principal a responsabilidade do conselho em garantir a integridade das informações dos relatórios integrados da organização. As demais práticas são relativas aos relatórios integrados, que deve ser preparado anualmente e transmitir informações adequadas sobre o</p>	

desempenho financeiro e sustentabilidade da empresa. O ERP fornece, nativamente, relatórios gerenciais integrados. A integração dos módulos deve processar visões gerenciais garantindo transparência e responsabilidade na prestação de contas, uma vez que o sistema retrata o fluxo desde o processo, até o processamento de informações gerenciais. A utilização de BI e *dashboards* na análise de relatórios integrados podem auxiliar quanto à flexibilidade na verificação da procedência e origem das informações. Entretanto, a geração de relatórios integrados é o ponto forte do ERP neste princípio, uma vez que deve ocorrer a prestação de contas responsável, principalmente financeira e sustentável.

Após análise completa do código King III, no contexto da promoção da governança corporativa pelo ERP, percebeu-se que 100% dos elementos de governança e 41% dos princípios analisados são promovidos, conforme descrito na tabela 2.

Tabela 2 - Análise do percentual de promoção da GC pelo ERP, sob a perspectiva do código King III

Elemento de Governança	Princípios de cada Elemento	Princípios Promovidos pelo ERP	Percentual de Promoção do Elemento pelo ERP
1	3	3	100%
2	27	5	19%
3	10	4	40%
4	10	6	60%
5	7	6	86%
6	4	2	50%
7	5	3	60%
8	6	1	17%
9	3	1	33%
Total de Elementos: 9	75	31	41%

A tabela 2 apresenta uma visão sintética da promoção da governança corporativa pelo ERP. Dentre os elementos de governança, destacam-se como maiores índices de promoção a liderança e a tecnologia da informação. Os menores índices são relativos aos elementos de comitês e diretores, e no relacionamento entre os *stakeholders*.

Dentre os aspectos do ERP que mais agregam valor na promoção da governança corporativa, destaca-se a principal característica do modelo de sistema, a integração entre os módulos. A integração tem por finalidade a obtenção de visões unificadas de informações gerenciais que possibilitam a análise de diferentes áreas com objetivos estratégicos comuns.

Na utilização do ERP, uma fase primordial e de impacto extremamente relevante na promoção da governança corporativa, é o desenvolvimento de processos adequados às necessidades de negócio da empresa. Com os processos definidos pela área de negócio, a equipe de TI pode adequar o uso do ERP aos objetivos estratégicos da empresa e aprimorar o nível de controles internos. Neste sentido, podemos destacar um dos

pilares da governança corporativa, a conformidade, dentro de uma perspectiva de execução de processos de negócios de acordo com os objetivos da empresa.

Além de garantir a conformidade com o acompanhamento dos processos no ERP, o acesso das partes interessadas a relatórios gerenciais, que suprem as necessidades de informações de cada uma delas, auxilia no pilar da transparência, uma vez que as informações extraídas diretamente do sistema não sofrerão nenhum tipo de manipulação (caso os requerimentos de segurança tenham sido adequadamente seguidos). Além disso, foi identificada, em vários princípios, a possibilidade de exploração de informações por meio de módulos gerenciais que propiciem às partes interessadas a manipulação de visões e a criação de cenários para análise mais detalhada em qualquer nível de abstração, como por exemplo, o uso de um módulo de BI.

No pilar da prestação de contas, além do acesso das partes interessadas às informações, é importante que haja a contextualização da informação por meio do gestor responsável pela área, não só para incluir a parte interessada no contexto da informação produzida no relatório, agregando valor à informação produzida, como também para registro da autoria e responsabilidade direta pela prestação de contas projetada no relatório integrado extraído do ERP.

O ERP possibilita diferentes formas de acesso, permitindo a definição de parâmetros para grupos de usuários e usuários específicos para qualquer finalidade de acesso. Este recurso promove, sobretudo, o pilar da Equidade na governança corporativa. De acordo com o código do IBGC (2009), por equidade entende-se o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Neste sentido o ERP pode auxiliar quanto ao acesso de informações da empresa estabelecendo o que cada parte interessada pode acessar. O tratamento igualitário, com sendo de justiça, na governança está muito além de permissões de acesso, porém, estabelecidas as devidas permissões no ERP, as partes interessadas poderão realizar acesso a informações que retratarão o retorno necessário de suas expectativas por meio de relatórios e indicadores. Com transparência e acessibilidade as partes interessadas terão o sentimento de igualdade perante a gestão das informações e poderão estabelecer contato com o conselho de administração municiados de informações precisas e em tempo hábil, tendo condições, inclusive, de acompanhar as ações do coro executivo quando for necessário, se integrando dos processos da empresa com um pouco mais de liberdade, além da prestação de contas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários códigos foram pesquisados e o código que mais se aproximou do objeto de estudo foi o King III, pelo fato de ter como um dos elementos de governança corporativa, a governança de TI, que não foi abordada em outros códigos. Todos os códigos analisados têm por finalidade o estabelecimento de princípios e boas práticas baseados nos pilares da governança corporativa, mas, com exceção do King III, nenhum deles tem princípios diretamente relacionados à governança de TI, nem TI em si, o que contribui para a distância observada entre o uso de TI e a gestão da governança corporativa nas empresas. Com o crescimento no uso das teorias de governança corporativa, este tende a ser o direcionador para o uso de TI nas empresas, estabelecendo uma reflexão sobre como a tecnologia deve se estruturar para atender as expectativas da organização quanto aos objetivos estratégicos estabelecidos na forma de governo adotada.

No código de governança corporativa utilizado para a análise da promoção proporcionada pelo ERP, observamos uma relação significativa entre o ERP e os quatro pilares da governança corporativa (equidade, transparência, prestação de contas e conformidade). Todos os pilares são impactados positivamente pelo ERP, agregando valor significativo à governança corporativa da empresa.

Especificamente, quanto ao King III, conclui-se, na análise, que o ERP promove 100% dos elementos de governança corporativa do King III, em algum princípio. Quando a análise é feita na perspectiva dos princípios de cada elemento, identifica-se que o ERP promove, na totalidade do código, 41% dos princípios adotados.

Conclui-se, também, que o sistema ERP promove sobremaneira a governança corporativa da empresa desde que seja implantado dentro do direcionamento estabelecido nos princípios da governança corporativa definidos pela empresa. Estando norteados pelos princípios de governança corporativa, os processos poderão ser estabelecidos em adequação aos objetivos estratégicos e o ERP terá sua execução em conformidade com as políticas estabelecidas pelos comitês estratégicos, gerando informações com elevado valor agregado, atendendo consequentemente às expectativas das partes interessadas. Do contrário, o ERP poderá ser subutilizado e percebido pelas partes interessadas apenas como um sistema de apoio sem função estratégica.

8 PESQUISAS FUTURAS

A relação entre o uso da TI e a governança corporativa das empresas deve ser estudada com maior profundidade, pois a TI tem um grande potencial na automação de processos e controles para auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Neste sentido o papel dos sistemas integrados de gestão é fundamental.

A promoção do ERP na governança corporativa pode ocorrer em todos os elementos de governança, assim sendo, torna-se oportuno sugerir a continuidade do estudo com a análise da promoção em outras organizações, assim como analisar a promoção do ERP em outros códigos ou modelos de governança corporativa.

E ainda sobre a oportunidade de realizar este estudo não só em empresas privadas, mas também em modelos de governança corporativa em setores públicos.

Artigo submetido para avaliação em 05/12/2012 e aceito para publicação em 24/06/2014

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.. ALBERTIN, R. M. M. (Org.). **Aspectos e contribuições do uso da tecnologia de informação**. São Paulo. Atlas, 206 p., 2006.

CADBURY, A. **Relatório Cadbury** – Código de Práticas Recomendáveis. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 1992. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/Codigo.ASPX?Codcodigo=13> >. Acesso 02, janeiro. 2014.

CARVALHO, R. B. et al. Fatores-chaves na implantação de ERPs: Estudo de um caso problemático em uma média indústria. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 8, n. 2, 2009.

GAMBÔA, F. A. R; CAPUTO, M. S. Método Para Gestão de Riscos em Implementações de Sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. **Revista de Gestão da Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, 2004.

INSTITUTE OF DIRECTORS IN SOUTHERN AFRICA. **King Code of Governance for South Africa 2009**. África do Sul: Institute of Directors in Southern Africa, 2009. 64 p. Disponível em: < <http://www.ecgi.org/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=6nVWxBTHCM> >. Acesso 02, janeiro. 2014.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo, SP : IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=BxS46rEiAN> >. Acesso 02, janeiro. 2014.

KING, Mervyn. **Governance is King! How the author of the new South African KING III Code of Governance 2009 tries to change the tone at the top, the tune in the middle, and the beat of the feet at the bottom of an organization**. Disponível em: < <http://www.sdu.nhs.uk/documents/publications/consultations/1.3-king-governance-is-king-final.pdf> >. Acesso em: Acesso 02, janeiro. 2014.

ROSSETTI, J. P.. ANDRADE, A.. **Governança Corporativa: Fundamentos. Desenvolvimento e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, A. A. **Informática na Empresa**. 5. ed. São Paulo: atlas, 2009.

WEILL, P.. ROSS, J. W. **Governança de Tecnologia da Informação**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora. 294 p., 2005.