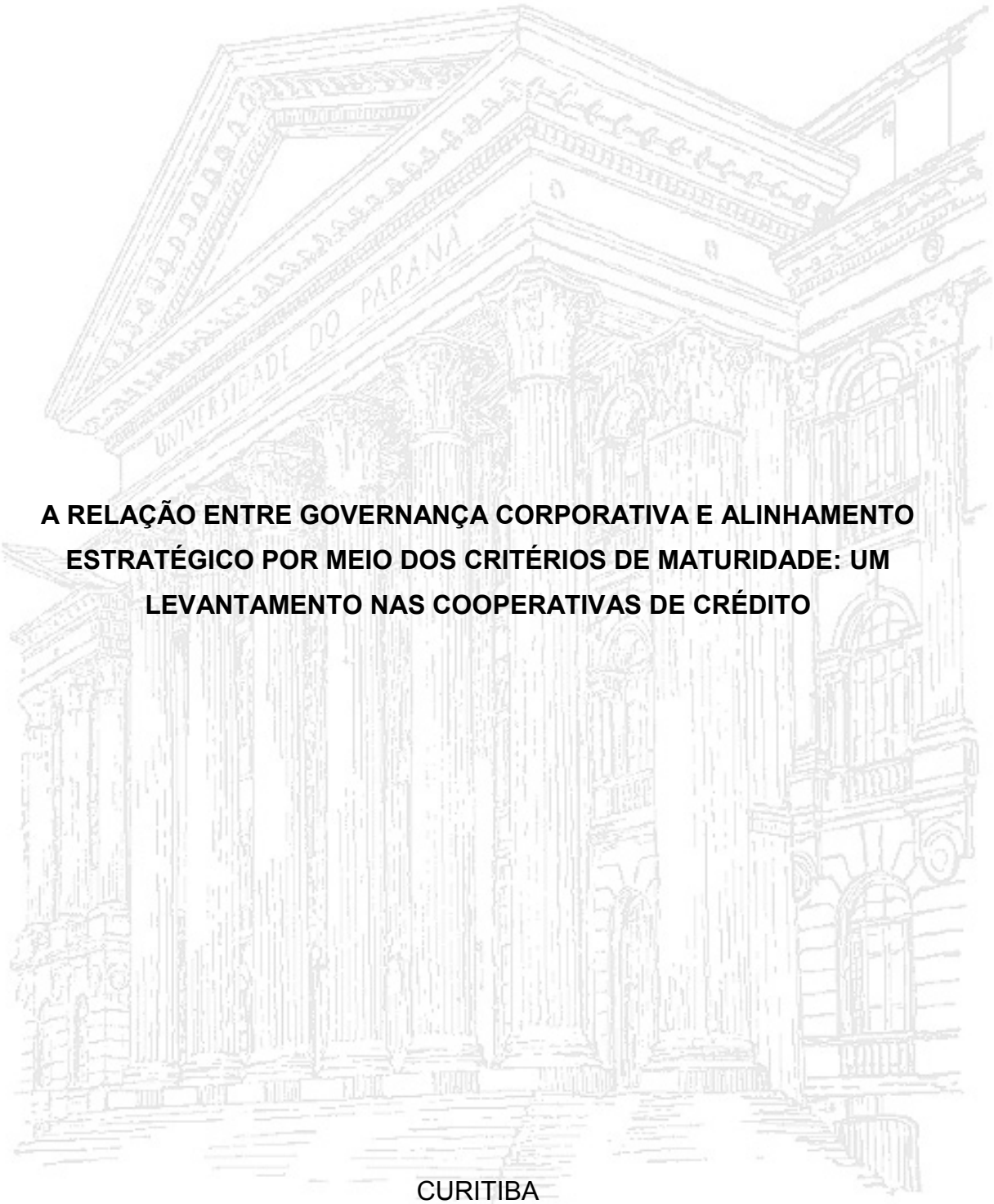
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THACIANE ARANDA SUTECAS



A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DOS CRITÉRIOS DE MATURIDADE: UM LEVANTAMENTO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

CURITIBA
2018

THACIANE ARANDA SUTECAS

A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DOS CRITÉRIOS DE MATURIDADE: UM LEVANTAMENTO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração Estratégia e Análise Organizaional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Sutecas, Thaciane Aranda
A relação entre governança corporativa e alinhamento estratégico por meio dos critérios de maturidade: um levantamento nas cooperativas de crédito / Thaciane Aranda Sutecas. - 2018.
96 f.

Orientador: Gustavo Abib.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2018.

1. Governança corporativa. 2. Cooperativas de crédito.3. Alinhamento estratégico. I. Abib, Gustavo, 1977- II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Titulo.

CDD 334.2

Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **THACIANE ARANDA SUTECAS** intitulada: **A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DOS CRITÉRIOS DE MATURIDADE: UM LEVANTAMENTO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 24 de Janeiro de 2018.

NATÁLIA RESE
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

ALEXANDRE REIS GRAEML
Avaliador Externo (UTFPR)

JOSÉ ROBERTO FREGA
Avaliador Interno (UFPR)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família, pelo incentivo e apoio em todos os processos do mestrado. Agradecer aos meus colegas mestrandos e doutorandos, que sempre estiveram ao meu lado, disponíveis para ajudar. E a todos os professores que de alguma forma contribuíram para meu aprendizado e crescimento profissional, em especial meu orientador Prof. Dr. Gustavo Abib.

RESUMO

A presente pesquisa tem o objetivo de compreender a relação do nível de governança corporativa (GC) com o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio (AE) nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade. Estudos evidenciam a importância do alinhamento estratégico, porém não abordam as atividades que levam ao sucesso do alinhamento. As cooperativas de crédito foram escolhidas pelas suas particularidades como dificuldades tecnológicas e necessidade de desenvolver a governança corporativa. O constructo governança corporativa foi trabalhado de acordo com conceito definido pelo IBGC (2017), e o modelo de maturidade de alinhamento conforme Luftman (2015). Utilizou-se dos métodos de uma pesquisa de natureza quantitativa, com estratégia de levantamento e análise estatística, usando coeficiente de correlação e regressão. Participaram da pesquisa o total de 88 cooperativas distribuídas no território brasileiro. As cooperativas avaliadas apresentaram um indício de evolução na governança corporativa, e um índice mediano no alinhamento estratégico. Os dados apontaram uma correlação forte positiva do índice de governança corporativa sobre o alinhamento estratégico, assim como sobre os critérios de maturidade, com exceção do critério comunicação que apresentou uma correlação moderada. O índice de governança corporativa explica aproximadamente 42% do alinhamento estratégico entre TI e o negócio, apresentando um efeito positivo e alto. A adoção de práticas de governança tem efeito no alinhamento estratégico, em especial nos critérios de governança de TI e habilidades, com explicação de 44,25% e 37,83% respectivamente.

Palavras-chave: Índice de Governança Corporativa. Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre TI e o Negócio. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The objective of the present research is to analyze the relation between the level of corporate governance and the strategic alignment of information technology and the business in credit cooperatives by means of maturity criteria. Studies shows the importance of strategic alignment but do not address the activities that lead to alignment success. Credit unions were chosen because of their particularities as technological difficulties and the need to develop corporate governance. The corporate governance construct used was built according to a concept defined by the IBGC (2017), and the maturity model of alignment according to Luftman (2015). It were used methods of a quantitative research, such as survey strategy and statistical analysis, using correlation coefficient and regression. A total of 88 cooperatives distributed in Brazil participated in the survey. The cooperatives evaluated showed an evolution in corporate governance, and a median index in the strategic alignment. The data pointed to a strong positive correlation of the corporate governance index on strategic alignment, as well as on maturity criteria, with the exception of the communication criterion that presented a moderate correlation. The corporate governance index accounts for approximately 42% of the strategic alignment between IT and business, with a positive and high impact. The adoption of governance practices has an effect on strategic alignment, especially on criteria of IT governance and skills, with an explanation of 44.25% and 37.83%, respectively.

Key-words: Corporate Governance Index. Maturity Level of Strategic Alignment between IT and Business. Credit cooperative.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CONCEITOS GOVERNANÇA CORPORATIVA 19
FIGURA 2 – CONCEITOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 25
FIGURA 3 – LACUNAS DE ALINHAMENTO ENTRE TI E NEGÓCIOS 30
FIGURA 4 – CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ALINHAMENTO 31
FIGURA 5 – NÍVEL 1 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO INICIAL 34
FIGURA 6 – NÍVEL 2 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO COMPROMETIDO 35
FIGURA 7 – NÍVEL 3 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO FOCALIZADO 36
FIGURA 8 – NÍVEL 4 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO GERENCIADO 37
FIGURA 9 – NÍVEL 5 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO OTIMIZADO 38
FIGURA 10 – MODELO PROPOSTO I 42
FIGURA 11 – MODELO PROPOSTO II 42
FIGURA 12 – EXEMPLO PERGUNTAS GC 46
FIGURA 13 – EXEMPLO PERGUNTAS AE 47
FIGURA 14 – NÚMERO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL 50
FIGURA 15 – NÚMERO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO POR ESTADO 51
FIGURA 16 – MATRIZ DE INVESTIGAÇÃO 54
FIGURA 17 – NOMES DAS VARIÁVEIS NO *STATA* 55
FIGURA 18 – CLASSIFICAÇÃO 56
FIGURA 19 – TIPO 56
FIGURA 20 – ESTADO 57
FIGURA 21 – FUNDAÇÃO 58
FIGURA 22 – SISTEMA 58
FIGURA 23 – QUANTIDADE DE ASSOCIADOS 59
FIGURA 24 – FUNÇÃO DO RESPONDENTE 59
FIGURA 25 – ANÁLISE DESCRITIVA DE GC 60
FIGURA 26 – REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO 61
FIGURA 27 – ESTRUTURA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO 62
FIGURA 28 – FISCALIZAÇÃO 64
FIGURA 29 – TESTE ANOVA GC E SISTEMA 65
FIGURA 30 – TESTE ANOVA GC E TIPO 66

FIGURA 31 – COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH AE.....67
FIGURA 32 – ANÁLISE DESCRITIVA DE AE.....68
FIGURA 33 – MATRIZ DE RESPOSTAS COMUNICAÇÃO.....68
FIGURA 34 – MATRIZ DE RESPOSTAS GOVERNANÇA DE TI 69
FIGURA 35 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO GC E CRITÉRIOS DE MATURIDADE..70
FIGURA 36 – TESTES DE VALIDADE DO MODELO I 70
FIGURA 37 – REGRESSÃO LINEAR SIMPLES MODELO I 71
FIGURA 38 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO GC E AE 72
FIGURA 39 – TESTES DE VALIDADE DO MODELO II 73
FIGURA 40 – HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS 74
FIGURA 41 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO GC E AE (83 COOEPRATIVAS).....74
FIGURA 42 – TESTES DE VALIDADE DO MODELO II (83 COOPERATIVAS).....75
FIGURA 43 – HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS (83 COOPERATIVAS).....75
FIGURA 44 – REGRESSÃO LINEAR SIMPLES MODELO II 75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	-	Alinhamento Estratégico
BCB	-	Banco Central do Brasil
BACEN	-	Banco Central
GC	-	Governança Corporativa
IBCA	-	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	-	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
RESET	-	*Ramsey Regression Equation Specification Error Test*
IBGC	-	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
RH	-	Recursos Humanos
SI	-	Sistema de Informação
TI	-	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 OBJETIVOS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO 15
2 REVISÃO DE LITERATURA 16
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA 17
2.1.1 Índice de Governança Corporativa 21
2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E O NEGÓCIO 22
2.2.1 Nível de Maturidade no Alinhamento Estratégico 29
2.3 GOVERNANÇA E AE 39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 OBJETO DE PESQUISA 43
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS 45
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 48
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA 50
3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS 52
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 55
4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA 56
4.2 NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 59
4.3 NÍVEL DE MATURIDADE DO AE ENTRE TI E O NEGÓCIO 66
4.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO DO NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA COM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E O NEGÓCIO 69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 77
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS 78
REFERÊNCIAS 80
APÊNDICE A – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS CARACTERÍSTICAS 89
ANEXO A – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS AE 91
ANEXO B – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS GC 93

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1980, a tecnologia da informação (TI) era vista nas organizações como um suporte às atividades, somente a partir deste momento seu papel se tornou também estratégico (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Desde então, o alinhamento estratégico (AE) entre TI e o negócio passou a ser tema de debate para pesquisadores e profissionais (LUFTMAN et al., 2015; GEROW et al., 2016).

Evidências empíricas têm sido construídas em torno do impacto positivo do AE entre a tecnologia da informação e o negócio no desempenho organizacional, com o argumento de que quanto mais alinhados os recursos de TI com a estratégia do negócio, melhor o desempenho da organização (SABHERWAL; CHAN, 2001; COLTMAN, 2015; WU et al., 2015; GEROW et al., 2016).

Porém, apesar de diversas pesquisas no tema, ainda existem dificuldades em como adquirir tal alinhamento dentro das organizações devido ao tratamento do tema de maneira estática e falta de pesquisas nas atividades que ocorrem no dia a dia para atingir o AE (KARPOVSKY; GALLIERS, 2015).

O AE entre TI e o negócio, aqui também chamado alinhamento estratégico ou somente alinhamento, se refere ao encontro das necessidades e objetivos da TI com as necessidades e objetivos do negócio, a relação entre as estratégias traçadas para a TI e as estratégias do negócio (GEROW et al., 2016). O argumento de que o alinhamento permite melhor aproveitamento da TI, assim como melhor desempenho das organizações incentiva o interesse de pesquisadores e executivos no tema (KARPOVSKY; GALLIERS, 2015).

A falta de retorno dos investimentos em tecnologia da informação é um problema nas organizações. O alinhamento estratégico permite maior sucesso nos projetos de TI, portanto é buscado por muitas organizações, mas nem sempre é atingido (FRISK et al., 2014). O AE permite melhor alocação dos recursos, evitando descontentamento com os investimentos.

Com início há mais de três décadas, as pesquisas em alinhamento estratégico entre TI e o negócio possuem pontos a desenvolver devido às dificuldades ainda presentes nas organizações em atingir o alinhamento estratégico entre TI e o negócio.

Luftman (2000) em seu modelo utilizou seis critérios para mensurar o nível de maturidade do alinhamento, sendo eles: comunicação, medidas de valor, escopo e arquitetura de TI, governança de TI, parceria TI – negócios, e por fim, habilidades e políticas de recursos humanos (RH).

Alguns estudos trazem a relação da governança de TI com o AE, ou seja, as orientações e controles específicos da área de TI que impactam no alinhamento (HAES; GREMBERGEN, 2009; WU et al., 2015), porém, com base nos critérios destacados por Luftman (2000), a governança corporativa (GC) em geral também tem potencial para influenciar o AE.

A GC se refere às regras da organização que buscam alinhar os interesses entre os sócios e administradores (IBGC, ORIGENS DA GOVERNANÇA, 2017), sendo apresentada de maneira mais ampla à governança de TI.

O uso efetivo da tecnologia da informação pode ser afetado pela governança de TI e pela governança corporativa (WU et al., 2015), destacando a possível relação da governança corporativa nas atividades que proporcionam o alinhamento estratégico entre TI e o negócio.

Os princípios da governança corporativa surgiram na década de 1930 devido aos problemas de agência, ou seja, conflitos entre investidores e administradores, porém ainda não se utilizava o termo governança (MENDONÇA et al., 2013; MARANHO et al., 2016). O problema de agência ocorre quando gestores tomam decisões em benefício próprio, sem necessariamente ser o melhor para os acionistas (MARANHO et al., 2016).

A governança corporativa se refere às diretrizes que determinam as relações de poder na organização, envolvendo todos os *stakeholders*, tanto acionistas e gestores, como fornecedores, funcionários e clientes (ALMEIDA, 2001; CARVALHO, 2002; NASCIMENTO et al., 2005; HAGENDORFF, 2014). Ela se torna uma maneira de gerenciar e controlar as atividades, em busca de sustentabilidade da organização e tomada de decisões confiáveis (MENDONÇA et al., 2013).

A minimização dos conflitos de agência por meio da governança corporativa passa a ser fundamental nas organizações para garantir o alinhamento de interesses e a transparência nas decisões (MENDONÇA et al., 2013; MARANHO et al., 2016), pois os resultados retornados aos acionistas dependem dos objetivos daqueles que estão na direção da organização, definindo as estratégias e tomando as decisões (JENSEN; CHEW, 1997).

O uso das práticas de governança corporativa, além de diminuir os conflitos de agência, proporciona longevidade às organizações, desperta maior interesse de investidores e gera melhores retornos financeiros (PONTE et al., 2012).

As práticas de governança buscam a transparência das informações, neste momento acabam incentivando, por exemplo, a comunicação, um dos critérios destacados por Luftman (2000) que influencia o alinhamento. A relação com medidas de valor, a partir do momento que as informações devem ser transparentes, também devem ser entendidas e comparadas por todas as áreas da organização, assim necessitam de medidas de valor comum.

Para entrar nesta discussão, o segmento escolhido nesta pesquisa foi o cooperativismo no Brasil, mais especificamente as cooperativas de crédito. As cooperativas podem ser formadas por funcionários de uma única empresa, assim como “por profissionais de determinada profissão ou atividade, agricultores, pequenos e microempresários e microempreendedores, além de existirem também cooperativas de crédito de livre admissão de associados” (PINHEIRO, 2008, p. 9).

Esta diversidade nas áreas traz algumas dificuldades para as cooperativas, percebendo no geral uma defasagem tecnológica no sistema, assim como um conflito de governança diferente das empresas tradicionais, onde associados são também administradores do negócio (LIMA et al., 2008). As cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras, portanto são regulamentadas pelo Banco Central, devido à suas particularidade, o tema passou a ser abordado pelo Bacen com publicações específicas a partir de 2007 sobre governança cooperativa, diretrizes de boas práticas de governança em cooperativas de crédito.

Com o intuito de explorar atividades que contribuam para o desenvolvimento do alinhamento estratégico, dificuldade listada até hoje por diversas empresas e relatada em artigos sobre o tema, este estudo busca entender qual a influência da governança corporativa nas atividades que geram AE com o seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação do nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade?**

Para entender esta relação, adotou-se uma pesquisa com natureza quantitativa, que conforme Creswell (2010) pode ser utilizada para conhecer a relação entre variáveis, com estratégia de levantamento para coleta de dados e

determinação das variáveis e por fim análise estatística para avaliar os resultados encontrados.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é compreender a relação do nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade.

Baseado no objetivo geral tem-se os objetivos específicos:

a) Identificar o nível de governança corporativa nas cooperativas de crédito através do índice de governança corporativa;
b) Medir o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito;
c) Analisar a relação do nível de GC com o AE entre TI e o negócios.

1.2 JUSTIFICATIVA

Chamadas realizadas pelas revistas *Information Technology and Management* (ITM), *Journal of Information Technology* (JIT) e *Journal of Strategic Information Systems* (JSIS) destacam o desenvolvimento da área de TI nas últimas décadas e a preocupação em compreender o alinhamento estratégico e sua importância (KIM et al., 2013). Pesquisas têm sido desenvolvidas para entender o impacto do alinhamento nos resultados organizacionais, porém o desenvolvimento das atividades que levam ao AE ainda são pouco discutidas, assim como possíveis mudanças necessárias nas organizações para obter melhor alinhamento.

Desde 1980, quando a área de TI se tornou parte da estratégia das organizações, o alinhamento estratégico entre TI e o negócio passou a aparecer no *ranking* de preocupações de gestores ocupando colocações no *top ten*, atingindo a primeira colocação nos anos de 2003 e 2004, de acordo com pesquisa realizada pela revista "*Society for Information Management*" (LUFTMAN, 2005).

Variando no *top ten*, em 2011 atingiu a primeira colocação no *ranking* global de preocupações no gerenciamento de TI (LUFTMAN et al., 2015). De acordo com Coltman et al. (2015) o tema ainda está entre as principais preocupações dos executivos, despertando interesse por parte dos pesquisadores.

Conforme relatado por Jorfi et al. (2017), a constante mudança no ambiente organizacional torna a manutenção do alinhamento estratégico um grande desafio, por isso a importância de identificar fatores que promovem o alinhamento estratégico.

O modelo de maturidade é considerado descritivo, prescritivo, e de fácil aplicação para identificar o nível de alinhamento da organização, porém o processo de melhoria deve ser dinâmico, contínuo e constantemente avaliado para a adaptação eficiente entre TI e o negócio (LUFTMAN, 2015), exigindo ações que podem influenciar nas atividades, não basta saber o quão alinhada a organização está, mas sim como melhorar o alinhamento. O alinhamento em maior nível de maturidade contribui na prática para o gerenciamento de processos de negócios bem sucedido, já que permite melhor utilização dos recursos de TI (LUFTMAN, 2015).

O alinhamento deve ocorrer além da área de TI, envolvendo todo o negócio, assim, de maneira mais ampla, não só a governança de TI pode ter impacto no AE, como também a governança corporativa, que orienta e regula os poderes dos participantes envolvidos na organização. Este constructo busca contribuir para a promoção do alinhamento estratégico, de maneira que a governança corporativa pode ter um impacto positivo no alinhamento estratégico entre TI e o negócio, e se tornar mais um ponto de atenção nas organizações que buscam o alinhamento.

Pesquisas na área de governança corporativa têm sido desenvolvidas desde a década de 1930, principalmente nos últimos 20 anos (UTIYAMA et al., 2017). A necessidade de transparência nas organizações exige que estas procurem práticas, determinem regras e diretrizes para apresentarem confiança nas informações transmitidas. As organizações que adotam a governança corporativa são mais eficientes e conseguem otimizar seus recursos, apresentando um impacto positivo no desempenho (VOGT et al., 2017). As cooperativas de crédito, por meio de normas regulamentadoras, obrigam-se a adotar alguns itens de governança, como por exemplo a realização de auditorias externas em suas demonstrações contábeis, assim como regras para definição do conselho administrativo e gerências (BACEN,

2009). Assim, a governança corporativa desperta interesse de pesquisadores, devido a sua importância, e também pode influenciar positivamente o alinhamento estratégico.

1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta pesquisa está dividida em cinco partes: introdução, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, apresentação dos resultados e considerações finais. A introdução traz um breve contexto sobre o tema, juntamente com os objetivos e justificativa do trabalho.

A revisão da literatura descreve os conceitos e principais estudos sobre governança corporativa, assim como os conceitos e principais estudos de alinhamento estratégico entre TI e o negócio, e maturidade no alinhamento.

Em seguida está o tópico procedimentos metodológicos, o qual apresenta a metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto, traz o objeto de pesquisa, a definição dos termos, classificação da pesquisa, população e amostra, e técnicas de coleta e análise dos dados.

Na quarta parte estão os resultados encontrados, apresentando as características da amostra, *outliers*, teste de normalidade dos dados, confiabilidade e análises estatísticas. E por fim as considerações finais elaboradas a partir do cruzamento das teorias relatadas com os resultados encontrados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa em estratégia associada aos negócios teve início em 1947 com o os autores Von Neumann e Morgenstern, se tornando um campo de pesquisa denominado gestão estratégica nos anos 1950 (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). A estratégia pode ser definida como a "relação dinâmica da organização com seu ambiente para o qual são tomadas as medidas necessárias para atingir seus objetivos e/ou aumentar o desempenho através do uso racional dos recursos" (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012, p. 180, tradução livre), ou seja, o poder de resposta da organização frente ao ambiente em que está inserida.

Apesar de um longo período de estudos, as pesquisas na área de estratégia ainda possuem dificuldades em responder questões sobre o processo de formação das estratégias, como são implementadas ou então mudadas (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002). A gestão estratégica na organização se refere a ações e uso adequado dos recursos para atingir determinados objetivos e aumentar o desempenho (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Para monitorar esta gestão nem sempre executada pelos proprietários, passa a vigorar dentro das organizações a governança corporativa, que busca regular a relação de poder entre proprietários e administradores, para alinhar os interesses (COSTA; ROSINI, 2015), assim como transparências nos processos envolvendo toda a gestão da organização (PONTE et al., 2012).

Na década de 1980 começaram a surgir pesquisas na área de alinhamento estratégico (AE) entre tecnologia da informação (TI) e o negócio (COLTMAN et al., 2015). O alinhamento estratégico está baseado na adequação dinâmica entre a estrutura administrativa da organização e o mercado competitivo onde esta está inserida, um processo contínuo de adaptação da organização ao ambiente, assim como a união dos objetivos da área de TI com os objetivos do negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Neste capítulo será apresentado a revisão teórica que sustenta esta pesquisa, abordando assuntos como governança corporativa, alinhamento estratégico entre TI e o negócio e nível de maturidade no alinhamento.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A discussão em torno da governança corporativa (GC) surgiu nos Estados Unidos devido a grandes mudanças nas organizações americanas quando proprietários passam a ver benefícios na diversidade de seus investimentos, deixando de exercer controle sobre as organizações e delegando este poder a administradores (ALMEIDA, 2001). Assim, a governança começou devido à necessidade de um sistema para minimizar os conflitos de interesses entre estes atores, e só depois evoluiu para trazer benefícios e vantagens ao executar boas práticas de GC (ALMEIDA, 2001; COSTA; ROSINI, 2015).

A governança corporativa está associada às diretrizes da organização para alinhar os interesses entre os sócios e administradores em benefício da organização. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) surgiu para superar o conflito entre proprietários e gestores, chamado também de conflito de agência. No Brasil a discussão se desenvolveu nos anos 1990 com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que no fim do século passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, ORIGENS DA GOVERNANÇA, 2017).

O IBGC busca destacar para a sociedade as práticas transparentes e responsáveis na gestão de organizações, através de um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. As práticas favorecem a longevidade das organizações o que permite que investidores paguem mais por ações de organizações com boas práticas de governança corporativa (IBGC, ORIGENS DA GOVERNANÇA, 2017), fortalece então o mercado de ações já que busca alinhar os interesses entre acionistas e agentes, valorizando a organização (NASCIMENTO et al., 2005).

A governança passa a ser discutida devido à necessidade de separação entre a propriedade da organização e sua gestão, esta separação gera conflitos de interesses entre as partes, algumas decisões podem ser baseadas nos interesses do administrador e não apenas nos interesses do acionista, gerando a necessidade da governança (MARANHO et al., 2016).

De acordo com Jensen e Meckling (1976), em busca da amenização dos custos referentes aos problemas de agência, é necessário mecanismos internos e

externos para incentivo e controle na gestão da organização. A GC se refere aos princípios executados na gestão estratégica da organização para determinar a relação de poder entre as partes e permitir o alinhamento de interesses (CARVALHO, 2002; COSTA; ROSINI, 2015). De acordo com o Coase (1937), o contrato deve indicar o limite dos poderes do empresário, para que dentro desta margem ele consiga operar a organização, desta maneira busca minimizar o custo, porém não elimia totalmente.

Com o desenvolvimento das organizações, os proprietários que também exerciam papel de administradores passam a ter necessidade de delegar a gestão de suas organizações, precisando então de novas maneiras para gerenciar uma organização visto que deixam de ter o controle total sobre a mesma (NASCIMENTO et al., 2005). A teoria da agência determina um contrato entre o principal e o agente de uma organização, onde o principal delega poder ao agente para gerir a organização (JENSEN; MECKLING, 1976), e os incentivos e controles destas relações contratuais se tornam fundamentais (WILLIAMSON, 1985). A GC busca minimizar os conflitos de agência através de regras, transparência no processo e boas práticas de governança (CARVALHO, 2002; NASCIMENTO et al., 2005; COSTA; ROSINI, 2015).

Assim, a governança corporativa por meio de regras, controles e monitoramento busca alinhar os objetivos da administração principal aos interesses dos acionistas e/ou proprietários (SIFFERT, 1998; NASCIMENTO et al., 2005). E não se restringindo a estes dois atores, a GC também se refere à transparência nas atividades da organização para minimizar o oportunismo, envolvendo *stakeholders* como acionistas majoritários, acionistas minoritários, fornecedores, empregados, consumidores e a própria sociedade em geral (ALMEIDA, 2001; CARVALHO, 2002; NASCIMENTO et al., 2005; HAGENDORFF, 2014).

A governança corporativa também pode ser definida como os meios que permitem assegurar retorno justo sobre os investimentos realizados pelos fornecedores de capital (JENSEN; CHEW, 1997; LA PORTA, 1997; SHLEIFER; VISHNY, 1997; ALMEIDA, 2001; CARVALHO, 2002), estas regras variam de acordo com cada organização, depende de suas características, do modelo de contrato financeiro, dos objetivos dos investidores, entre outros (CARVALHO, 2002).

Busca garantir o comportamento de administradores em acordo com os interesses dos acionistas através de sistemas de monitoramento e incentivos

(MARANHO et al., 2016), considerada uma ferramenta para monitorar a gestão na relação entre a organização e os acionistas, *stakeholders*, empregados, credores, e demais atores envolvidos (VOGT et al., 2017).

As organizações buscam as boas práticas da governança devido a motivações como a expectativa de maiores retornos, de ser mais atraente para investidores, de ter benefícios superiores aos custos, obter harmonia dos conflitos de agência, e também para atender normas regulamentadoras (PONTE et al., 2012).

Conforme Markus e Jacobson (2015), a governança efetiva é essencial nos processos de negócios. As organizações buscam sua implementação visando seus benefícios, o modelo que engloba além dos acionistas, também os fornecedores, funcionários, clientes, e todos os envolvidos, busca melhorar a atuação dos participantes que gerenciam a organização através da voz e poder que lhes são concedidos, usufruindo da transparência e divulgação a qual devem seguir (PONTE et al., 2012). A confiança é gerada através desta transparência, e especialmente com as informações geradas e divulgadas referente à condução dos negócios em acordo com a governança corporativa.

Para Costa e Rosini (2015), a GC contribui para o controle de riscos, reduzindo as incertezas a respeito da organização através da qualidade da informação, assim, destaca-se também a relação da governança com os recursos de tecnologia da informação. O uso da governança corporativa pode minimizar a assimetria de informações (CARVALHO, 2002; NASCIMENTO et al., 2005).

A figura 1 apresenta os principais autores e conceitos de governança corporativa destacados nesta revisão teórica:

FIGURA 1 – CONCEITOS GOVERNANÇA CORPORATIVA

Autor	Conceito
Jensen e Chew (1997)	Arranjos estabelecidos para certificar que os interesses dos proprietários sejam prevalecidos na gestão das organizações, convergência de interesse entre administração e proprietários.
Shleifer e Vishny (1997)	As formas pelas quais os fornecedores de finanças para as empresas se asseguram de obter um retorno em seus investimentos.
Siffert (1998)	Sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários.

Carvalho (2002)	Mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.
Nascimento et al. (2005)	Um conjunto de mecanismos para monitorar através de controle, a gestão e o desempenho das organizações; uma maneira de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento. Um conjunto de mecanismos e atitudes que permite transparência nas operações de uma organização sob o ponto de vista de quem quer que esteja por ela interessado (acionistas minoritários, acionistas majoritários, credores, gerentes, empregados, consumidores e sociedade como um todo).
Costa e Rosini (2015)	Mecanismos ou princípios adotados no governo estratégico da empresa, articulando a distribuição de poder e o alinhamento de interesses entre as partes.
Vogt et al. (2017)	Relação da empresa com seus acionaistas, *stakeholders*, empregados, credores, entre outros, sendo um mecanismo para monitorar a gestão.
IBGC (2017)	O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

FONTE: Elaborado pela autora.

Neste trabalho, foram adotados os conceitos de Governança Corporativa destacados pelo IBGC (2017), considerando então a GC como o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (IBGC, 2017), ou seja, os processos e as relações entre todas as partes interessadas da organização.

De acordo com levantamento bibliométrico realizado por Ribeiro (2014), as temáticas mais trabalhadas relacionadas à governança corporativa são Conselho de Administração, Estrutura de Propriedade e Responsabilidade Social Corporativa, relacionadas às boas práticas de governança para a organização.

Pesquisas são desenvolvidas tanto para identificar e analisar as práticas de governança, por exemplo, estudo desenvolvido por Faria e Streit (2016) que analisa e compara as práticas de governança corporativa dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra. Como para compreender o impacto da governança corporativa nos resultados organizacionais (CATAPAN; COLAUTO, 2014).

Moura et al. (2015) realizam pesquisa sobre a influência da governança corporativa na qualidade da informação contábil, o resultado aponta que as

empresas situadas em níveis diferenciados de governança corporativa possuem maior relevância na informação contábil.

Na pesquisa de Fonseca e Silveira (2016), a adoção de práticas de governança corporativa leva a uma diminuição nos custos de capital de terceiros, pois reduz o conflito de agência e a assimetria de informações, gerando um impacto positivo nos credores.

Os autores buscam nos índices de governança a classificação da organização quanto à adoção de práticas de governança corporativa para então realizar comparações e possíveis influências nos resultados organizacionais. Os índices de governança utilizam escalas para classificar as organizações e permitem a comparação com outros indicadores (UTIYAMA et al., 2017).

2.1.1 Índice de Governança Corporativa

Para construir um índice de governança corporativa são identificadas as práticas de GC nas organizações, através de relatórios, questionários por dados secundários ou questionários aplicados nas organizações. As perguntas são elaboradas por meio de itens que identificam a aplicação de boas práticas de governança, baseado nas respostas das organizações é realizado uma classificação (SILVEIRA, 2004; FRANCISCO, 2014; UTIYAMA et al., 2017).

Silveira (2004), por exemplo, elabora 20 perguntas binárias baseadas em quatro dimensões, acesso às informações; conteúdo das informações; estrutura do conselho de administração; e estrutura de propriedade e controle. O questionário desenvolvido para sua construção do índice deve ser respondido baseado em dados secundários, e através das respostas binárias se agrega pontos a cada organização. Cada resposta positiva, contava um ponto, assim, o nível de governança variava entre 0 e 20.

Francisco (2014) desenvolve um índice de governança para cooperativas de crédito. Utiliza um questionário com 54 perguntas objetivas divididas em quatro partes, gestão executiva; representatividade e participação; direção estratégica; fiscalização e controle, e realiza aplicação nas cooperativas. A partir das respostas

classificou as cooperativas de acordo com o nível de governança, calculando o índice sobre a média ponderada das quatro dimensões (FRANCISCO, 2014).

E também, Utiyama et al. (2017), desenvolve um índice de governança corporativa para cooperativas de crédito a partir de um questionário com 90 perguntas binárias, divididas em três seções, representatividade e participação; estrutura, conselho de administração e gestão; e fiscalização. As perguntas foram adaptadas de uma pesquisa sobre governança cooperativa aplicada pelo Bacen, a partir das respostas positivas é possível construir o índice.

Cada resposta positiva, contava um ponto para a cooperativa, podendo o índice variar entre 0 e 90 pontos. A cooperativa com menor frequência de respostas positivas atingiu 21 pontos, e a maior frequência foi de 85 pontos.

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar o questionário já desenvolvido por Utiyama et al. (2017), por ter como objeto de pesquisa as cooperativas de crédito, assim como este trabalho. Também tem suas peguntas baseadas no questionário aplicado pelo Bacen (2009), o qual retrata o nível de governança corporativa baseado nas boas práticas de governança para cooperativas de crédito. Das 90 perguntas, uma foi eliminada pela duplicidade do assunto, o questionário foi mantido em três partes.

Através da classificação da organização em um determinado nível de governança corporativa, foi analisado a relação deste com o alinhamento estratégico entre TI e o negócio encontrado na organização.

2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E O NEGÓCIO

O alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio, aqui também chamado somente de alinhamento estratégico ou apenas alinhamento, ocorre quando os objetivos e planos da tecnologia da informação possuem relação com os objetivos e planos do negócio, os sistemas de informação devem ir além do suporte ao negócio, devem fazer parte da estratégia do negócio (REICH; BENBASAT, 1996, CHAN et al., 1997). A harmonia entre as estratégias do negócio, as estratégias da TI e a infraestrutura organizacional referem-se ao alinhamento

estratégico que permite a efetividade na utilização da tecnologia da informação (LUFTMAN et al., 1993).

Para Brodbeck e Hoppen (2003) o alinhamento estratégico pode ser percebido na organização em dois níveis, operacional e de gestão. O nível operacional envolve integração dos planos operacionais de negócio e de TI, que abrange a estrutura e processo onde são definidos as funções e requisitos do sistema de informação. No nível de gestão deve ocorrer a integração dos objetivos da TI junto com os objetivos do negócio.

Também podem ser chamados de alinhamento operacional ao relacionar a infraestrutura e processos organizacionais com a infraestrutura e processos de sistemas de informação, e alinhamento intelectual, quando se refere à ligação entre os objetivos, planos e missão do negócio com a estratégia do sistema de informação (GEROW et al., 2016).

Os gestores do sistema de informação devem estar engajados com o negócio, devem estar bem informados para que possam colaborar com a organização, não devem ficar restritos aos processos técnicos de TI, permitindo um bom alinhamento entre a TI e o negócio (CAMPBELL, 2005). Conforme Chan e Reich (2007) na medida em que a estratégia do negócio e a estratégia de TI se complementam refere-se ao alinhamento estratégico.

O alinhamento estratégico também pode ser percebido quando o gerenciamento do sistema de informação de uma organização reflete as direções estratégicas do negócio (SUH et al., 2013). O ajuste entre TI e as estratégias do negócio pode permitir uma melhor alocação dos recursos para respostas ao ambiente, até de maneira mais rápida, resultando em melhor desempenho da organização (CUI et al., 2015).

A tecnologia da informação tem como uma de suas funções dar apoio a estratégia do negócio, o alinhamento pode ser visto também como o resultado das decisões das pessoas em um ambiente de mudanças constantes (COLTMAN et al., 2015). O alinhamento estratégico não é somente estar alinhado ou não, se refere a como a relação é construída e ajustada com base nas contingências de negócio (LUFTMAN et al., 2015).

De acordo com a maioria das definições encontradas na literatura, o alinhamento estratégico entre TI e o negócio pode ser entendido como o ajuste entre as estratégias de TI e o negócio (GEROW et al., 2016).

A área de TI requer investimentos altos, de acordo com Frisk et al. (2014) a falha nos investimentos em sistemas de informação ainda é um problema tanto para setores privados como públicos. Os investimentos podem ser maximizados pelo alinhamento para que a organização mantenha seus planos estratégicos e sua força competitiva (ROSES et al., 2014).

Para atingir o alinhamento foram desenvolvidos modelos que permitem realizar o AE entre TI e o negócio. O modelo de alinhamento estratégico (*Strategic Alignment Model* – SAM) proposto por Henderson e Venkatraman (1993) traz o alinhamento como adequação estratégica e integração funcional, ou seja, é necessário verificar tanto o domínio interno, a estrutura administrativa como o externo, o ambiente, e também a ligação entre a tecnologia de informação e o negócio.

Este modelo propõe a relação entre quatro domínios, o primeiro se refere a execução estratégica, onde a estratégia do negócio deve ser articulada pelas escolhas organizacionais e pela infraestrutura dos sistemas de informação. O segundo é a transformação tecnológica, ou seja, é necessário checar se a estratégia/estrutura de TI atende a estratégia do negócio que foi escolhida (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

O terceiro domínio discute o potencial competitivo, destacando os recursos de TI emergentes que podem desenvolver novos escopos de negócios, impactando na estratégia. E o último domínio, nível de serviço das organizações de sistemas de informação. Considerando que o mundo dos negócios não é estático, o modelo enfatiza a importância do alinhamento estratégico como uma jornada, e não um simples evento (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

De acordo com Renaud et al. (2016), apesar do modelo ter sido desenvolvido há mais de vinte anos ainda é bastante utilizado, novas perspectivas são desenvolvidas baseadas nos assuntos e premissas do modelo, porém esperava que existissem alternativas ao modelo. Na tentativa de contribuir para evolução do campo, Renaud et al. (2016) destacam alguns questionamentos do modelo e incentivam novas alternativas.

O alinhamento estratégico não deve levar em consideração somente o quão alinhado a TI está com os negócios, mas também como os negócios estão alinhados com a TI, ou seja, é necessário uma integração das duas partes, estar em harmonia

para que a TI seja capaz de impulsionar mudanças necessárias nos negócios (LUFTMAN, 2015).

A seguir, na figura 2, é possível resumir os principais autores e conceitos de alinhamento estratégico entre TI e o negócio, discutidos nesta revisão teórica:

FIGURA 2 – CONCEITOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Autor	Conceito
Henderson e Venkatraman (1993)	Adequação estratégica entre a posição de uma organização no mercado competitivo e a concepção de uma estrutura administrativa adequada para apoiar a sua execução. Adequação estratégica dinâmica, processo de adaptação e mudança contínua.
Luftman et al. (1993)	Alinhamento das estratégias de TI com as estratégias empresariais. Harmonia da estratégia de negócios, estratégia de tecnologia da informação, infra-estrutura e processos organizacionais e infra-estrutura e processos de TI.
Reich e Benbasat (1996)	O grau em que a missão, objetivos e planos da tecnologia da informação apoiam e são apoidas pela missão, objetivos e planos do negócio.
Chan et al. (1997)	O ajuste entre orientação estratégica de negócios e orientação estratégica de SI.
Brodbeck e Hoppen (2003)	Integração operacional, para o qual há a necessidade de planos operacionais de negócio e de TI. Sistemas de informação integrados. Alinhamento estratégico mostra a idéia de integração em um nível mais alto de gestão, no qual a integração ocorre por meio da adequação estratégica dos objetivos da TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio.
Campbell (2005)	O SI deve ser reativo às necessidades e direções do negócio. Os gerentes de SI estão apoiando os objetivos de seus pares de negócios. O negócio e a TI devem trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo em comum.
Chan e Reich (2007)	O grau em que a estratégia de negócios e planos, bem como a estratégia de TI e planos, se complementam. Ajuste estrutural entre TI e o negócio.
Suh et al. (2013)	Negócios e SI devem trabalhar lado a lado.
Cui et al. (2015)	O ajuste entre a tecnologia da informação e estratégia de negócios.
Coltman et al. (2015)	O papel da TI no suporte à estratégia de negócios real é uma função do portfólio atual de aplicações de TI, em vez de planos escritos. A TI deve apoiar as atividades e processos da organização.
Luftman (2015)	Harmonia, ligação, ajuste, correspondência, fusão, convergência, entrelaçamento e integração. Exige um processo contínuo para garantir que as estratégias de TI e de negócios se adaptem de forma eficaz e eficiente em conjunto. Dinâmico e em constante evolução.

Gerow et al. (2016)	Ajuste entre as necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estruturas da estratégia de negócios, estratégia de TI, infra-estrutura e processos de negócios e/ou infra-estrutura e processos de TI, de modo que a gestão de negócios e TI permaneça em harmonia.

FONTE: Elaborado pela autora.

Nesta pesquisa, foram adotados os conceitos de alinhamento estratégico definidos por Luftman et al. (1993) e Luftman (2015), destacando a hamonia entre as estratégias de negócios, estratégias da tecnologia da informação e infraestrutura, assim como um processo contínuo de adaptação e evolução entre as duas áreas, negócios e TI.

As pesquisas recentes sobre alinhamento estratégico têm sido desenvolvidas em diferentes abordagens a fim de buscar pontos importantes que podem contribuir para o alinhamento em diferentes organizações. A seguir são tratados alguns dos estudos realizados recentemente:

Dentre as atividades que estimulam o alinhamento estratégico, Stoel e Muhanna (2012) buscaram relacionar o nível de confiança entre a área de sistemas de informação e a área de negócio, com o nível de entendimento compartilhado entre estas duas áreas, perceberam que a confiança mútua entre as áreas têm uma relação positiva com o entendimento compartilhado.

Incrementando os estudos sobre o tema, Suh et al. (2013) buscam desennvolver um novo modelo de avaliação de sistemas de informação e perceberam que o alinhamento estratégico tem relação positiva com as metas de investimentos em TI e os investimentos têm impacto no desempenho da TI. Conforme Frisk et al. (2014) os investimentos mal sucedidos na área de TI são problemas geralmente causados por falhas no entendimento dos objetivos e benefícios esperados, então sugere a necessidade de uma avaliação que antecipa as necessidades da organização, e não focar somente nas ferramentas ou na tecnologia.

Em paralelo, o estudo realizado por Zolper et al. (2013) discute as diferenças entre estruturas de interação planejadas e reais entre negócios e tecnologia da informação, quais fatores levam a estes desvios como por exemplo quando a TI não atende certas necessidades da organização ou não é suficiente, a área de negócios busca alternativas ao que foi planejado e nem sempre formaliza ou alinha estas

mudanças, o que pode gerar novas oportunidades ou também conflitos e dificuldades entre as áreas.

Para complementar a questão financeira, sobre os investimentos na área de TI, Ding et al. (2014) pesquisa o efeito da liderança estratégica de sistemas de informação na qualidade da TI e nos resultados organizacionais, encontra relação positiva em ambos os casos, os executivos de TI que buscam alinhamento estratégico aumentam a qualidade dos sistemas de informação e permitem melhor desempenho organizacional.

Ao avançar o assunto, o alinhamento estratégico também é relacionado com o desempenho de internacionalização de pequenas e médias empresas, conforme pesquisa de Dutot et al. (2014) que relata uma relação positiva do alinhamento entre as capacidades da TI e necessidades da organização com seu desempenho na internacionalização.

Além das atividades já citadas, na pesquisa de Quaadgras et al. (2014) é mostrado que o impacto da TI no negócio, através do desenvolvimento de plataformas digitais, trabalhar de forma mais inteligente com informações e comprometimento orientado às ações, está relacionado positivamente ao desempenho financeiro. De acordo com Zolper et al. (2014), estruturas sociais no nível operacional como a interação frequente entre negócios e TI, o conhecimento compartilhado e a confiança contribuem para a geração de valor nos negócios de TI.

Nos casos de fusões e aquisições o alinhamento estratégico é questionado conforme estudo realizado por Baker e Niederman (2014), a preocupação no momento da fusão com o alinhamento pode comprometer outras estratégias, o sucesso na fusão foi observado tanto em organizações alinhadas como não alinhadas conforme casos analisados.

De acordo com Cui et al. (2015) o alinhamento entre TI e as atividades organizacionais permite flexibilidade da TI, esta flexibilidade alinhada a pesquisa externa permite radicalidade na inovação e maior volume de inovação, ambos possuem relação positiva com o desempenho organizacional. Esta pesquisa corrobora com estudos anteriores, onde o alinhamento tem impacto positivo no resultado da organização.

Os critérios para medir o alinhamento já foram estudados anteriormente, porém a falta de dinamismo nestas atividades pesquisadas ainda limitam os estudos. Luftman et al. (2015) busca entender o alinhamento estratégico pela teoria

das capacidades dinâmicas para identificar atividades que contribuem para o alinhamento como comunicação, análise de valor, governança de TI, parceria, escopo dinâmico, e o desenvolvimento de habilidades de TI, vistas com outra percepção. Estas seis atividades influenciam o alinhamento que está positivamente relacionado ao desempenho organizacional.

Schlosser et al. (2015) desenvolve um modelo de alinhamento social no nível operacional abordando o grau de capital social entre TI e o negócio, o entendimento da TI e os mecanismos da governança de TI que influenciam o alinhamento, percebe que a governança de TI influencia positivamente no alinhamento.

O estudo de Rahimi et al. (2016) procura entender como as funções de gerenciamento de processos de negócios e de TI colaboram, envolvendo tanto o alinhamento estratégico como o operacional, encontra que a responsabilidade compartilhada entre negócios e TI influencia em sua integração, pois organizações que percebem a TI somente como recurso técnico não possui tal integração.

Para Alaeddini et al. (2016) a arquitetura corporativa pode ser uma maneira de alcançar o alinhamento estratégico entre TI e o negócio, após análise conclui que a execução da arquitetura corporativa tem relação positiva com a maturidade do alinhamento. Estas atividades corroboram com o estudo de Luftman et al. (2015), ao tratar do nível de maturidade do critério escopo e arquitetura para mensurar o alinhamento estratégico.

Assim como Dutot et al.(2014), Li et al. (2016) também tem foco em pequenas e médias empresas, sua pesquisa busca entender como a liderança destas organizações pode influenciar no alinhamento entre o negócio e a TI para aumentar o potencial de vendas e assim obter crescimento organizacional.

Alguns artigos teóricos discutem conceitos e termos relacionados ao tema, como Zarvic et al. (2012) que aborda as práticas e responsabilidades dos cargos gerenciais de TI e do negócio. Merali et al. (2012) e Ward (2012) discutem o campo desenvolvido sobre sistemas estratégicos de informação nos últimos 30 anos, quais fatores fizeram parte desta evolução.

Também é possível conhecer os últimos 25 anos sobre alinhamento estratégico com a revisão histórica realizada por Coltman et al. (2015), envolvendo teorias e conceitos discutidos ao longo destes anos. Karpovky e Galliers (2015) realizaram um levantamento de pesquisas publicadas sobre micro atividades que

permitem o alinhamento estratégico e Renaud et al. (2016) trabalhou nos estudos que abordam o modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman. Além de trazerem discussões e esclarecimento sobre o assunto, desenvolvem agendas para pesquisas futuras de lacunas existentes na teoria.

Percebe-se nestes estudos ao longo dos últimos anos, a mudança de foco, antes ligada ao impacto que o alinhamento estratégico entre TI e o negócio exercia sobre as demais áreas, nos investimentos, desempenho e resultados, para as atividades que impactam no alinhamento. A maioria dos estudos identificam a relação positiva entre AE e demais áreas, ressaltando sua importância, porém as dificuldades em torno de como gerar este alinhamento ainda são muito questionadas.

Esta percepção é reforçada por Jorfi et al. (2017, p. 3) que relata “apesar de haver muitos benefícios relacionados ao alinhamento estratégico, as organizações, devido à crescente taxa de mudança em seus ambientes de negócio, são confrontadas com desafios para manter o alinhamento estratégico”.

Uma maneira de analisar o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio é medindo seu nível de maturidade, para que seja possível compreender se a organização efetivamente tem AE e onde pode desenvolver para aumentar o grau.

2.2.1 Nível de Maturidade no Alinhamento Estratégico

A maturidade “está associada ao conceito de estabilidade de processos” (MORAES; KRUGLIANSKAS, 2010, p. 24), ou seja, sequência de processos executados de forma homogênea, sistemática. O desenvolvimento de processos leva ao maior nível de maturidade, permitindo que as organizações consigam atingir seus objetivos de maneira sólida. Definir uma metodologia, um modelo para seguir.

De acordo com Teixeira Filho (2010, p. 46), “empresas que são mais maduras têm normalmente um resultado mais previsível nos projetos”, os modelos de maturidade buscam definir estágios de evolução, quanto maior o grau, mais madura a organização ou o projeto (TEIXEIRA FILHO, 2010). Também evidenciam o

nível em que a organização está, e quais são os níveis superiores que podem atingir (CARDOSO et al., 2017).

Os modelos de maturidade permitem a organização conhecer em qual grau se encontram, quais caminhos devem seguir para melhoras no futuro e também podem se comparar a outras organizações (CARDOSO et al., 2017).

O alinhamento estratégico está entre os principais elementos de gerenciamento de processos de negócios (LUFTMAN, 2015). Luftman (2000) desenvolveu um modelo para medir a maturidade do alinhamento estratégico permitindo que as organizações pudessem compreender onde estão, e como podem fazer para melhorar o alinhamento.

O modelo de maturidade de Luftman (2000) possui cinco níveis de maturidade, partindo do processo inicial, considerado nível um na escala de maturidade, passando pelos estágios comprometido, focalizado, gerenciado, até atingir o processo otimizado, nível mais alto de maturidade.

A figura 3 mostra os cinco níveis de classificação da maturidade representando a lacuna existente entre a estratégia do negócio e a estratégia de TI em cada um dos níveis, sendo o nível um menos alinhado, com grande distância entre negócio e TI e o nível cinco o mais alinhado.

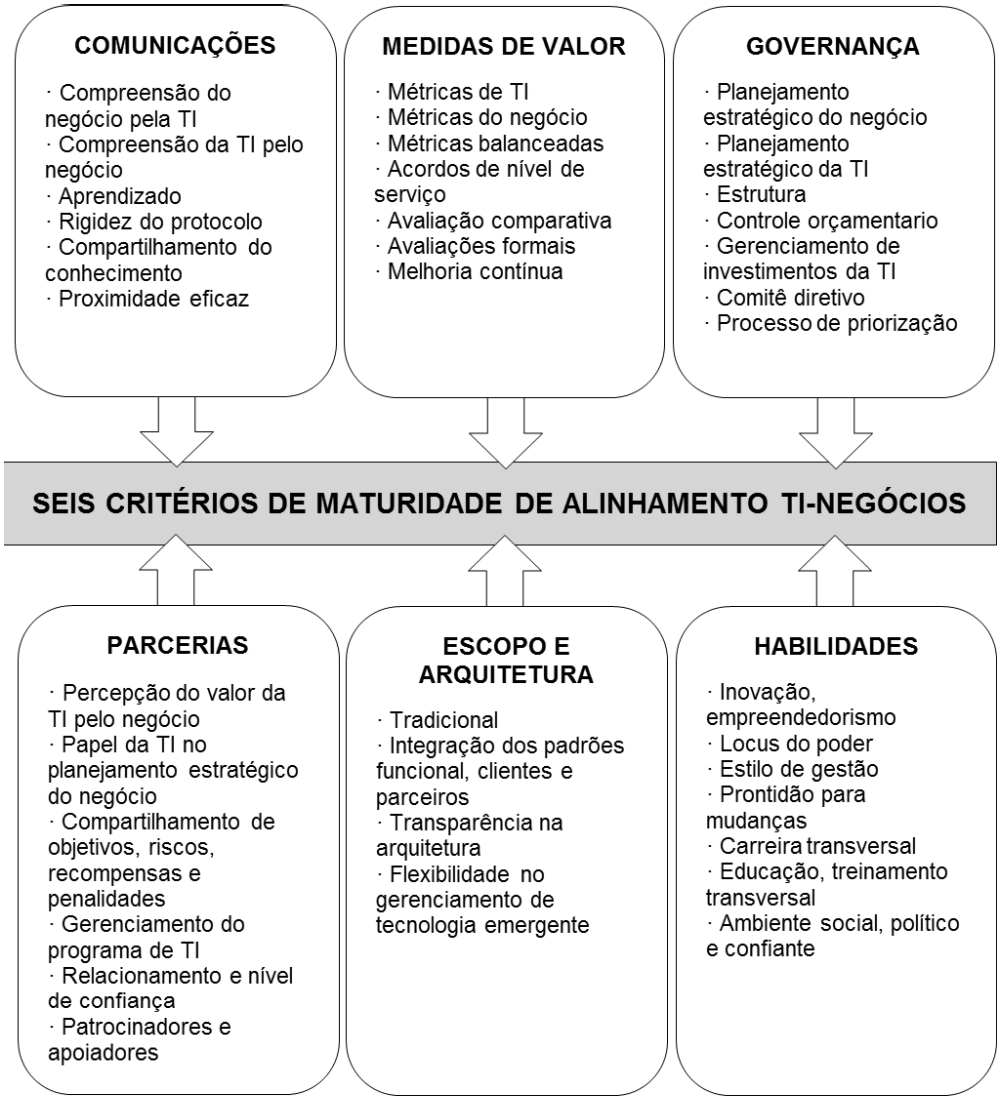
FIGURA 3 – LACUNAS DE ALINHAMENTO ENTRE TI E NEGÓCIOS

FONTE: Luftman (2015, tradução livre).

Esta classificação é estabelecida a partir de uma avaliação com seis critérios, comunicação, medidas de valor, escopo e arquitetura de TI, governança de TI, parceria TI – negócios e habilidades e políticas de recursos humanos (RH), conforme exposto na figura 4 (LUFTMAN, 2000; RIGONI, 2010).

Os seis critérios levam em consideração atividades que promovem o alinhamento estratégico, conforme destacado na figura 4, sendo todos eles avaliados nos níveis de um a cinco para classificar a organização em um nível de maturidade. Com estas avaliações individuais é possível detalhar ações de melhoria para alcançar maior alinhamento.

FIGURA 4 – CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ALINHAMENTO



FONTE: Luftman (2000, tradução livre).

Comunicação: Devido ao ambiente dinâmico vivenciado pelas organizações, é essencial o compartilhamento claro e efetivo das ideias para obter o sucesso nas estratégias estabelecidas e garantir a continuidade do conhecimento. Neste critério são avaliados itens como entendimento dos negócios pela TI, entendimento da TI pelos negócios, aprendizado, protocolos de comunicação, compartilhamento de conhecimento e proximidade eficaz de pessoas entre TI – negócios (LUFTMAN, 2015).

Medidas de Valor: A organização precisa desenvolver uma maneira de mensurar a contribuição da TI para o negócio, a fim de disponibilizar o valor da TI, visto que geralmente as medidas de TI e do negócio são diferentes. Os itens incluídos neste critério são métricas de TI, métricas do negócio, métricas balanceadas, acordos de nível de serviço, *benchmarking* externo, avaliações dos investimentos em TI, melhoria contínua e avaliação da contribuição de TI (LUFTMAN, 2015).

Governança de TI: É necessário deixar claro a autoridade de cada participante envolvido no processo, seja da TI ou do negócio. A governança determina estas diretrizes para que as prioridades e alocação de recursos sejam discutidas formalmente e executadas de forma apropriada ao negócio para garantir o alinhamento. Avaliam os itens de planejamento estratégico dos negócios, planejamento estratégico de TI, estrutura, controle orçamentário, decisão dos investimentos de TI, comitês diretivos, processo de priorização dos projetos de TI e a capacidade de reação da TI frente a mudanças nos negócios (LUFTMAN, 2015).

Parceria TI – Negócios: A organização deve permitir que a TI tenha papel igualmente importante nas estratégias do negócio, a parceria e a confiança entre executivos de TI e do negócio são fundamentais para o entendimento claro entre ambas as áreas, e para facilitar as mudanças estratégicas. Neste critério são avaliados itens de percepção dos negócios do valor da TI, papel da TI no planejamento estratégico do negócio, gerenciamento do relacionamento negócios – TI, relacionamento e confiança entre negócios – TI e patrocínio e apoio às iniciativas de TI por parte dos negócios (LUFTMAN, 2015).

Escopo e Arquitetura de TI: Este critério engloba a infra-estrutura da TI, a medida que esta é flexível e transparente com todos os clientes internos e externos, sua capacidade de atender seus negócio e aplicar tecnologias emergentes, disponibilizar soluções personalizadas e impulsionar as estratégias do negócio. Para

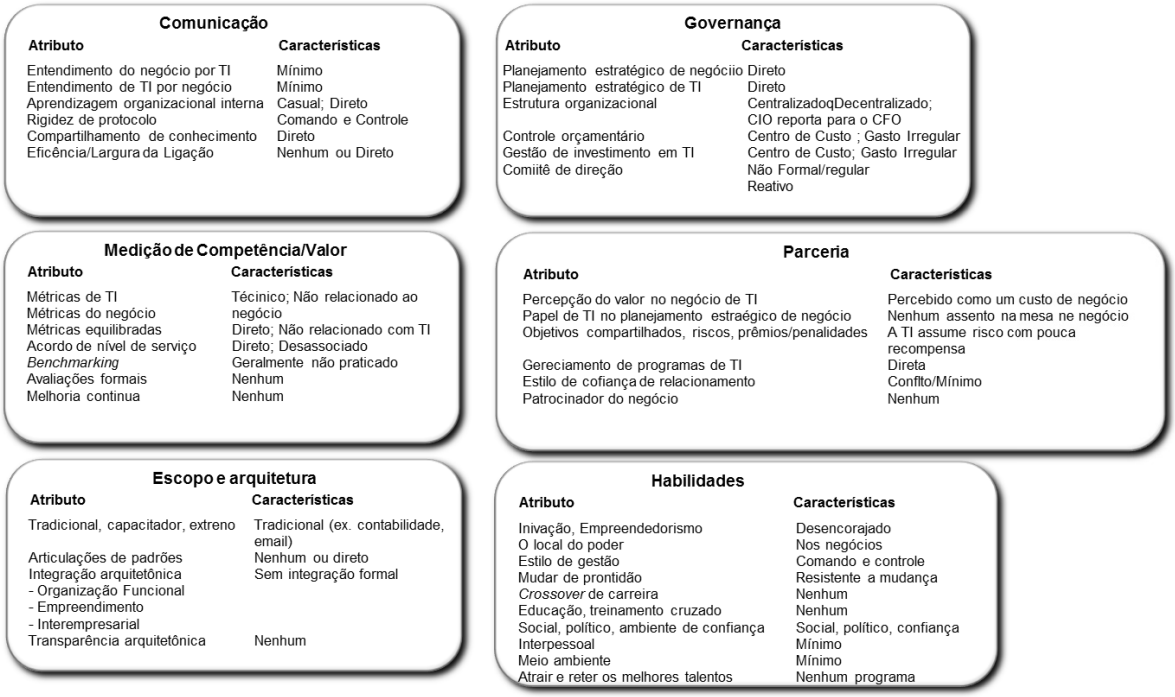
atingir tal desenvolvimento é considerado o escopo dos sistemas de TI, a articulação e conformidade dos padrões de TI, escopo da integração da arquitetura de TI, mecanismos para lidar com a interrupção causada por mudanças de negócio e de TI e o escopo da flexibilidade na infraestrutura de TI (LUFTMAN, 2015).

Habilidades e Políticas de RH: É importante levar em consideração o ambiente cultural e social da organização, indo além dos componentes tradicionais como salários, treinamentos, *feedback* e oportunidades de carreira. Avalia-se neste critério o ambiente empreendedor e inovador, o lugar do poder na tomada de decisões em TI, prontidão para mudanças, oportunidades de carreira transversal, oportunidades de aprendizado transversal, interação interpessoal e políticas de atração e retenção de talentos (LUFTMAN, 2015).

Cada um destes critérios é classificado em um dos cinco níveis de maturidade detalhado abaixo, esta classificação é feita com base em um consenso nas avaliações dos executivos de TI e negócios. Em seguida é traçado um plano para atingir o nível seguinte de maturidade, quais ações são necessárias para obter melhores resultados no alinhamento.

O processo inicial se refere ao nível um na escala de maturidade, quando a organização não possui alinhamento devido à baixa comunicação entre TI e o negócio, falta de percepção de valor entre as equipes, conforme figura 5. Os relacionamentos rígidos dificultam a flexibilidade, utilizam medidas específicas e técnicas, sem relação com o negócio. Falta de parceria e confiança entre as áreas, TI considerada como custo (LUFTMAN, 2015).

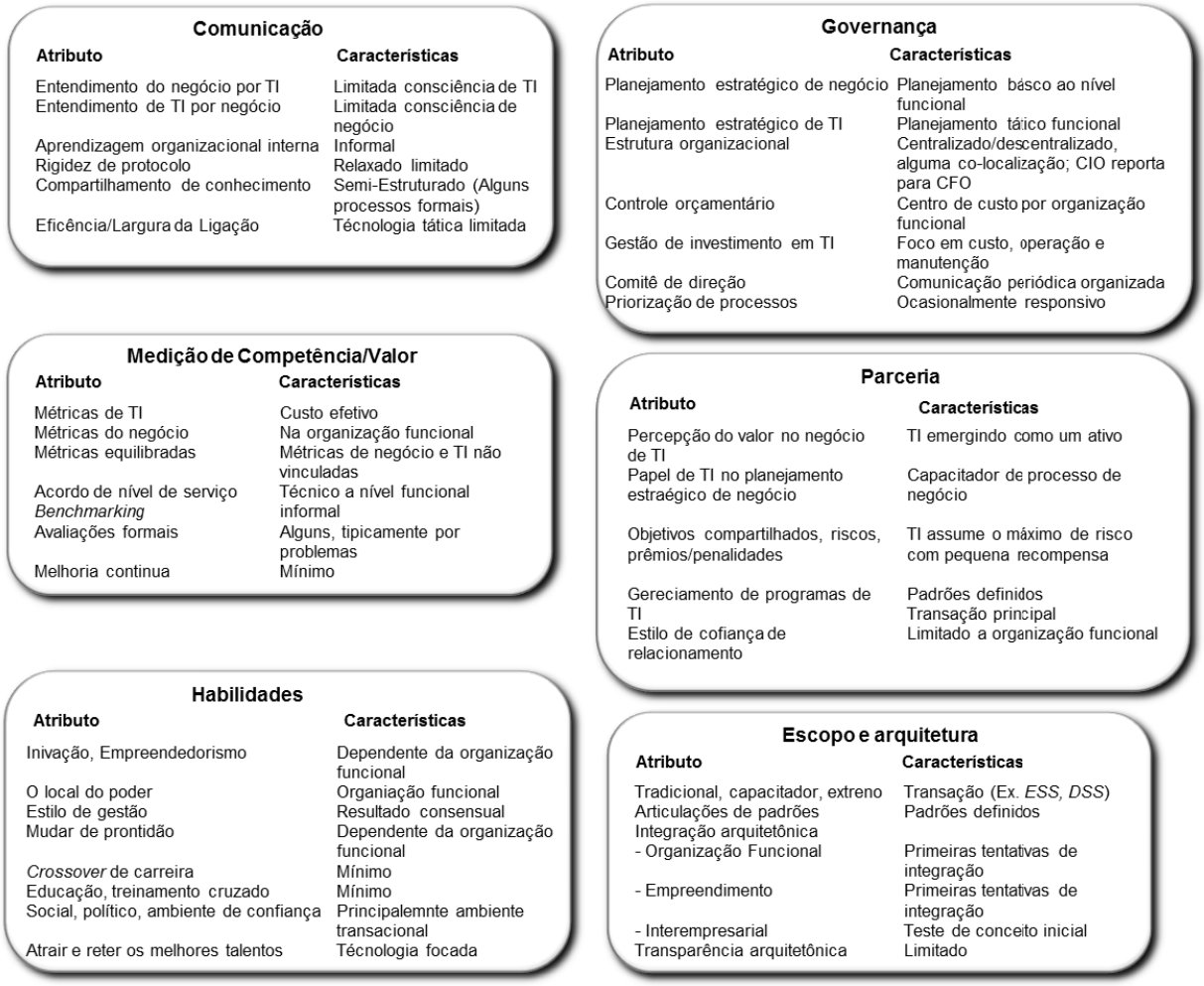
FIGURA 5 – NÍVEL 1 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO INICIAL



FONTE: Luftman (2015, tradução livre).

O estágio comprometido, nível dois, apresentado na figura 6, considera uma preocupação com o alinhamento, existe o início de uma relação entre as áreas de TI e o negócio, geralmente em processos e transações específicos, com compreensão limitada de responsabilidades e papéis entre as equipes, não caracterizando uma parceria. As habilidades técnicas são consideradas as mais importantes (LUFTMAN, 2015).

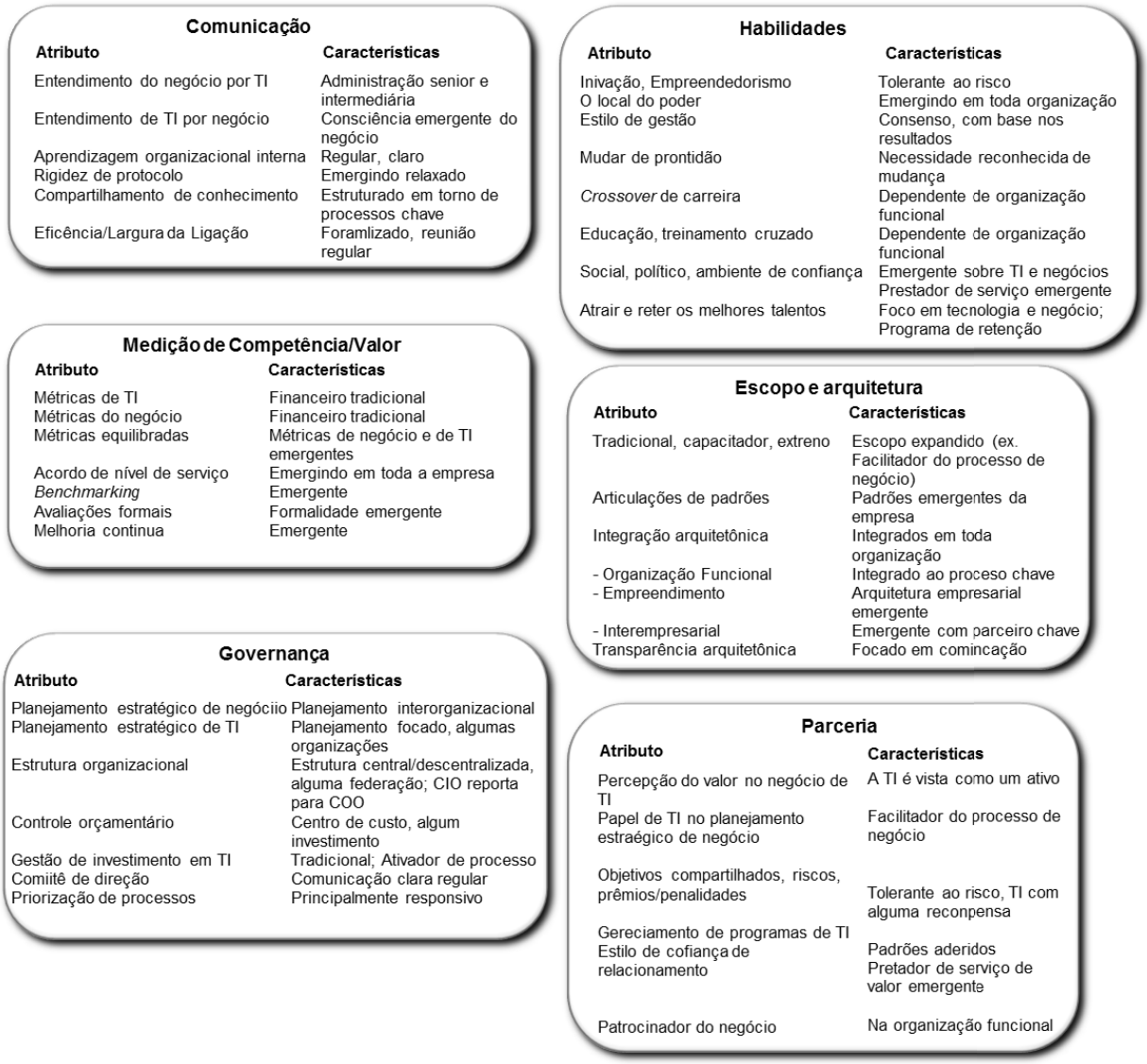
FIGURA 6 – NÍVEL 2 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO COMPROMETIDO



FONTE: Luftman (2015, tradução livre).

O nível três é chamado de focalizado, possui um alinhamento considerado moderado conforme figura 7. Neste estágio há integração dos ativos de TI em toda organização, existe entendimento do negócio por parte da TI no nível médio e sênior. Iniciam a cobrança por nível de serviço, o planejamento estratégico passa a considerar o negócio, início da percepção de potencial de investimento na TI (LUFTMAN, 2015).

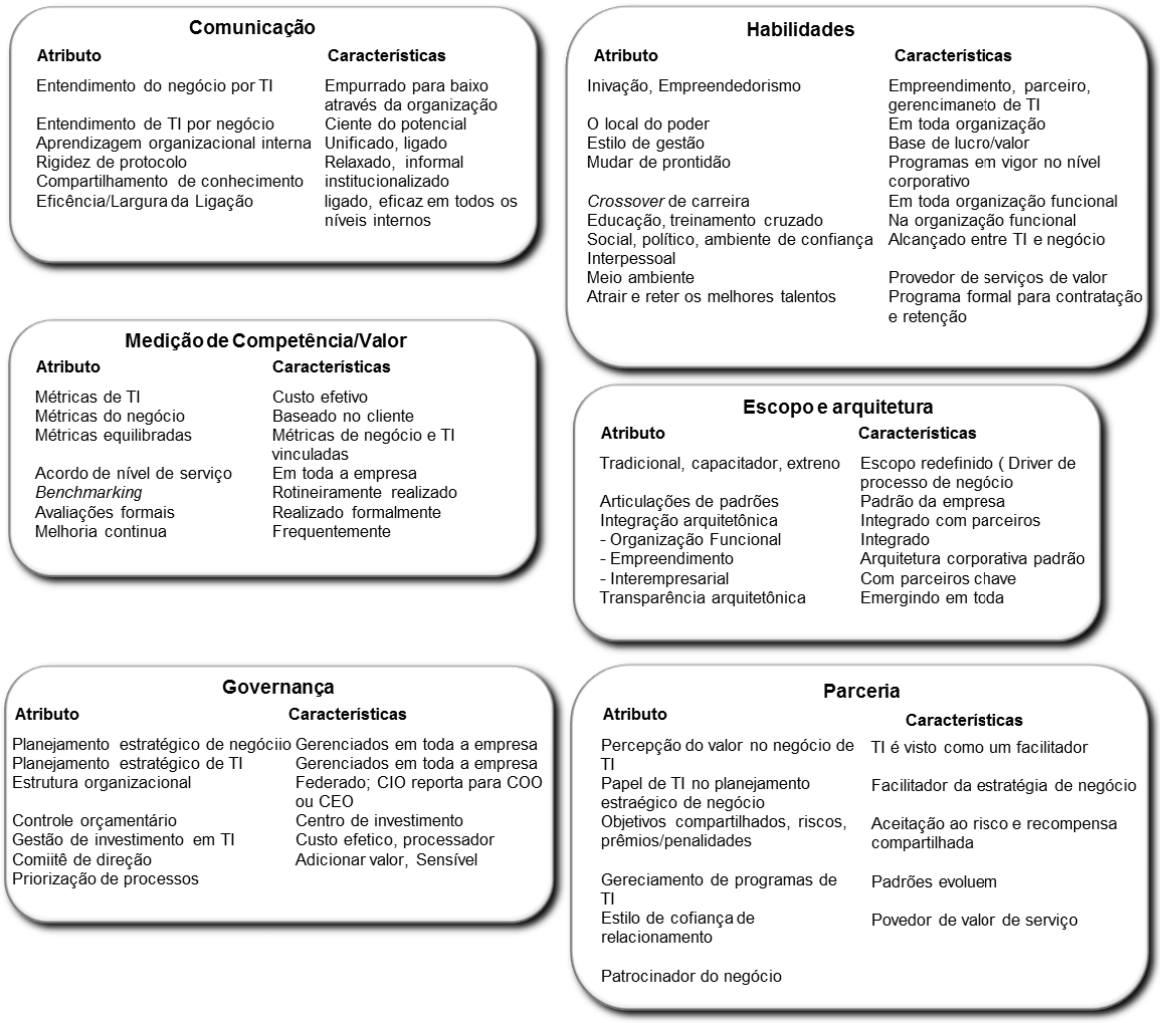
FIGURA 7 – NÍVEL 3 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO FOCALIZADO



FONTE: Luftman (2015, tradução livre).

O processo gerenciado se refere ao nível quatro, quando a maioria dos processos de TI e negócio estão alinhados de acordo com a figura 8. Existe um gerenciamento de ações para atingir o alinhamento, há compreensão entre as áreas, tanto TI entende o negócio e negócio entende a TI. A TI busca aprimorar os processos de negócio a fim de trazer vantagem competitiva (LUFTMAN, 2015).

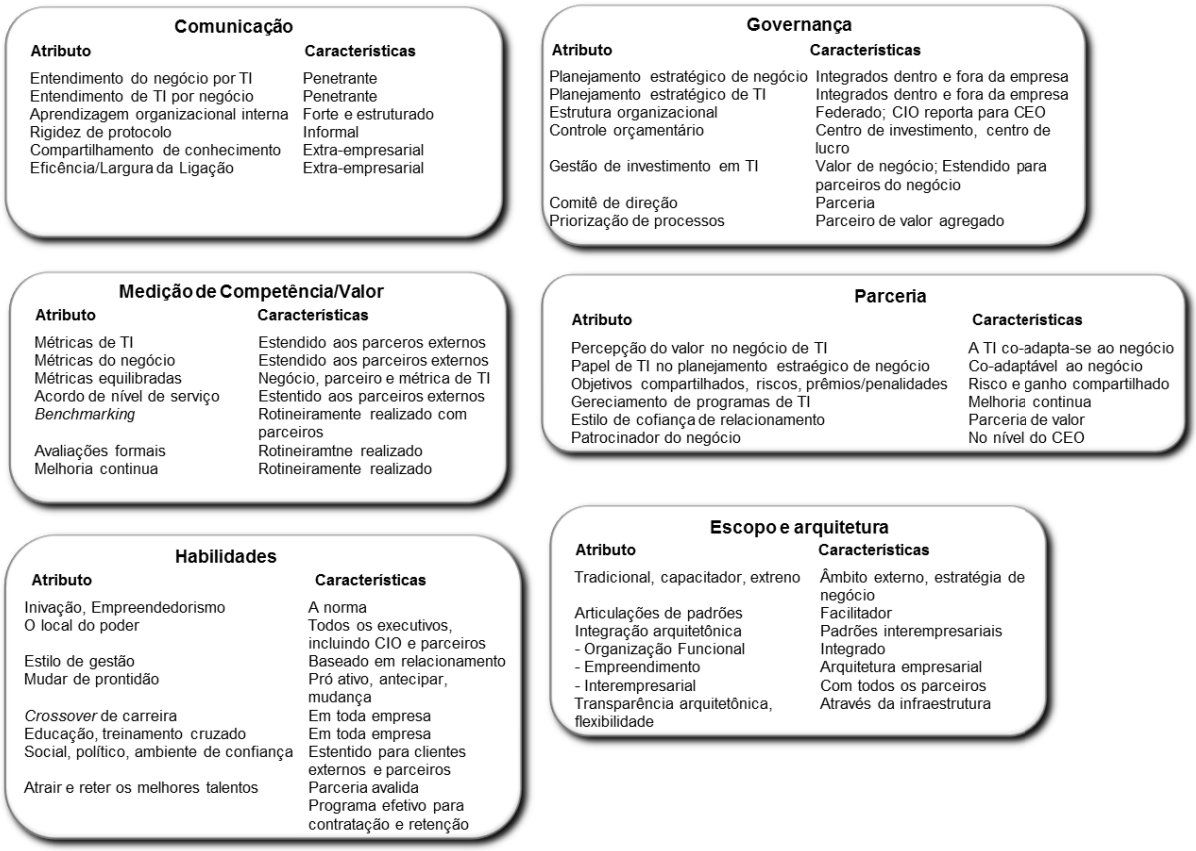
FIGURA 8 – NÍVEL 4 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO GERENCIADO



FONTE: Luftman (2015, tradução livre).

E por fim, o nível cinco, processo otimizado, com alto nível de alinhamento e efetividade nos processos apresentado na figura 9. Neste nível existe um processo de governança rigoroso que integra o planjemento estratégico de TI e o planejamento estratégico do negócio. O alinhamento ocorre também com parceiros do negócio, como fornecedores e clientes (LUFTMAN, 2015).

FIGURA 9 – NÍVEL 5 CRITÉRIOS DE MATURIDADE DO ESTÁGIO OTIMIZADO



FONTE: Luftman (2015, tradução livre)

A organização com nível de maturidade do alinhamento entre TI e os negócios avançado contribui para um bom gerenciamento de processos de negócios, pois facilita a gestão dos recursos de TI com potencial de gerar valor ao negócio (LUFTMAN, 2015).

O modelo tem mais de quinze anos porém ainda é utilizado, já foi aplicado por organizações globalmente de diferentes tamanhos para identificar o nível de maturidade e oportunidades de melhoria. Apesar de ser descritivo e prescritivo, as organizações precisam perceber que as áreas de TI e negócios são dinâmicas, portanto a utilização dos critérios não significa que ao trabalhar nas ações vão ter um elevado nível de maturidade para sempre, o processo é dinâmico assim as ações devem estar em constante evolução (LUFTMAN, 2015).

A seguir serão destacados alguns estudos que utilizam do modelo de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio. A pesquisa realizada por Medeiros Neto e Moraes Filho (2013) utiliza dos critérios estabelecidos por

Luftman (2000) para analisar o quão maduro está o alinhamento estratégico nas organizações do setor sucroalcooleiro.

Chen (2010) utiliza o modelo para analisar a maturidade do AE nas organizações chinesas, com os resultados destacou as organizações com maior nível de alinhamento e também comparou organizações nacionais às multinacionais, encontrando melhor alinhamento estratégico nas multinacionais.

El-Masri et al. (2015) analisam a relação entre as práticas de alinhamento TI-negócio com a escolha da organização quanto às estratégias de alinhamento. Para isto utiliza dos seis critérios de maturidade e também três estratégias de alinhamento (EL-MASRI et al., 2015).

De acordo com Luftman (2015), a ferramenta de maturidade do alinhamento estratégico já foi aplicada globalmente em organizações de diferentes tamanhos. Neste contexto apresenta o modelo para destacar sua importância no gerenciamento de processos de negócio (LUFTMAN, 2015).

Entender o nível de maturidade permite que a organização saiba onde precisa desenvolver, além de seus benefícios já estudados em outras pesquisas, neste projeto, serão estudadas as organizações do tipo cooperativas.

2.3 GOVERNANÇA E AE

A governança corporativa ao desenvolver diretrizes para a organização tem potencial para influenciar o alinhamento estratégico entre TI e o negócio, como por exemplo, o relacionamento entre TI-negócio, a comunicação a ser realizada na gestão organizacional. Analisar a relação do nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre TI e o negócio por meio dos critérios de maturidade pode contribuir para o maior desenvolvimento do AE.

Para atingir uma governança efetiva é necessário ter qualidade nas informações, assim os recursos de tecnologia da informação são essenciais (COSTA; ROSINI, 2015). A integração da área de TI com o negócio pode ser direcionada através de um sistema de governança eficaz, este sistema traz confiança e segurança nas informações.

O conhecimento pode ser construído a partir da gestão da informação baseada nos padrões de governança corporativa (CUFFA et al., 2016), o compartilhamento de informações entre as áreas permite maior entendimento entre TI e o negócio, a utilização de mecanismos de governança, a transparência pode permitir maior confiança nas informações, gerando e incentivando uma comunicação efetiva.

A relação com medidas de valor, a partir do momento que a governança busca a transparência de informações, é necessário que as medidas possam ser entendidas e comparadas por todas as áreas, devendo então estar em comum as medidas de TI com o negócio.

De acordo com Zarvic et al. (2012), a governança de TI e o alinhamento estratégico são conceitos que se complementam. A governança de TI faz parte da governança corporativa, e busca integrar o conselho administrativo, a alta gerência e a gerência de TI para controle das estratégias do negócio, tendo relação com o alinhamento entre a TI e o negócio (BUCHWALD et al., 2014). A governança de TI busca transparência nos processos de TI perante aos *stakeholders,* e contribui para o alinhamento estratégico (CHAVES et al., 2016).

O alinhamento é um dos fatores chave para demonstrar o sucesso da governança de TI, as estruturas e processos de TI refletem a eficiência do controle determinado pela governança. O maior nível de governança de TI leva ao maior nível de AE (BUCHWALD et al., 2014). As organizações com maior nível de governança corporativa tendem a ter um maior nível de maturidade no alinhamento estratégico entre TI e o negócio. Kim et al. (2013) defende que o sucesso do alinhamento exige boas práticas de governança que permitam rapidez nas tomadas de decisão.

A parceria TI-negócio pode ser influenciada pelo nível de confiança entre as áreas, a governança, através do monitoramento e transparência incentivados na direção estratégica e consequentemente em todas as áreas, deve incentivar esta relação. Assim como a integração nas estruturas referentes a escopo e arquitetura de TI. Com o maior entendimento entre as áreas, existem maior chances de inovação, prontidão para mudanças, contribuindo para as habilidades, último critério desenvolvido por Luftman (2000).

A governança corporativa além de aplicada nas organizações privadas pode ser executada em outros tipos de organizações, como por exemplo, as cooperativas,

sendo estas organizações de autogestão (UTIYAMA et al., 2017). De acordo com Fontes Filho et al. (2008), as práticas de governança nas cooperativas não têm sido tratadas na literatura.

As cooperativas devem ser gerenciadas por um Conselho de Administração composto de associados, estes devem estabelecer a governança para atender os objetivos dos associados que geram conflitos devido a sua posição de investidor e cliente, além de atender a governança corporativa dos sistemas financeiros (FONTES et al., 2008).

Percebe-se que a governança corporativa tem grande potencial para promover o alinhamento estratégico entre TI e o negócio, assim, esta pesquisa busca entender a relação entre governança corporativa e cada um dos critérios que medem o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio, conforme disposto na figura 10.

H1: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade de comunicação;

H2: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade da utilização de medidas de valor;

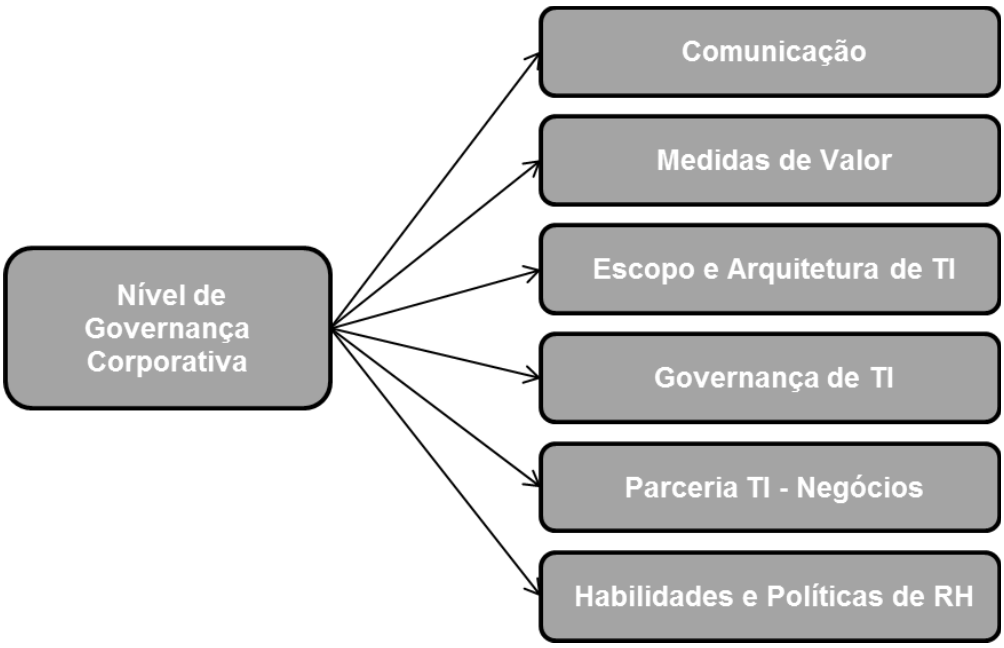
H3: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade de escopo e arquitetura de TI;

H4: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade de governança de TI;

H5: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade de parceria TI - negócios;

H6: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade de habilidade e políticas de RH;

FIGURA 10 – MODELO PROPOSTO I

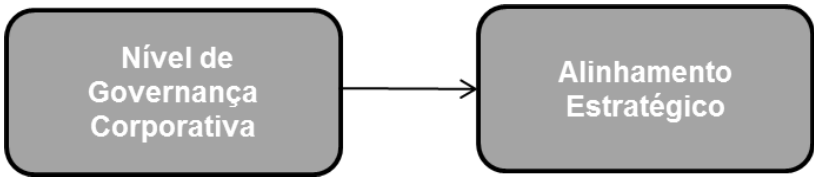


FONTE: Elaborado pela autora.

E também a relação entre o nível de governança corporativa e AE entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito, conforme modelo apresentado na figura 11.

H7: O nível de governança corporativa tem relação com o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio.

FIGURA 11 – MODELO PROPOSTO II



FONTE: Elaborado pela autora.

Com a finalização da revisão da literatura, a próxima seção discute os métodos adotados para guiar e desenvolver esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que vão guiar esta pesquisa para atingir os objetivos estabelecidos, desde o objeto de pesquisa, a definição dos termos, a classificação da pesquisa, assim como a população e amostra estudada, as formas de coleta de dados e instrumentos utilizados.

3.1 OBJETO DE PESQUISA

As cooperativas de crédito do Brasil foram o objeto de pesquisa deste trabalho, estas possuem um conflito interno, tendo exigências de um banco, porém uma defasagem tecnológica, como por exemplo nas cooperativas menores. A primeira cooperativa surgiu na Inglaterra em 1844 (FRANCISCO et al., 2013). No Brasil o cooperativismo surgiu em 1889, e a primeira cooperativa de crédito surgiu em 1902 no Rio grande do Sul, porém só foi regulamentado através de normas a partir de 1907 com o Decreto do Poder Legislativo nº 1637 (PINHEIRO, 2008).

O Brasil ocupa a 16ª posição no *ranking* mundial de cooperativismo de crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016). No Brasil, é dividido em três níveis, as cooperativas singulares, as cooperativas centrais, e as confederações. As singulares prestam serviço diretamente aos associados, as centrais organizam os serviços das cooperativas singulares, orientando e integrando suas atividades, e as confederações agrupam as cooperativas centrais (BACEN, 2009).

As cooperativas também podem ser divididas de acordo com tipo, como cooperativas de crédito agrícola, cooperativas de crédito mútuo, cooperativas populares de crédito urbano e cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresas (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito agrícola destinam suas atividades exclusivamente a produtores rurais, as cooperativas populares de crédito urbano possuem livre admissão de associados. As cooperativas de crédito mútuo

estabelece que os associados devem ter um vínculo, seja a profissão em comum, classe ou corporação, as cooperativas de crédito de profissionais exige apenas uma afinidade entre os associados. As cooperativas mistas possuem crédito em diversas categorias (PINHEIRO, 2008).

O Banco Central do Brasil (BACEN) fiscaliza as cooperativas de acordo com normas regulamentadoras. Quando se trata de governança, a norma busca diminuir os conflitos de competência exigindo que as cooperativas singulares passem por auditorias externas (BACEN, 2009).

As cooperativas de crédito têm como principal atividade a intermediação financeira entre recursos captados e liberados (FRANCISCO et al., 2013). De acordo com o Banco Central do Brasil (2015, p. 1), as cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras formadas por “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados”.

Além dos códigos de boas práticas de governança, o BACEN desenvolveu um projeto de Governança Cooperativa a fim de estimular a adoção de boas práticas de governança pelas cooperativas de crédito. Estas práticas envolvem a elaboração de objetivos e controles na execução das atividades para obter segurança e maior confiança, com o intuito de fortalecer o segmento (BACEN, 2009).

A construção de diretrizes de governança cooperativa busca disseminar boas práticas já executadas em outras organizações semelhantes e aprimorar aspectos estratégicos, pois os benefícios não são singulares, e sim para todo o segmento (BACEN, 2009).

Por prezar pelos relacionamentos entre investidores, proprietários e gestores, a governança busca evitar a fragilidade dentro da organização, passando mais confiança. As cooperativas também precisam deste sistema, devem ter uma condução ética, transparente, e responsável (BACEN, 2009).

As cooperativas possuem algumas singularidades devido ao seu tipo de organização, por exemplo, são administradas por seus próprios associados, cada um tem direito a um voto independente do valor investido. Também não existe objetivo de lucro, buscam atender às necessidades de seus proprietários e são consideradas instituições financeiras sem perder o caráter cooperativo (BACEN, 2009).

Apesar de não terem conflitos de agência, pois os administradores são os próprios associados, possuem conflitos entre os sócios. Devido ao grande número de pessoas com interesses diferentes, os cooperados são divididos em grupos, entre os que conduzem o negócio e os demais, surgindo então problemas de governança (BACEN, 2009).

O risco moral, quando decisões tendem a beneficiar uma das partes, é menor nas cooperativas pois os tomadores de decisão são os próprios associados, mas não deixa de exister devido ao conflito entre grupos populares e grupos tomadores dos recursos (BACEN, 2009).

A governança cooperativa deve:

- Equilibrar os sistemas externos e internos de controle, de forma que se minimizem custos e melhore a efetividade;
- Reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários;
- Assegurar gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores;
- Promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa;
- Preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados (BACEN, 2009, p. 68).

O sistema de governança deve considerar tanto o ambiente interno como externo, a interação com a comunidade permite o controle externo, já o controle interno pode ocorrer com a auditoria interna. Defini-se então o conceito de governança cooperativa como “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas” (BACEN, 2009, p. 69).

São traçadas diretrizes que buscam controlar as cooperativas para maior eficiência e confiança em suas atividades, também atende normas regulamentadoras do segmento.

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

A definição dos termos esclarece os conceitos utilizados, sem deixar margem para dúvidas ou interpretações divergentes (MARCONI; LAKATOS, 2003), ou seja, permite maior clareza no entendimento da pesquisa, e pode ser dividida em definição constitutiva e operacional.

A definição constitutiva (DC) evidencia a definição do termo de acordo com a literatura existente, e a definição operacional (DO) se refere ao procedimento que será realizado para medir a variável utilizada, ou seja, como será operacionalizada a definição constitutiva (GRESSLER, 2004).

Nesta pesquisa, os termos a serem definidos de maneira constitutiva e operacional são a governança corporativa e a maturidade do alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio. Outros termos também considerados relevantes serão definidos neste item, como cooperativa de crédito.

Governança Corporativa:

DC: O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2017).

DO: O nível de governança corporativa das cooperativas de crédito foi definido através de dados primários, coletados por um questionário com perguntas binárias, sim ou não, adaptado do questionário elaborado por Utiyama et al. (2017), a partir destes dados, foi calculado o índice de governança corporativa de cada cooperativa.

O questionário utilizado tem 89 perguntas, conforme exemplo na figura 12, o somatório das respostas positivas, dividido pelo total de perguntas, apresenta o índice da cooperativa em questão.

FIGURA 12 – EXEMPLO PERGUNTAS GC

1	**Representatividade e Participação**	
Q1.1	Existe manual de Assembleia Geral formalizado pela cooperativa e disponível a todos os associados?	( ) Sim ( ) Não
Q1.2	As assembleias são divulgadas com antecedência mínima de um mês aos cooperados?	( ) Sim ( ) Não
Q1.3	A última Assembleia Geral ocorreu em primeira convocação?	( ) Sim ( ) Não
Q1.4	A participação dos associados, verificada através da assinatura no livro de presença na última AG foi superior a 50%?	( ) Sim ( ) Não
Q1.5	As documentações referentes (relatórios contábeis e gerenciais) às pautas das assembleias são disponibilizadas para os cooperados com antecedência prévia à AG?	( ) Sim ( ) Não

FONTE: Utiyama (2016, p. 105).

Maturidade do Alinhamento Estratégico entre Tecnologia da Informação e o Negócio:

DC: O grau em que as estratégias de TI e as estratégias do negócio estão em harmonia/ajustadas, baseado em seis critérios: Comunicação (compartilhamento efetivo de informações); Medidas de Valor (mensurar a contribuição da TI); Governança de TI (diretrizes e autoridade de cada participante envolvido no processo de TI); Escopo e Arquitetura de TI (infraestrutura de TI); Parceria TI – Negócios (relação de confiança entre TI e negócios); Habilidades e Políticas de RH (ambiente social da organização, prontidão para mudanças). (LUFTMAN, 2015).

DO: O grau de maturidade foi definido através de dados primários, coletados por questionário, utilizado por Canepa et al. (2008), com perguntas referentes aos seis critérios de maturidade mencionados.

O questionário possui no total 39 perguntas, com respostas de 1 a 5, o grau de maturidade foi definido através das médias das respostas de cada critério. O exemplo da figura 13 mostra as perguntas referente ao critério comunicação:

FIGURA 13 – EXEMPLO PERGUNTAS AE

	Utilize a escala a seguir e assinale com um X a alternativa que lhe parece mais adequada para avaliar cada critério: (1) Falta de, ou não efetivo(a), até 10%; (2) Baixo(a) ou pouco efetivo(a), de 10% até 30%; (3) Moderado(a) ou média efetividade, por volta de 50%; (4) Existe com efetividade por volta de 80%; (5) Alto nível de ou efetividade de 100%;					
1	**Comunicação**					
Avalia a efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que é necessário para assegurar estratégias de sucesso.						
Q1.1	Entendimento da área de Negócios pelo pessoal da área de TI (Tecnologia da Informação).	1	2	3	4	5
Q1.2	Entendimento dos conceitos da área de TI pelo pessoal da área de Negócios.	1	2	3	4	5
Q1.3	Aprendizado organizacional. Troca de experiências formais ou informais inter/intra organizacional.	1	2	3	4	5
Q1.4	Facilidade de acesso entre as áreas de Negócios e de TI. Simpatia, atendimento, linguagem acessível e formalidade.	1	2	3	4	5
Q1.5	Compartilhamento do conhecimento. Troca de informações do negócio, formais ou informais inter/intra organizacional.	1	2	3	4	5
Q1.6	Proximidade entre pessoal de TI e de Negócios. Cooperação, periodicidade de atendimento, facilidade de encontrar.	1	2	3	4	5

FONTE: Rigoni (2006, p. 150).

Outros termos relevantes:

Cooperativa de crédito: As cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras formadas por “uma associação autônoma de pessoas unidas

voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados" (BACEN, 2015, p. 1).

Em seguida estão apresentados os itens de classificação da pesquisa quanto aos procedimentos metodológicos.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se enquadra na investigação de natureza quantitativa, que de acordo com Creswell (2010) busca examinar a relação entre variáveis para testar teorias objetivas. Quanto ao objetivo é uma pesquisa descritiva e exploratória, identifica e analisa características de um determinado grupo, neste caso as cooperativas de crédito (VERGARA, 2013).

Para realizar esta investigação foi escolhida a estratégia de levantamento, também conhecida como *survey*, a qual "se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida" (MALHOTRA, 2001, p. 179), assim, também é possível fazer uma descrição numérica de um determinado grupo (CRESWELL, 2010).

O *survey* busca generalizar relações a partir da amostra estudada (CRESWELL, 2010), nesta pesquisa, procura-se entender a relação entre o nível de governança corporativa e o alinhamento estratégico entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), o método *survey* é apropriado para responder questões em torno de uma variável, assim como construir relações entre características de determinado grupo.

Os métodos de pesquisa determinam a forma de coleta, análise e interpretação dos dados, no presente trabalho, foram utilizados questionários para coletar os dados, e análise e interpretação estatística para elaborar os resultados da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Dentre as vantagens desta estratégia estão a aplicação simples, obtenção de dados confiáveis devido a respostas limitadas as alternativas, e por fim, a codificação, análise e interpretação dos dados relativamente simples. Quanto às

dificuldades, os participantes podem não estar aptos a responder, ou mesmo se negar, as perguntas fechadas podem restringir as informações, e é difícil elaborar as perguntas adequadas para obter a informação necessária para investigação (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa tem um delineamento temporal baseado em um corte transversal, onde os dados foram coletados em um momento específico (CRESWELL, 2010).

Para guiar esta investigação, foi elaborado dois modelos de pesquisa conforme apresentado anteriormente na figura 10 e 11. O modelo I busca investigar a relação do nível de governança corporativapor com cada um dos critérios de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio: comunicação, medidas de valor, escopo e arquitetura de TI, governança de TI, parceria TI – negócios e habilidades e políticas de RH. O modelo II busca entender qual a relação no nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre TI e o negócio.

A variável independente é aquela que influencia o resultado (Creswell, 2010), nesta pesquisa a Governança Corporativa é considerada a variável independente. A variável dependente é afetada pela variável independente, neste trabalho o Alinhamento Estratégico é considerado a variável dependente, assim como os critérios no modelo II.

Espera-se que o nível de governança corporativa esteja relacionado ao nível de maturidade no alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio.

As características envolvem o estado onde a cooperativa está localizada, o tempo de existência da cooperativa, a quantidade de associados, a classificação da cooperativa (singular, central e confederação), o tipo de associação da cooperativa e o sistema a qual está atrelada.

Baseados nestas premissas, foi selecionado uma população a ser estudada, e realizado os cálulos de amostra, conforme relatado no próximo item.

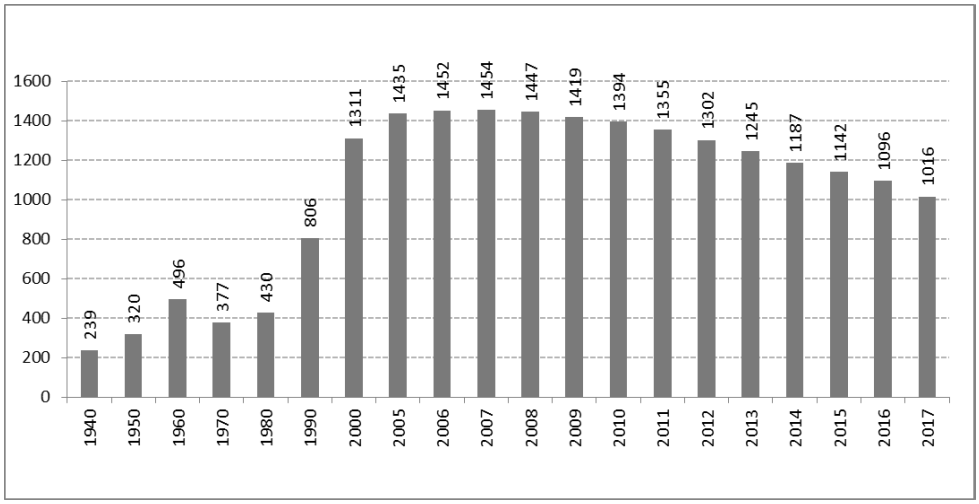
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população se refere a um conjunto de dados com todas as observações possíveis de um dado fenômeno (FREUND, 2006), ou seja, todas as organizações de um determinado tipo, ou de uma determinada área que possuem as propriedades pesquisadas devem fazer parte da população (TAYLOR; CIHON, 2004), já a amostra é apenas uma parte desta população (TAYLOR; CIHON, 2004; FREUND, 2006). Assim, a população escolhida para esta investigação foram as cooperativas de crédito do Brasil.

As cooperativas possuem um ambiente diferente das organizações tradicionais devido ao conflito de interesse em seu gerenciamento visto que os gestores além de proprietários são também clientes/associados (FONTES et al., 2008). São regulamentadas de acordo com normas de instituições bancárias, porém muitas cooperativas possuem uma defasagem tecnológica em relação aos bancos.

Atualmente o Brasil possui 1016 cooperativas de crédito, número divulgado em outubro de 2017, e distribuído por estado conforme figura 15 (BACEN, 2017). O número de cooperativas de crédito cresceu bastante dos anos de 1990 para 2000, mantendo um crescimento menor até 2007. Desde então o número de cooperativas tem diminuído ao longo dos anos, como apresentado na figura 14.

FIGURA 14 – NÚMERO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL



FONTE: Elaborado pela autora.

De acordo com a figura 15, o estado de São Paulo possui o maior número de cooperativas, com 221. Seguido encontra-se o estado de Minas Gerais com 190, depois o Rio Grande do Sul com 107. O estado de Santa Catarina está em quarto lugar com 105 cooperativas de crédito e em quinto lugar o estado do Paraná com 100. Os estados Amapá, Roraima e Tocantins possuem apenas uma cooperativa cada, menor número apresentado no Brasil.

FIGURA 15 – NÚMERO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO POR ESTADO

Estado	Quantidade Cooperativas	Frequencia
SP	221	21,75%
MG	190	18,70%
RS	107	10,53%
SC	105	10,33%
PR	100	9,84%
RJ	51	5,02%
GO	39	3,84%
BA	32	3,15%
ES	31	3,05%
MT	20	1,97%
RO	19	1,87%
DF	15	1,48%
PB	15	1,48%
PA	12	1,18%
MS	11	1,08%
AL	8	0,79%
MA	7	0,69%
PE	7	0,69%
AM	6	0,59%
CE	5	0,49%
AC	4	0,39%
RN	4	0,39%
PI	2	0,20%
SE	2	0,20%
AP	1	0,10%
RR	1	0,10%
TO	1	0,10%
Total	1016	100%

FONTE: Elaborado pela autora.

Como o questionário foi aplicado *online*, optou-se por atingir todas as cooperativas do território nacional, totalizando 1016 cooperativas como população. A

amostra foi selecionada por conveniência, devido a disponibilidade das cooperativas de crédito em participar da pesquisa.

O tamanho da amostra foi calculado com o erro amostral de 10%, e o nível de confiança de 95%, a amostra necessária para esta pesquisa foi de 88 cooperativas de crédito.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados referente aos critérios de maturidade foram coletados através do questionário estruturado, apresentado no anexo A, desenvolvido por Luftman (2000) e já traduzido e aplicado por Canepa et al. (2008).

Para obter os dados para classificar as cooperativas quanto ao nível de governança corporativa, utilizou-se o questionário elaborado por Utiyama et al. (2017), conforme anexo B. Junto a estes dois instrumentos, foram incluídas questões para coletar as características das cooperativas de crédito, conforme apêncice A.

Através das respostas obtidas da amostra selecionada foi possível obter as informações necessárias para a pesquisa (MALHOTRA, 2001). Os questionários envolvem questões que permitem classificar a cooperativa nos critérios de maturidade do alinhamento estratégico, e também no nível de governança corporativa, para posterior comparação.

Antes de aplicar o questionário, foi tentado contato com o Bacen, a fim de obter os dados sobre governança corporativa coletados em pesquisa realizada pelo Bacen, mas mesmo com algumas ligações, não foram retornadas nenhuma informação.

O questionário foi elaborado no *Software Qualtrics*, dividido em três etapas, a primeira com as características das cooperativas de crédito, a segunda com as questões referentes aos critérios de maturidade do linhamento estratégico entre TI e o negócio, e por último as perguntas de governança corporativa.

Foi aplicado um pré-teste para uma cooperativa de crédito, após esta primeira fase, duas questões foram revisadas para melhor entendimento e uma questão foi retirada, pela duplicidade do assunto abordado.

Após os ajustes, o link da pesquisa foi distribuído por e-mail, de acordo com o *mailing* disponível no site do Bacen, junto com uma carta de apresentação contendo informações da pesquisadorora e o objetivo do estudo. A coleta de dados iniciou no dia 28 de setembro de 2017. Após esta data, o e-mail passou a ser enviado a cada 10 dias para todo o *mailing*.

Devido ao baixo percentual de respostas, no dia 6 de novembro foi iniciado o processo de ligações para as cooperativas da lista, solicitando o contato da diretoria e/ou presidente para participar da pesquisa. Em seguida o e-mail era enviado diretamente ao responsável.

Também por telefone, foi realizado uma tentativa de finalizar os questionários não respondidos até o fim, junto ao responsável de governança corporativa da cooperativa de crédito, obtendo sucesso somente em 19 casos. A coleta foi encerrada no dia 2 de dezembro de 2017, com o total de 148 questionários, porém somente 94 respondidos até o final.

Os dados foram tratados inicialmente no excel, para obter o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio, foi elaborado a média das respostas em cada critério, e em seguida elaborads a média de todos os critérios. No caso do índice de governança corporativa, foram somadas todas as respostas positivas e dividido pelo total de questões.

Em seguida os dados foram lançados no *Software Stata* para realizar as análises estatísticas dos resultados, também foi utilizado a análise por correlação e regressão. O “coeficiente de correlação é fundamental na análise de regressão, no sentido de descrever a relação entre duas variáveis” (Hair et al., 2005, p. 138). De acordo com Hair et al. (2005, p. 131), a “análise de regressão é uma ferramenta analítica poderosa planejada para explorar todos os tipos de relações de dependência”, na pesquisa apresentada está sendo analisada a relação entre o nível de governança corporativa com o nível de maturidade no alinhamento estratégico entre TI e o negócio.

Dentre as respostas, foram analisados os *outliers*, sendo estes considerados valores discrepantes da média das demais respostas (DARLINGTON; HAYES, 2016; HAIR et al., 2005), devem ser avaliados pois podem ser erros de digitação e comprometer os dados.

Na pesquisa atual, foram identificados dois *outliers* nos dados referentes ao alinhamento estratégico, e nenhum *outlier* nos dados referentes à governança

corporativa. Optou-se por manter os questionários por transmitir a realidade das cooperativas em questão.

Por fim, resumem-se os itens da metodologia através da matriz de investigação apresentada na figura 17:

FIGURA 16 – MATRIZ DE INVESTIGAÇÃO

Categoria	Decisão
Abordagem Metodológica	Quantitativa
Objetivo da Pesquisa	Descritiva e Exploratória
Ambiente	Pesquisa de Campo
Perspectiva Temporal	Corte Transversal
Estratégia de Investigação	*Survey*
Técnicas de Coleta	Questionário
Análise de Dados	Análise Estatística - Descritiva e Regressão
Objeto Empírico	Cooperativas de Crédito do Brasil
Critério de Seleção da Amostra	Por Conveniência
Tratamento dos Dados	*Software Stata*
Confiabilidade	95%
Erro Amostral	10%

FONTE: Elaborado pela autora.

Com todos os procedimentos metodológicos conhecidos, é possível seguir para a próxima seção, a qual trata de apresentar os resultados obtidos a partir dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentados neste capítulo os resultados obtidos a partir dos dados coletados, passando pelas características da amostra, pelo índice de governança corporativa, o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio e a relação entre os dois.

De acordo com Hair et al. (2005), questionários com dados em branco, devido à recusa na resposta, ou não respondidos até o fim, podem ser prejudicias na pesquisa, desta maneira, os questionários com respostas em branco ou não concluídos foram eliminados da análise.

Após eliminar os questionários citados acima, a pesquisa ficou com 94 participantes. Através do nome da cooperativa ou CNPJ, foram identificadas duas ou três respostas para a mesma cooperativa. Nestes casos, foi realizado a média das respostas, eliminando seis questionários. Totalizando a amostra final com 88 questionários para análise.

Na figura 18 é possível consultar o nome atribuído a cada item no *Software Stata*, para facilitar o entendimento dos resultados.

FIGURA 17 – NOMES DAS VARIÁVEIS NO *STATA*

Item *Stata*	Descrição
MEDCOMUNIC	Critério Comunicação
MEDVALOR	Critério Medidas de Valor
MEDGOVTI	Critério Governança de TI
MEDPARC	Critério Parceria
MEDESARQ	Critério Escopo e Arquitetura
MEDHAB	Critério Critério Habilidade
MEDMEDAE	Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre TI e o Negócio
INDICERP	Dimensão Representatividade e Participação
INDICEEST	Dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão
INDICEFI	Dimensão Fiscalização
INDICEGC	Índice de Governança Corporativa

FONTE: Elaborado pela autora.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Para caracterizar as cooperativas de crédito, foram coletados dados como classificação, tipo de associação, estado, ano de fundação, a qual sistema está atrelada, quantidade de associados, e função do respondente. Também foram perguntados, nome e CNPJ da cooperativa, e nome do respondente, porém somente para identiciação de dados duplicados e participação, estes dados são sigilosos para esta pesquisa, portanto não serão divulgados.

A figura 19 apresenta a classificação das cooperativas de crédito, sendo que a maioria das cooperativas participantes da pesquisa são singulares, representando 92,05%.

FIGURA 18 – CLASSIFICAÇÃO

Classificação	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
Singular	81	92.05%	92.05%
Central	7	7.95%	100.00%
Confederação	0	0.00%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

Na figura 20, é possível visualizar o tipo de associação das cooperativas de crédito, possuem crédito mutuo 43,18%.

FIGURA 19 – TIPO

Tipo	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
Crédito Mutuo	38	43.18%	43.18%
Livre Admissão	30	34.09%	77.27%
Crédito Rural	18	20.45%	97.73%
Outro	2	2.27%	100.00%
Luzzatti	0	0.00%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

As cooperativas de crédito estão distribuídas por todos os estados brasileiros, sendo o maior número na região sul/sudeste. A figura 21 apresenta os

estados onde estão localizadas as cooperativas participantes, sendo a maioria no Paraná, com 19,32%. Os estados AC, AM, AP, ES, MA, PB, RN, RR, SE e TO não tiveram nenhuma cooperativa participando da pesquisa. O estado de SP com o maior número de cooperativa, contou com apenas 15 cooperativas participantes. O estado de Rondonia teve o maior percentual de participação em relação ao total de cooperativas no estado, das 19 cooperativas, 6 responderam a pesquisa, sendo 31,58%.

FIGURA 20 – ESTADO

Estado	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
PR	17	19.32%	19.32%
SP	15	17.05%	36.36%
MG	13	14.77%	51.14%
RS	10	11.36%	62.50%
SC	8	9.09%	71.59%
RO	6	6.82%	78.41%
BA	4	4.55%	82.95%
DF	4	4.55%	87.50%
GO	3	3.41%	90.91%
MT	2	2.27%	93.18%
AL	1	1.14%	94.32%
CE	1	1.14%	95.45%
MS	1	1.14%	96.59%
PA	1	1.14%	97.73%
PE	1	1.14%	98.86%
RJ	1	1.14%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

Na figura 22, é possível identificar o ano de fundação das cooperativas de crédito. A maioria das cooperativas participantes da pesquisa possuem entre 17 e 26 anos, representando 52,27%, foram fundadas entre 1991 e 2000. A cooperativa mais antiga foi fundada em 1957, e a mais recente em 2015.

FIGURA 21 – FUNDAÇÃO

Fundação	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
Até 1980	6	6.82%	6.82%
1981-1990	10	11.36%	18.18%
1991-2000	46	52.27%	70.45%
2001-2010	25	28.41%	98.86%
Acima de 2010	1	1.14%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

A figura 23 apresenta o sistema a qual a cooperativa de crédito está atrelada, sendo a maior parte das cooperativas participantes atreladas ao Sicoob, com 50%. Das 88 cooperativas participantes, dez não estão atreladas a nenhum sistema, e seis estão atreladas a um sistema não listado. A pesquisa realizada por Utiyama et al. (2017) também apresentou a maioria das cooperativas participantes atreladas ao sistema Sicoob, sendo 50,47% da amostra.

FIGURA 22 – SISTEMA

Sistema	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
Sicoob	44	50.00%	50.00%
Cresol	16	18.18%	68.18%
Nenhum	10	11.36%	79.55%
Outro Sistema	6	6.82%	86.36%
Sicredi	5	5.68%	92.05%
Unicred	3	3.41%	95.45%
Uniprime	3	3.41%	98.86%
Cecred	1	1.14%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

A quantidade de associados da cooperativa de crédito está representada na figura 24, sendo 76,14% das participantes com até 10 mil associados. A variedade na quantidade de associados é grande, o mesmo ocorreu na pesquisa do Bacen (2009) e também na amostra estudada por Utiyama et al. (2017).

FIGURA 23 – QUANTIDADE DE ASSOCIADOS

Associados	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
Até 10.000	67	76.14%	76.14%
10.001-30.000	14	15.91%	92.05%
30.001-50.000	2	2.27%	94.32%
Acima de 50.000	5	5.68%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

A figura 25 apresenta a função dos respondentes, 15,91% dos participantes ocupam o cargo de presidente na cooperativa. Grande parte dos respondentes ocupam cargos de gerência, 30,68%, e 31,82% possuem a função outros, sendo aqui claboradores da área administrativa em geral, contábil, comunicação, TI, gestão de pessoas, secretaria, entre outros citados.

FIGURA 24 – FUNÇÃO DO RESPONDENTE

Função do Respondente	Frequência	Frequência %	Frequência Acumulada %
Presidente	14	15.91%	15.91%
Diretor	15	17.05%	32.95%
Assessor	4	4.55%	37.50%
Gerente	27	30.68%	68.18%
Outros	28	31.82%	100.00%
Total	**88**	**100.00%**	

FONTE: Elaborado pela autora.

Após conhecido o perfil das cooperativas de crédito participantes da presente pesquisa, serão discutidos nos próximos itens os objetivos.

4.2 NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Esta pesquisa tem como um de seus objetivos identificar o nível de governança corporativa nas cooperativas de crédito através do índice de governança corporativa. Por se tratar de um constructo formativo, onde as variáveis podem não

estar correlacionadas, não é indicado agrupar os indicadores para estimar a confiabilidade do constructo.

Com base nas orientações apresentadas na metodologia, o índice de governança das cooperativas de crédito foi calculado de acordo com o total de respostas positivas, dividido pelo total de perguntas, podendo variar entre zero a um. Na atual pesquisa, o menor índice obtido na amostra foi 0,20 e o maior 0,99.

Na figura 26, é possível visualizar os dados de média, mediana, desvio-padrão e variância das respostas obtidas nas três dimensões de governança corporativa, assim como os dados do índice de governança corporativa, englobando as três dimensões.

O item estrutura, conselho de administração e gestão possui a maior média das dimensões, com mais respostas positivas, e também a maior mediana. Quanto à concentração das respostas, o item representatividade e participação possui maior concentração em torno da média, e o item fiscalização possui uma dispersão um pouco maior.

FIGURA 25 – ANÁLISE DESCRITIVA DE GC

Item	Descrição	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
INDICERP	Representatividade e Participação	0.6917	0.7200	0.1598	0.2553
INDICEEST	Estrutura, Conselho de Administração e Gestão	0.7158	0.7400	0.2053	0.0421
INDICEFI	Fiscalização	0.6776	0.7100	0.2268	0.0514
INDICEGC	Índice de Governança Corporativa	0.6993	0.7200	0.1805	0.0326

FONTE: Elaborado pela autora.

A média do índice de governança corporativa da amostra estudada por Utiyama et al. (2017) foi de 58,98 pontos, como a pesquisa dele apenas faz o somatório de respostas positivas, e este estudo além de somar, dividi pelo total de perguntas, para fins de comparação foi convertido o valor encontrado pelo Utiyama et al. (2017), dividindo pelo número de perguntas utilizadas por ele, obtendo média 0,6553. Este estudo apresenta um aumento da média, para 0,6993. A mediana também subiu, de 0,6667 no estudo de Utiyama et al. (2017) para 0,7200. É possível perceber um indício de evolução na governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Na figura 27 é possível verificar o pecentual de resposta positiva em cada uma das perguntas na dimensão representatividade e participação. Esta dimensão totaliza 33 perguntas. Em pesquisa realizada pelo Bacen (2014), a pergunta 19 teve 89% de respostas positivas, evoluindo para 94,38% no estudo atual, assim como a pergunta 12, evoluindo de 78% no estudo do Bacen (2014) para 84,27%.

Na pergunta 15 de Utiyama et al. (2017), 84% das respostas foram positivas, aumentando para 92,13%. Assim como neste estudo, a pergunta 17 obteve o maior percentual de respostas positivas, 94% (UTIYAMA et al., 2017), e aqui 98,88%. No geral, nota-se uma pequena evolução no nível de governança corporativa das cooperativas de crédito quando se compara a pesquisa atual com os estudos do Bacen (2014) e de Utiyama et al. (2017).

FIGURA 26 – REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO

	Representatividade e Participação	Frequência Sim	Frequência %
17	As prestações de contas são abordadas nas assembleias?	88	98,88%
16	Todos os temas previstos para a assembleia constam na pauta?	86	96,63%
19	Existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF?	84	94,38%
15	As pautas referentes às assembleias são disponibilizadas para os cooperados previamente a AG?	82	92,13%
5	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam no regimento interno da cooperativa?	81	91,01%
11	As atas das AGs estão disponíveis para os cooperados?	80	89,89%
26	Os associados são informados sobre seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo?	80	89,89%
2	As assembleias são divulgadas com antecedência mínima de um mês aos cooperados?	78	87,64%
12	A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?	75	84,27%
31	As pautas das assembleias gerais incluem os itens "Outros assuntos", "Assuntos gerais" ou similares?	73	82,02%
32	O cooperado, quando de sua admissão na cooperativa, recebe ou tem acesso ao estatuto social?	71	79,78%
18	A cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno?	70	78,65%
22	O perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos é divulgado antes ou durante a AGO?	70	78,65%
28	A comissão eleitoral é composta por número ímpar de integrantes? (Considerar 0 - zero - como par)	70	78,65%
25	Em um conceito amplo de sustentabilidade, a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida, voltadas ou não ao seu quadro associativo?	69	77,53%
27	O processo eleitoral é efetuado uso do voto por aclamação?	69	77,53%
14	As últimas três assembleias ocorreram no mesmo local?	68	76,40%
23	A cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não colaboradores ou não dirigentes?	67	75,28%
1	Existe manual de Assembleia Geral formalizado pela cooperativa e disponível a todos os associados?	66	74,16%
10	Existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta?	65	73,03%
30	Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de fiscalização na última eleição?	65	73,03%

6	As pautas das assembleias são discutidas formalmente com os cooperados antes da realização da assembleia geral (pré assembleias)?	53	59,55%
24	A cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças?	53	59,55%
9	Existe previsão em normas internas que asseguram o direito do associado de solicitar a postergação das AGs quando julgar necessário?	52	58,43%
29	Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de administração na última eleição?	51	57,30%
8	Há ações adotadas como por exemplo fornecimento de transporte e organização de eventos para incentivar a participação dos associados nas AG?	48	53,93%
7	A cooperativa possui algum tipo de reunião prévia à AG, em que se possibilite aos associados - não participantes da administração - um fórum de discussão dos temas a serem deliberados?	42	47,19%
3	A última Assembleia Geral ocorreu em primeira convocação?	25	28,09%
4	A participação dos associados, verificada através da assinatura no livro de presença na última AG foi superior a 50%?	22	24,72%
20	Em alguma das últimas duas eleições para o CA/Diretoria ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?	17	19,10%
21	Em alguma das últimas duas eleições para o CF ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?	13	14,61%
13	As assembleias ocorrem de forma periódica, com período menor de 6 meses?	12	13,48%

FONTE: Elaborado pela autora.

Quanto a dimensão estrutura, conselho de administração e gestão, conta com 38 perguntas e a frequência de respostas positivas estão apresentadas na figura 28. Em estudo do Bacen (2014), a pergunta 39 teve 76% de respostas positivas, com aumento para 95,51%, a pergunta 44 cresceu de 92% (Bacen, 2014) para 95,51%. A pergunta 33 se manteve em torno de 92% em ambas as pesquisas. As pesguntas 42 e 45 também tiveram menor percentual de respostas positivas no estudo do Bacen (2014). Quando comparado ao estudo de Utiyama et al. (2017), as pergunas 53 e 54 atingiram 85% e 86% respectivamente, com aumento para 92,13%. A pergunta 68 manteve com 89%. Nesta dimensão, é possível notar que alguns itens se mantiveram em relação a pesquisa anteriores, e outros evoluiram.

FIGURA 27 – ESTRUTURA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Estrutura, Conselho de Administração e Gestão		**Frequência Sim**	**Frequência %**
39	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam no regimento interno da cooperativa?	85	95,51%
44	A periodicidade das reuniões do CA é mensal?	85	95,51%
33	A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?	82	92,13%
53	As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas?	82	92,13%
54	As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas?	82	92,13%
68	Os membros do CF têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?	80	89,89%
67	A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?	78	87,64%

64	A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?	76	85,39%
63	A divulgação dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal é feita de maneira prévia à realização da Assembleia Geral?	74	83,15%
51	A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico)?	73	82,02%
69	Os documentos a serem examinados pelo CF em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?	73	82,02%
37	Existe Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência?	72	80,90%
43	A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CA?	72	80,90%
61	A cooperativa possuí uma política de gestão de riscos regulamenta, formalizada e divulgada para o quadro funcional da cooperativa?	72	80,90%
58	Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de relacionamento entre as cooperativas singulares filiadas?	71	79,78%
52	Sobre o último exercício houve envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?	69	77,53%
65	Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do CF?	69	77,53%
66	Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?	69	77,53%
57	A remuneração dos executivos é baseada em critérios claros e transparentes e alinhada com a realidade da cooperativa?	67	75,28%
41	Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/diretores?	65	73,03%
70	Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculos com membros ou com parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa?	65	73,03%
38	No último exercício, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	63	70,79%
49	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com partes relacionadas"?	63	70,79%
59	Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de divulgação de dados comparativos sobre o desempenho de suas filiadas?	62	69,66%
40	Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?	60	67,42%
60	Todos os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, estão com dedicação exclusiva às atividades da cooperativa?	59	66,29%
50	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários"?	58	65,17%
56	O desempenho dos gestores é avaliado regularmente ao menos uma vez ao ano?	58	65,17%
55	As reuniões dos administradores com funções estratégicas acontecem sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados a prestar esclarecimentos?	56	62,92%
46	No último exercício, a Diretoria Executiva deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	53	59,55%
48	A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?	50	56,18%
62	Os dados econômico financeiros da cooperativa e os indicadores de desempenho estão disponíveis no site da cooperativa para toda a sociedade?	49	55,06%
47	A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?	46	51,69%
42	Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc	42	47,19%
45	Existem comitês de assessoramento ao CA?	37	41,57%
35	Existe avaliação periódica dos membros do CA?	32	35,96%
36	O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de um item específico no relatório da Administração?	23	25,84%
34	A maioria dos componentes do CA está participando de seu primeiro mandato?	21	23,60%

FONTE: Elaborado pela autora.

E na figura 29, encontra-se a dimensão fiscalização, com o percentual de respostas positivas. Esta dimensão possui 19 perguntas. A perguna 73 em pesquisa do Bacen (2014) obteve 78% de respostas positivas, aqui contou com 83,15%. A pergunta 74 também obteve o melhor percentual de respostas positivas no estudo de Utiyama et al. (2017) com 91% e aqui aumentou para 95,51%, a pergunta 85 cresceu de 87% na pesquisa de Utiyama et al. (2017) para 91,01%, e a pergunta 87 teve percentual baixo em ambos. No geral a pesquisa atual apresentou evolução no percentual de respostas positivas nesta dimensão.

FIGURA 28 – FISCALIZAÇÃO

Fiscalização		Frequência Sim	Frequência %
74	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Fiscal constam no regimento interno da cooperativa?	85	95,51%
80	A cooperativa possui canais institucionais para receber as reclamações e reinvindicações dos associados?	85	95,51%
85	Há a contratação de uma auditoria externa?	81	91,01%
89	Os sistemas organizados e/ou as cooperativas centrais de crédito produzem e divulgam informações e indicadores de suas cooperativas filiadas?	79	88,76%
86	O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa?	77	86,52%
73	A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CF?	74	83,15%
88	A cooperativa de crédito está atrelada a alguma cooperativa central de crédito?	71	79,78%
76	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam no regimento interno da cooperativa?	68	76,40%
82	O CF se reúne com o responsável pela auditoria externa (independente/auditoria cooperativa) quando do encerramento dos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis?	64	71,91%
71	No último exercício, o CF estabeleceu uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	63	70,79%
83	As regras para contratação de auditoria externa estão formalizadas em algum tipo de documento da cooperativa ou de antes do sistema cooperativo?	62	69,66%
75	Em algum documento está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais?	58	65,17%
79	O CF ser reúne regularmente com a auditoria interna?	49	55,06%
77	O CF realizou reuniões extraordinárias durante o último exercício?	46	51,69%
87	O plano de trabalho anual do Conselho Fiscal é regulamentado, formalizado e divulgado aos cooperados?	44	49,44%
78	Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc) que compõem o quadro social tenham representatividade no CF?	37	41,57%
84	Há uma comissão de auditoria interna?	32	35,96%
72	As reuniões ordinárias do CF no último exercício foram realizadas em conjunto com as do CA ou da Diretoria Executiva?	30	33,71%
81	A cooperativa possui canais institucionais para estabelecer a comunicação direta entre associados e o CF?	29	32,58%

FONTE: Elaborado pela autora.

A análise de variância, teste ANOVA, foi executada para analisar a relação de cada característica com o nível de governança corporativa. As cooperativas que estão atreladas a um sistema cooperativo, apresentam média 0,7242, conforme

figura 30, enquanto as cooperativas que não possuem sistema atrelado, possuem média 0,5050, as cooperativas com sistema atrelado possuem um índice de governança mais alto. O p-valor menor que 0,05 apresenta significância a esta relação, porém existe uma limitação devido ao baixo número de cooperativas na amostra, somente 10, que não possuem sistema atrelado.

FIGURA 29 – TESTE ANOVA GC E SISTEMA

	n	Média	Desvio Padrão	F	P-valor
1	78	0.7242	0.1652	15.21	0.0002
2	10	0.5050	0.1850		

FONTE: Elaborado pela autora.

As cooperativas atreladas ao sistema Unicred possuem a maior média do índice de governança corporativa, 0,79. Em seguida está o Sicredi com média 0,78 e o Cresol com 0,75. As cooperativas atreladas a Uniprime e Sicoob possuem média 0,74 e 0,73 respectivamente. As cooperativas atreladas a nenhum sistema possuem a menor média, 0,50. É possível perceber um indicativo de melhor índice para cooperativas atreladas a algum sistema cooperativo.

As cooperativas com ano de fundação mais antiga, até 1980, apresentaram a menor média do índice de governança, 0,63. As cooperativas com fundação entre 1981 e 1990, ficaram com média 0,71, entre 1991 e 2000, média 0,68, entre 2001 e 2010 média 0,73 e por fim acima de 2010, 0,95. Não é possível perceber relação da idade da cooperativa com o índice de governança corporativa.

Assim como o ano de fundação, a característica estado também não possui relação com o nível de governança corporativa, o teste ANOVA de ambas as características apresentam p-valor maior que 0,05. As características número de associados e classificação apresentam p-valor próximo de 0,05, ou seja pouca significância.

O teste ANOVA está representado na figura 31 quanto ao tipo. O item 3, livre admissão, com 30 cooperativas possui a maior média de governança corporativa, 0,7683, o item 1 se refere as cooperativas de crédito mútuo, o item 2 crédito rural e o item 5 se refere a outro tipo. O item 4 não apareceu na pesquisa, sendo as cooperativas luzzatti. É possivel perceber uma média menor nas cooperativas de

crédito mútuo, principalmente quando comparadas as cooperativas de livre admissão.

FIGURA 30 – TESTE ANOVA GC E TIPO

	n	Média	Desvio Padrão	F	P-valor
1	38	0.6297	0.1895	3.9000	0.0116
2	18	0.7322	0.1532		
3	30	0.7683	0.1619		
5	2	0.6900	0.0424		

FONTE: Elaborado pela autora.

4.3 NÍVEL DE MATURIDADE DO AE ENTRE TI E O NEGÓCIO

Outro objetivo é medir o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito, calculado a partir da média das respostas obtidas nos seis critérios. Neste caso, por se tratar de um constructo reflexivo, indica-se calcular o Alfa de Cronbach para determinar a confiabilidade.

O coeficiente Alfa de Cronbach avalia a confiabilidade do questionário, é indicado para indicadores reflexivos, com até dez variáveis, segundo Hair et al. (2005, p. 90) a confiabilidade se refere ao “grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir”. Este coeficiente pode variar entre zero e um, e quanto mais próximo de um, melhor a consistência do constructo, sendo o valor de 0,70 o limite inferior aceitável (HAIR et al., 2005).

Foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach de cada critério de AE, utilizando as perguntas de cada um respectivamente: comunicação (6 variáveis); medidas de valor (7 variáveis); governança de TI (7 variáveis); parceria (6 variáveis); escopo e arquitetura (5 variáveis); e habilidade (8 variáveis). O valor do coeficiente obtido em todos os indicadores, conforme figura 32, está acima do limite inferior mínimo aceitável de 0,70.

FIGURA 31 – COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH AE

Item	Descrição	Alfa de Cronbach
COMUNIC1; COMUNIC2; COMUNIC3; COMUNIC4; COMUNIC5; COMUNIC6	Comunicação	0.9195
MVALOR1; MVALOR2; MVALOR3; MVALOR4; MVALOR5; MVALOR6; MVALOR7;	Medidas de Valor	0.9415
GOVTI1; GOVTI2; GOVTI3; GOVTI4; GOVTI5; GOVTI6; GOVTI7;	Governança de TI	0.9489
PARCER1; PARCER2; PARCER3; PARCER4; PARCER5; PARCER6;	Parceria	0.9401
ESCARQ1; ESCARQ2; ESCARQ3; ESCARQ4; ESCARQ5;	Escopo e Arquitetura	0.9217
HABIL1; HABIL2; HABIL3; HABIL4; HABIL5; HABIL6; HABIL7; HABIL8;	Habilidade	0.9462

FONTE: Elaborado pela autora.

A figura 33 apresenta os seis critérios de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e o negócio das cooperativas de crédito participantes da pesquisa, com os dados respectivos de média, mediana, desvio-padrão e variância das repostas obtidas em cada item. E também os dados da variável nível de maturidade do alinhamento estratégico.

O item comunicação possui a maior média, ou seja, as respostas neste item foram mais elevadas, e também a maior mediana dentre os seis critérios de maturidade. O desvio-padrão indica quando os valores estão concentrados em torno da média, ou mais espalhados, o item comunicação apresenta os itens mais concentrados, e o item governança de TI possui os valores mais espalhados.

FIGURA 32 – ANÁLISE DESCRITIVA DE AE

Item	Descrição	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
MEDCOMUNIC	Comunicação	3.5827	3.6700	0.7922	0.6276
MEDVALOR	Medidas de Valor	3.3150	3.4300	0.8583	0.7367
MEDGOVTI	Governança de TI	3.1598	3.2900	0.9994	0.9988
MEDPARC	Parceria	3.3611	3.5000	0.9187	0.8440
MEDESARQ	Escopo e Arquitetura	3.3807	3.6000	0.9495	0.9016
MEDHAB	Habilidade	3.3464	3.4400	0.9166	0.8402
MEDMEDAE	Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre TI e o Negócio	3.3574	3.4650	0.8152	0.6646

FONTE: Elaborado pela autora.

Na figura 34 é possível conhecer a matriz de respostas do critério comunicação, a maioria das respostas estão concentradas no nível 4, a pergunta 1.2 apresenta o maior número de respostas nível 1 em relação as demais, indicando maior dificuldade em disseminar os conceitos de TI, e a pergunta 1.4 o maior número de respostas nível 5 em relação as demais perguntas, indicando melhor facilidade de acesso entre as área de TI e negócios. Mais de 70% das respostas estão concentradas entre os níveis 3 e 4. Em estudos anteriores, porém em diferentes segmentos, encontraram também a concentração de respostas do critério comunicação entre os níveis 3 e 4 (CANEPA et al., 2008).

FIGURA 33 – MATRIZ DE RESPOSTAS COMUNICAÇÃO

1 Comunicação Avalia a efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que é necessário para assegurar estratégias de sucesso.		1	2	3	4	5
Q1.1	Entendimento da área de Negócios pelo pessoal da área de TI (Tecnologia da Informação).	2 2.27%	11 12.50%	21 23.86%	39 44.32%	15 17.05%
Q1.2	Entendimento dos conceitos da área de TI pelo pessoal da área de Negócios.	3 3.41%	12 13.64%	35 39.77%	29 32.95%	9 10.23%
Q1.3	Aprendizado organizacional. Troca de experiências formais ou informais inter/intra organizacional.	2 2.27%	6 6.82%	18 20.45%	49 55.68%	13 14.77%
Q1.4	Facilidade de acesso entre as áreas de Negócios e de TI. Simpatia, atendimento, linguagem acessível e formalidade.	2 2.27%	9 10.23%	21 23.86%	39 44.32%	17 19.32%
Q1.5	Compartilhamento do conhecimento. Troca de informações do negócio, formais ou informais inter/intra organizacional.	1 1.14%	10 11.36%	26 29.55%	39 44.32%	12 13.64%
Q1.6	Proximidade entre pessoal de TI e de Negócios. Cooperação, periodicidade de atendimento, facilidade de encontrar.	2 2.27%	9 10.23%	25 28.41%	38 43.18%	14 15.91%

FONTE: Elaborado pela autora.

Já na matriz de repostas do critério governança de TI, conforme figura 35, a maioria das respostas também estão no nível 4, porém com um percentual menor do

total. A pergunta 3.6 apresenta o maior número de respostas nível 1 em relação as demais, indicando que muitas cooperativas não possuem um comitê diretivo de TI, e a pergunta 3.3 o maior número de respostas nível 5 em relação as demais perguntas, apesar da falta do comitê, um bom indicativo de existência de hierarquia de TI na estrutura organizacional. O percentual total de respostas está menos concentrado, variando mais entre os níveis. Assim também ocorre no estudo de Canepa et al. (2008), onde as repostas referente ao critério governança de TI tiveram maior variação entre todos os níveis.

FIGURA 34 – MATRIZ DE RESPOSTAS GOVERNANÇA DE TI

3 Governança de TI Visa garantir que os participantes de TI e de negócios formalmente discutam e revisem prioridades de alocação de recursos de TI.		1		2		3		4		5	
Q3.1	Formalização do processo de Planejamento Estratégico de Negócios. Existência, abrangência e participação da TI.	4	4.55%	19	21.59%	20	22.73%	38	43.18%	7	7.95%
Q3.2	Formalização do processo de Planejamento Estratégico de TI. Existência, abrangência e participação das pareas de negócios.	7	7.95%	14	15.91%	22	25.00%	38	43.18%	7	7.95%
Q3.3	Formalização da hierarquia de TI na estrutura organizacional. Centralização/descentralização e comunicação entre gerências.	6	6.82%	12	13.64%	23	26.14%	32	36.36%	15	17.05%
Q3.4	Estrutura orçamentparia da TI. Centro de custos, centro de lucros, centro de investimentos.	11	12.50%	14	15.91%	26	29.55%	28	31.82%	9	10.23%
Q3.5	Gerenciamento dos investimentos de TI. Baseados em custos, valor agregado, no retonor sobre investimentos	11	12.50%	14	15.91%	25	28.41%	30	34.09%	8	9.09%
Q3.6	Existência de Comitê diretivo de TI. Formalização e regularidade.	22	25.00%	16	18.18%	17	19.32%	28	31.82%	5	5.68%
Q3.7	Priorização dos projetos de TI em relação às demandas. Se reagem às necessidades de negócio ou TI, ou de forma conjunta.	9	10.23%	11	12.50%	26	29.55%	35	39.77%	7	7.95%

FONTE: Elaborado pela autora.

4.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO DO NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA COM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E O NEGÓCIO

O objetivo geral é compreender a relação do nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade.

Ao analisar o modelo I, a matriz de correlação entre governança corporativa e os seis critérios de maturidade de alinhamento estratégico mostra que a maioria deles apresenta uma correlação forte, apresentando o coeficiente acima de 0,50, sendo que os critérios governança de TI e habilidades se destacam com o coeficiente acima de 0,60. Todos possuem alto nível de significância, abaixo de 0,001 e somente o critério comunicação apresenta uma correlação moderada com 0,4854, todos os valores estão disponíveis na figura 35.

FIGURA 35 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO GC E CRITÉRIOS DE MATURIDADE

	INDICEGC	MEDCOM~C	MEDVALOR	MEDGOVTI	MEDPARC	MEDESARQ	MEDHAB
INDICEGC	1.0000						
MEDCOMUNIC	0.4854	1.0000					
	0.0001						
MEDVALOR	0.5333	0.7332	1.0000				
	0.0000	0.0000					
MEDGOVTI	0.6652	0.5754	0.7261	1.0000			
	0.0000	0.0000	0.0000				
MEDPARC	0.5179	0.5988	0.6463	0.7398	1.0000		
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000			
MEDESARQ	0.5551	0.6210	0.6841	0.7076	0.8082	1.0000	
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000		
MEDHAB	0.6151	0.7559	0.7221	0.7726	0.8008	0.8252	1.0000
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	

FONTE: Elaborado pela autora.

Os testes Shapiro-Wilk, Heteroscedasticidade e Ramsey foram aplicados no modelo I, de acordo com a figura 36, em todos os casos o p-valor é maior que 0,05, indicando normalidade dos resíduos, e portanto a validade do modelo proposto.

FIGURA 36 – TESTES DE VALIDADE DO MODELO I

	Teste Shapiro-Wilk (Resíduos)	Teste Heteroskedasticity	Teste Ramsey
H1: GC -> Comunicação	0,1691	0,4671	0,3116
H2: GC -> Medidas de Valor	0,8690	0,3189	0,0794
H3: GC -> Governança de TI	0,7591	0,1096	0,5606
H4: GC -> Parceria	0,7124	0,1855	0,1748
H5: GC -> Escopo e Arquitetura	0,8251	0,2365	0,4211
H6: GC -> Habilidade	0,3475	0,5526	0,2848

FONTE: Elaborado pela autora.

As hipóteses do modelo I são aceitas, todas possuem p-valor menor que 0,05, apresentando um alto nível de significância. Dentre os critérios de maturidade, a governança de TI tem o maior percentual de explicação pela GC, com 44,25%. O critério comunicação é o menos explicado, com 23,56%.

De acordo com Acock (2014), os valores de β menor que 0,2 são considerados um efeito fraco, quando β está entre 0,2 e 0,5 o efeito é moderado, e forte acima de 0,5. Assim, o efeito da governança corporativa na comunicação é considerado moderado, e nos demais critérios forte, destacando os itens governança de TI e habilidade, com β maior que 0,6, conforme figura 37.

FIGURA 37 – REGRESSÃO LINEAR SIMPLES MODELO I

	β	Erro Padrão	Teste t	P-valor	R^2	Conclusão
H1: GC -> Comunicação	0,4854	0,3699	5,0000	0,0000	0,2356	Aceita H1
H2: GC -> Medidas de Valor	0,5333	0,4041	5,6700	0,0000	0,2844	Aceita H2
H3: GC -> Governança de TI	0,6652	0,4204	8,0200	0,0000	0,4425	Aceita H3
H4: GC -> Parceria	0,5179	0,4150	5,4500	0,0000	0,2682	Aceita H4
H5: GC -> Escopo e Arquitetura	0,5551	0,4244	6,0100	0,0000	0,3081	Aceita H5
H6: GC -> Habilidade	0,6151	0,3870	7,0200	0,0000	0,3783	Aceita H6

FONTE: Elaborado pela autora.

De acordo com Stoel e Muhanna (2012), o entendimento compartilhado de TI e o negócio possibilita a confiança entre as duas áreas, facilitando a circulação de informações. A governança ao buscar transparência e alinhamento entre as áreas, impacta nos critérios de comunicação, medidas de valor e parcerias da organização, assim como no compartilhamento de informações, inclusive entre as áreas de TI e o negócio.

O maior efeito da governança corporativa na governança de TI corrobora com os conceitos de que a governança de TI está integrada, é parte complementar da GC, envolve diretamente as diretrizes e relações de poder dentro da área de TI. O critério escopo e arquitetura também é avaliado por sua transparência, integração dos padrões, infraestrutura, itens presentes nas regras e controles colocados pela governança corporativa.

E o critério habilidade envolve a gestão, determinação do poder, o ambiente cultural e social da organização, gerido pela governança corporativa, com políticas claras, com efeito direto no alinhamento estratégico. Quando analisado os níveis de maturidade do AE, processo inicial, comprometido, focalizado, gerenciado e otimizado, nota-se que o desenvolver da governança corporativa tem efeito nestes níveis, de acordo com as atividades refletidas em cada um dos critérios.

O processo inicial reflete a organização sem alinhamento, falta de percepção de valor entre as equipes, falta de medidas comum, falta de parceria e confiança, estes itens dificilmente ocorrem quando a organização busca a governança corporativa para sua gestão.

As diretrizes bem definidas nas organizações com alto índice de governança corporativa, refletem no processo otimizado, alinhamento entre os processos, integração do planejamento estratégico de TI com o planejamento estratégico do negócio, melhor confiança entre as áreas.

A primeira análise no Modelo II foi realizada de acordo com o coeficiente de correlação de Pearson, este destaca a associação entre duas variáveis, a correlação pode variar entre fraca, quando o coeficiente está entre 0,1 e 0,29, moderada entre 0,30 e 0,49 e forte quando está acima de 0,50 (COHEN, 1992). O valor negativo indica relação inversa.

A figura abaixo mostra a matriz de correlação entre governança corporativa e alinhamento estratégico, o valor 0,5515 indica uma relação positiva forte, ou seja, quando o nível de GC aumenta, o nível de AE também sobe. O p-valor 0,0000 indica um alto nível de significância, pois é abaixo de 0,001.

FIGURA 38 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO GC E AE

	INDICEGC	MEDMEDAE
INDICEGC	1.0000	
MEDMEDAE	0.5515 0.0000	1.0000

FONTE: Elaborado pela autora.

Em seguida foi realizado a análise por regressão, que busca identificar se uma variável pode ser explicada, ou prevista por outra. De acordo com Hair et al. (2005, p. 135), a regressão simples é um “modelo de regressão com uma única variável independente”, nesta pesquisa conhecida como governança corporativa, busca identificar se a GC pode explicar o nível de maturidade no alinhamento estratégico entre TI e o negócio.

Para que o modelo de regressão seja válido, é necessário realizar o teste de normalidade dos resíduos, aqui utilizado o teste Shapiro-Wilk, o teste de homogeneidade de variância, também chamado de Heteroscedasticidade, e o teste da forma funcional, RESET (*ramsey regression equation especification error test*).

Conforme figura 39, os testes Heteroscedasticidade e Ramsey estão de acordo, pois apresentam p-valor maior que 0,05. Porém o teste Shapiro-Wilk acusa a falta de normalidade dos resíduos. Foram identificados cinco cooperativas participantes que não são bem descritas pelo modelo proposto.

Estas cooperativas apresentaram um índice alto de governança corporativa, entre 0,55 e 0,90, e um baixo nível de alinhamento estratégico, entre 1,03 e 2,32. Apesar da grande preocupação em seguir as boas práticas de governança cooperativa, não possuem um alto nível de alinhamento estratégico entre TI e o negócio, explicado em uma das cooperativas pela falta de um departamento interno de TI.

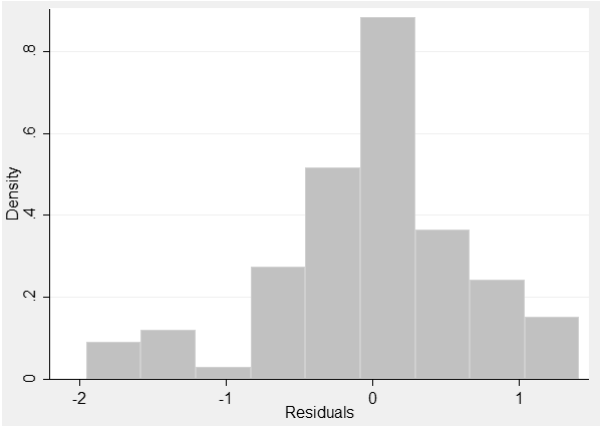
FIGURA 39 – TESTES DE VALIDADE DO MODELO II

	Teste Shapiro-Wilk (Resíduos)	Teste Heteroskedasticity	Teste Ramsey
H7: GC -> AE	0,7961	0,5587	0,1909

FONTE: Elaborado pela autora.

O histograma dos resíduos, conforme figura 40 também demonstra a falta de normalidade dos resíduos.

FIGURA 40 – HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS



FONTE: Elaborado pela autora.

Ao descartar cinco cooperativas, com resíduo menor que -1,5, foi realizado novamente o coeficiente de correlação de Pearson, mantendo o nível de significância alto, ou seja, abaixo de 0,001, e uma correlação positiva forte, de 0,6479 conforme matriz apresentada na figura 41.

FIGURA 41 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO GC E AE (83 COOEPRATIVAS)

	INDICEGC	MEDMEDAE
INDICEGC	1.0000	
MEDMEDAE	0.6479 0.0000	1.0000

FONTE: Elaborado pela autora.

Foram aplicados novamente os testes Shapiro-Wilk, Heteroscedasticidade e Ramsey, todos atingindo p-valor maior que 0,05, conforme figura 42, mostrando validade do modelo proposto.

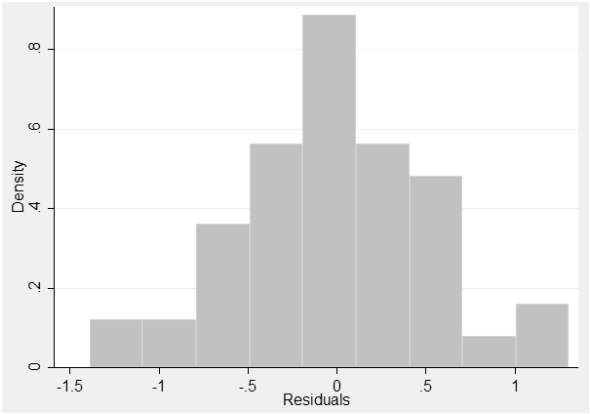
FIGURA 42 – TESTES DE VALIDADE DO MODELO II (83 COOPERATIVAS)

	Teste Shapiro-Wilk (Resíduos)	Teste Heteroskedasticity	Teste Ramsey
H1: GC -> AE	0.7961	0.5587	0.1909

FONTE: Elaborado pela autora.

O histograma, conforme apresntado na figura 43 também confirma a normalidade dos resíduos.

FIGURA 43 – HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS (83 COOPERATIVAS)



FONTE: Elaborado pela autora.

Os resultados da análise por regressão linear simples das 83 cooperativas participantes da pesquisa, apresentados na figura 44, permitem aceitar H1. Indicam que o nível de maturidade do alinhamento estratégico pode ser explicado em aproximadamente 42% pela governança corporativa. Como o p-valor é menor que 0,05, o modelo é estatisticamente significante. E o β 0,6480 representa um efeito positivo e de acordo com Acock (2014), este valor pode ser considerado forte, pois está acima de 0,5.

FIGURA 44 – REGRESSÃO LINEAR SIMPLES MODELO II

	β	Erro Padrão	Teste t	P-valor	R^2	Conclusão
H7: GC -> AE	0,6480	0,3288	7,6600	0,0000	0,4198	Aceita H7

FONTE: Elaborado pela autora.

A governança corporativa busca a gestão transparente, através de práticas executadas na gestão estratégica e operacional da organização, permitindo o alinhamento de interesses entre todos os envolvidos na organização (CARVALHO, 2002; COSTA; ROSINI, 2015, IBGC, 2017). O alinhamento estratégico entre TI e o negócio também está detido dentro da gestão estratégica e operacional da organização, o que faz com que a relação entre o nível de uma, esteja atrelada ao nível da outra. Se as práticas de governança corporativa buscam alinhamento entre as partes, a TI e o negócio também são partes desta gestão, pois são medidas de acordo com os objetivos comuns entre TI e o negócio.

As regras e controles para monitoramento devem alinhar os objetivos entre as áreas e entre estas e os acionistas/proprietários (SIFFERT, 1998; NASCIMENTO et al., 2005), mais um indício de que a governança tem como influenciar o AE entre TI e o negócio. A GC também é uma maneira de assegurar retorno justo sobre os investimentos (ALMEIDA, 2001; CARVALHO, 2002), para isso, práticas devem ser adotas em todos os tipos de investimentos, assim como nos investimentos de TI, incentivando o AE entre TI e o negócio, que de acordo com estudos anteriores, permite melhores ganhos quando existe o alinhamento.

Na próxima seção, as considerações finais são apresentadas com base nas informações levantadas na revisão teórica, e na análise dos resultados aqui apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender a relação do nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade. Ao identificar o índice de governança corporativa, nota-se um indício de crescimento no nível de GC das cooperativas de crédito quando comparado a pesquisas anteriores (BACEN, 2014; UTIYAMA et al., 2017).

Quando analisado o nível de maturidade no alinhamento estratégico entre TI e o negócio nas cooperativas de crédito, identifica-se um nível mediano, entre 3 e 4, assim como pesquisas realizadas em outros segmentos.

Os resultados mostraram que existe uma correlação forte positiva do índice de governança corporativa com o alinhamento estratégico. Pesquisas anteriores já sinalizaram a influência da GC nos resultados (CATAPAN; COLAUTO, 2014), porém este estudo traz uma nova implicação para a governança, ao comprovar a relação positiva com o nível de alinhamento estratégico, já comprovado sua importância em outros estudos.

Também buscou compreender além da importância do AE, identificar como, quais atividades executar, para obter um melhor nível de alinhamento, dificuldade esta ainda encontrada entre as organizações e pesquisadores, principalmente devido à mudança constante do ambiente dos negócios.

Quanto ao ponto de vista da análise por regressão, também percebe-se que o índice de governança corporativa, a variável independente, explica em aproximadamente 42% a variável dependente, nível de maturidade do alinhamento estratégico, o efeito da GC no AE é positivo e forte.

Quando analisado o índice de governança com cada um dos seis critérios, nota-se uma correlação moderada positiva no item comunicação, e uma correlação forte positiva nos demais itens, medidas de valor, parceria, escopo e arquitetura, habilidades e governança de TI, este último critério com o maior valor de correlação. Em todos os casos com alto nível de significância.

Estes resultados corroboram com pesquisas anteriores (ZARVIC et al., 2012; CHAVES et al., 2016; GONÇALVES et al., 2016) que ressaltam governança de TI como uma extensão da governança corporativa, e consequentemente, o impacto

positivo no alinhamento estratégico entre TI e o negócio. Também permitem verificar o impacto da governança corporativa como um todo nos demais critérios

Se analisar cada critério, os itens governança de TI e habilidades também apresentam os maiores percentuais de explicação, 44,25% e 37,83% respectivamente. Todos os itens apresentam alto nível de significância, e efeito positivo e forte, com exceção do critério comunicação pois devido ao seu valor apresentado, é considerado um efeito moderado.

A baixa taxa de resposta das cooperativas de crédito é uma limitação da pesquisa, que ficou alocada a uma amostra por conveniência. Na maioria das cooperativas, o questionário foi aplicado somente a um colaborador, ficando a avaliação restrita ao seu conhecimento sobre governança corporativa e alinhamento estratégico da cooperativa. Este colaborador nem sempre era da área de TI, apresentando pouco ou nenhum conhecimento sobre o modelo utilizado.

A adoção de boas práticas de governança, itens recomendados pelo IBGC, e mais especificamente pelo Bacen neste caso onde o objeto de estudo foram as cooperativas de crédito, tem efeito no alinhamento estratégico entre TI e o negócio. Em especial, as organizações com dificuldades em evoluir no nível de maturidade dos critérios governança de TI e habilidades podem buscar atividades de GC para uma possível melhora no seu nível de alinhamento.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A governança corporativa está sendo desenvolvida e cobrada nas cooperativas de crédito brasileiras, visto diversos trabalhos desenvolvidos pelo Bacen sobre o tema desde 2007. Entender as boas práticas exercidas pelas cooperativas sobre governança corporativa, conhecendo a realidade destas organizações para posterior comparação com os critérios de maturidade, do ponto de vista qualitativo.

Conforme trabalhos já destacados, nota-se que apesar de muitas pesquisas na área de alinhamento estratégico entre TI e o negócio, ainda existem dificuldades em como atingir o alinhamento. As pesquisas ressaltam a importância do

alinhamento estratégico, seu impacto nos resultados da organização, mas não trabalham as atividades que levam ao sucesso do alinhamento.

Buscar atividades que geram o alinhamento ainda é necessário, os resultados mostram o potencial da governança corporativa em impactar nos critérios de maturidade do alinhamento, mostrando uma melhor relação com governança de TI, e habilidades, outras atividades podem ser pesquisadas para melhor impacto nos demais critérios.

Também sugere-se trabalhar o questionário de AE com mais de um executivo dentro da organização, fazendo a média entre um gestor na área de negócios e outro gestor na área de TI. E realizar o estudo aqui apresentado em outros segmentos, pois podem despertar novas oportunidades.

REFERÊNCIAS

ACOCK, Alan C. **A Gentle Introduction to Stata**. 4ª Edição. Texas: Stata Press, 2014.

ALAEDDINI, Morteza; ASGARI, Hamed; GHARIBI, Arash; RAD, Mona Rashidi. **Leveraging Business-IT Alignment through Enterprise Architecture**: an empirical study to estimate the extents. Information Technology Management, 2016.

ALMEIDA, Flavia Gribel. **Governança Corporativa no Brasil**: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações. 2001. 198 f. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: < http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/1896/1896.PDF>. Acesso em: 10 jan. 2017.

BAKER, Elizabeth; NIERDERMAN, Fred. **Integrating the IS Funcions after Mergers and Acquisitions**: analyzing business-IT alignment. Journal of Strategic Information Systems, p. 112-127, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Cooperativas de Crédito**. 2015. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/bc_atende/port/coop.asp#1> Acesso em: 16 jan. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brail**: pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014. Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias. Disponível em: < http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf> Acesso em: 31 Jul. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança Cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relações de Instituições em Funcionamento no País**. Fev./2017. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp> Acesso em: 03 Mar. 2017.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. **Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação**: um modelo operacional para implementação. Revista de Administração Contemporânea, p. 9-33, 2003.

BUCHWALD, Arne; URBACH, Nils; AHLEMANN, Frederik. **Business Value through Controlled IT**: toward an integrated model of IT governance success and its impact. Journal of Information Technology, p. 128-147, 2014.

CAMPBELL, Bruce. **Alignment**: resolving ambiguity within bounded choices. In: Pacific Asia Conference on Information System, 2005, p. 656-669.

CANEPA, Paola Carmem Valenzuela; RIGONI, Eduardo Henrique; BRODBECK, Angela Freitag. **Práticas de Alinhamento Estratégico**: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. Revista de Administração Mackenzie, p. 107-129, 2008.

CARDOSO, Daniel Rago; ZIVIANI, Fabricio; DUARTE, Luiz Otavio Borges. **Gerenciamento de Projetos**: uma análise da maturidade do setor de mineração. Revista de Gestão e Projetos, p. 1-15, 2017.

CARVALHO, Antonio Gledson. **Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva**. Revista de Administração, p. 19-32, 2002.

CATAPAN, Andreson; COLAUTO, Romualdo Douglas. **Governança Corporativa**: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012. Contaduría y Administración, p. 137-164, 2014.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. Strategy Process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. 1ª Edição. London: Sage, 2002, p. 182-205.

CHAN, Yolande E.; HUFF, Sid L.; BARCLAY, Donald W.; COPELAND, Duncan G. **Business Strategic Orientation, Information, Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment**. Information Systems Research, p. 125-150, 1997.

CHAN, Yolande E.; REICH, Blaize Horner. **IT Alignment**: what have we learned? Journal of Information Technology, p. 297-315, 2007.

CHAVES, Elizabete Cecilia Januario; GALEGALE, Napoleão Verardi; AZEVEDO, Marilia Macorin. **Governança de TI nos Bancos de Varejo Brasileiros**: comportamento e tendências. Future Studies Research Journal, p. 165-210. 2016.

CHEN, Leida. **Business-IT Alignment Maturity of Companies in China**. Information and Management, p. 9-16, 2010.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**. Economica, p. 386-405, 1937.

COHEN, Jacob. **A Power Primer**. Psychological Bulletin, p. 155-159, 1992.

COLTMAN, Tim; TALLON, Paul; SHARMA, Rajeev; QUEIROZ, Magno. **Strategic IT Alignment**: twenty-five years on. Journal of Information Technology, p. 91-100, 2015.

COSTA, Rogério Fernandes; ROSINI, Alessandro Marco. **Estudo do Impacto da Governança de Tecnologia da Informação no Desempenho das Empresas Brasileiras**: uma análise a partir da perspectiva dos executivos, usuários e membros de equipes de TI. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, p. 155-176, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUFFA, Denise; ZAGO, Carine; ZARELLI, Paula Regina; MELLO, Gilmar Ribeiro. **O Impacto da Governança Corporativa Eletrônica na Gestão do Conhecimento**. Revista de Gestão e Tecnologia, p. 98-107, 2016.

CUI, Tingru; YE, Hua Jonathan; TEO, Hock Hai; LI, Jizhen. **Information Technology and Open Innovation**: a strategic alignment perspective. Information and Management, p. 348-358, 2015.

DARLINGTON, Richard B.; HAYES, Andrew F. **Regression Analysis and Linear Models**: concepts, applications, and implementation. New York: The Guilford Press.

DING, Fang; LI, Dong; GEORGE, Joey**. Investigating the Effects of IS Strategic Leadership on Organizational Benefits from the Perspective of CIO Strategic Roles**. Information and Management, p. 865-879, 2014.

DUTOT, Vincent; BERGERON, François; RAYMOND, Louis. **Information Management for the Internationalization of SMEs**: na exploratory study based on a strategic alignment perspective. International Journal of Information Management, p. 672-681, 2014.

EL-MASRI, Mazen; OROZCO, Jorge; TARHINI, Ali; TARHINI, Takwa. **The Impact os IS-Business Alignment Practices on Organizational Choice of IS-Business Alignment Strategies**. In: Pacific Asia Conference on Information Systems, 2015, p. 1-16.

FARIA, Fernando de Abreu; STREIT, Rosalvo Ermes. **Governança em Bancos Centrais**: um estudo comparativo das práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra. Revista de Administração Pública, p. 765-794, 2016.

FERREIRA, Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos. **A Construção de Hipóteses**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, p. 1-8, 2013.

FONSECA, Camila Veneo Campos; SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco. **Governança Corporativa e Custo de Capital de Terceiros**: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. Revista Eletrônica de Administração, p. 106-133, 2016.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José. **Governança e Participação no Contexto das Cooperativas de Crédito**. FACES, p. 58-63, 2008.

FRANCISCO, José Roberto de Souza; AMARAL, Hudson Fernandes; BERTUCII, Luiz Alberto. **Risco de Crédito em Cooperativas**: uma análise com base no perfil do cooperado. Sociedade, Contabilidade e Gestão, p. 137-149, 2012.

FRANCISCO, José Roberto de Souza. **Índice de Governança Corporativa**: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. 2014. 321 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível

em: < http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-9MBKV6> Acesso em: 7 fev. 2017.

FREUND, John E. **Estatística Aplicada**: economia, administração e contabilidade. 11ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FRISK, Jane Elisabeth; BANNISTER, Frank; LINDGREN, Rikard. **Evaluation of Information System Investments**: a value dials approach to closing the theory-practice gap. Journal of Information Technology, p. 1-17, 2014.

GEROW, Jennifer E.; GROVER, Varun; TRATCHER, Jason. **Alignment's Nomological Network**: theory and evaluation. Information and Management, p. 541-553, 2016.

GONÇALVES, Andrea de Paiva; GASPAR, Marcos Antonio; CARDOSO, Marcos Vinicius. **Governança de Tecnologia da Informação**: uma análise do nível de maturidade em empresas atuantes no Brasil. Revista de Gestão e Projetos, p. 56-69, 2016.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa**: projetos e relatórios. 2ª Edição. São Paulo: Loyola, 2004.

HAES, Steven; GREMBERGEN, Wim Van. **An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment**. Information Systems Management, p. 123-137, 2009.

HAGENDORFF, Jens. **Corporate Governance in Banking**. In: BERGER, Allen N.; MOLYNEUX, Philip; WILSON, John O. S. The Oxford Handibook of Banking. 2ª Edição. Oxford: University Press, 2014, p. 139-159.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de dados**. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment**: leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, p. 472-484, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Origens da Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca> Acesso em: 24 Jan. 2017.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the Firm**: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C.; CHEW, Donald H. **U. S. Corporate Governance**: lessons from the 1980s. In: JENSEN, Michael C. The Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms. Harvard University Press, 2000.

JORFI, Saeid; NOR, Khalil Md; NAJJAR, Lofti. **An Empirial Study of the Role of IT Flexibility in IT-Business Strategic Alignment**. Journal of Systems and Information Technology, p. 2-21, 2017.

KARPOVSKY, Anna; GALLIERS, Robert D. **Aligning in Practice**: from current cases to a new agenda. Journal of Information Technology, p. 1-25, 2015.

KIM, Yong Jim; LEE, Jong Man; KOO, Chulmo; NAM, Kichan. **The Hole of Governance Effectiveness in Explaining IT Outsourcing Performance**. International Journal of Information Magagement, p. 850-860, 2013.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **Legal Determinants of External Finance**. Journal of Finance, p. 1131-1150, 1997.

LI, Weizi; LIU, Kecheng; BELITSKI, Maksim; GHOBADIAN, Abby; O'REGAN, Nicholas. **E-Leadership through Strategic Alignment**: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. Journal of Information Technology, p. 185-206, 2016.

LIMA, Romeu Eugênio; ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino; AMARAL, Hudson Fernandes. **Conflitos de Agência**: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. In: V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 2008, p. 1-13.

LUFTMAN, Jerry; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. **Transforming the Enterprise**: the alignment of business and information technology strategies. IBM Systems Journal, p. 198-221, 1993.

LUFTMAN, Jerry. **Assessing Business – IT Alignment Maturity**. Communications of the Association for Information Systems, p. 1-51, 2000.

LUFTMAN, Jerry. **Key Issues for IT Executives**. MIS Quarterly Executive, p. 269-286, 2005.

LUFTMAN, Jerry; LYYTINEN, Kalle; ZVI, Tal Ben. **Enhancing the Measurement of Information Technology (IT) Business Alignment and its Influence on Company Performance**. Journal of Information Technology, p. 1-21, 2015.

LUFTMAN, Jerry. **Strategic Alignment Maturity**. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. Handbook on Business Process Management 2: strategic alignment, governance, people and culture. 2ª Edição. Brisbane: Springer, 2015, p. 5-44.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARANHO, Flavia Schwartz; FONSECA, Marcos Wagner; FREGA, Jose Roberto. **Governança Corporativa e Desempenho das Empresas diante da Crise**

Econômica Global de 2008: uma análise de dados em painel. Revista de Administração da UFSM, p. 293-311, 2016.

MARANHO, Flavia Schwartz. **Estratégia, Governança e Desempenho das Empresas diante da Crise Econômica Global de 2008**: uma análise de dados em painel. 2014. 111 F. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/35744> Acesso em: 11 jan. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKUS, M. Lynne; JACOBSON, Dax D. **The Governance of Business Processes**. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. Handbook on Business Process Management 2: strategic alignment, governance, people and culture. 2ª Edição. Brisbane: Springer, 2015, p. 311-332.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS NETO, João Paulo; MORAES FILHO, Rodolfo Araujo. **Alinhamento e Maturidade na Gerência de TI em Segmento Tradicional da Indústria**: o setor sucroalcooleiro. R. Eletr. Estratégia e Negócios, p. 3-34, 2013.

MENDONÇA, Claudio Marcio Campos; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; SOUZA NETO, Manoel Veras; ARAÚJO, Afrânio Galdino. **Governança de Tecnologia da Informação**: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. Revista de Administração Pública, p. 443-468, 2013.

MERALI, Yasmin; PAPADOPOULOS, Thanos; NADKARNI, Tanvee. **Information Systems Strategy**: past, present, future? Journal of Strategic Information System, p. 125-153, 2012.

MORAES, Renato de Oliveira; KRUGLIANSKAS, Isak. **Projetos de TI**: maturidade x desempenho. Revista de Administração e Inovação, p. 22-33, 2010.

MOURA, Geovanne Dias; FRANZ, Leandro; CUNHA, Paulo Roberto. **Qualidade da Informação Contábil em Empresas Familiares**: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. Contaduría y Administración, p. 426-446, 2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa**: evidência de uma survey comparative entre empresa de capital brasileiro e norte-americano. In: EnANPAD, 2005, p. 1-16.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6ª Edição. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cenário Brasileiro**. 2016. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/> Acesso em: 18 Jan. 2017.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares; LUCA, Marcia Martins Mendes; OLIVEIRA, Oderlene Vieira; ARAGÃO, Lindenberg Araújo; SENA, Augusto Marcos Carvalho. **Motivações para a Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa Segundo Diretores de Relações com Investidores**. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, p. 255-269, 2012.

QUAADGRAS, Anne; WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Management Commitments that Maximize Business Impact from IT**. Journal of Information Technology, p. 114-127, 2014.

RAHIMI, Fatemeh; MOLLER, Charles; HVAM, Lars. **Business Process Management and IT Management**: the missing integration. International Journal of Information Management, p. 142-154, 2016.

RENAUD, Alexandre; WALSH, Isabelle; KALILA, Michel. **Is SAM still Alive**? A bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field. Journal of Strategic Information Systems, p. 75-103, 2016.

REICH, Blaize Horner; BENBASAT, Izak. **Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives**. Management Information Systems Research Center, p. 55-81, 1996.

RIBEIRO, Henrique Cesar Melo. **Corporate Governance versus Corporate Governance**: an international review: a comparative analysis of the academic production of corporate governance topic. Revista Contemporânea de Contabilidade, p. 95-116, 2014.

RIGONI, Eduardo Henrique. **Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação**: práticas promovidas em empresas industriais da região sul do Brasil. 2006. 176 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6100> Acesso em: 15 Fev. 2017.

RIGONI, Eduardo Henrique. **Identificação de Relações de Importância entre Elementos de Maturidade de Alinhamento Negócios – TI e Tipos Estratégicos**. 2010. 189 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18802> Acesso em: 16 Jan. 2017.

RONDA-PUPO, Guillermo Armando; GUERRAS-MARTIN, Luis Angel. **Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008**: a co-word analysis. Strategic Management Journal, p. 162-188, 2012.

ROSES, Luís Kalb; BRITO, Jean Carlos Borges; CORREIO, Gentil José de Lucena Filho. **A Comunicação no Alinhamento Estratégico TI-Negócio**: o papel das

conversações e suas competências. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, p. 1-21, 2014.

SABHERWAL, Rajiv; CHAN, Yolande E. **Alignment between Business and IS Strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders**. Information Systems Research, p. 11-33, 2001.

SCHLOSSER, Frank; BEIMBORN, Daniel; WEITZEL, Tim; WAGNER, Heinz-Theo. **Achieving Social Alignment between Business and IT**: an empirical evaluation of the efficacy of IT governance mechanisms. Journal of Information Technology, p. 119-135, 2015.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **A Survey of Corporate Governance**. The Journal of Finance, p. 737-783, 1997.

SIFFERT FILHO, Nelson. **Governança Corporativa**: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. Revista do BNDES, p. 1-23, 1998.

SILVA, Sidnei Celerino; ARAÚJO, Kleber Domingos; ZUCCOLOTTO, Robson; PINTO, Marcos Roberto. **Análise Epistemológica das Propriedades Fundamentais do Problema, Objetivos e Hipóteses de Artigos dos Congressos USP e ENANPAD**. Revista Universo Contábil, p. 50-70, 2013.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 254 f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php> Acesso em 7 fev. 2017.

SPARROWE, Raymond T.; MAYER, Kyle J. **Publishing in AMJ – Part 4**: grounding hypotheses. Academy of Management Journal, p. 1098-1102, 2011.

STOEL, M. Dale; MUHANNA, Waleed A. **The Dimensions and Directionality of Trust and their Roles in the Development of Shared Business-IS Understanding**. Information and Management, p. 248-256, 2012.

SUH, Hanjun; HILLEGERSBERG, Jos Van; CHOI, Junho; CHUNG, Sunghum. **Effects of Strategic Alignment on IS Success**: the mediation role of IS investimento in Korea. Information Technology and Management, p. 7-27, 2013.

TAYLOR, John K.; CIHON, Cheryl. **Statistical Techniques for Data Analysis**. 2ª Edição. Boca Raton: CRC Press Company, 2004.

TEIXEIRA FILHO, José Gilson de Almeida. **MMPE-SI/TI (Gov) – Modelo de Maturidade para Planejamento Estratégico de SI/TI direcionado às Organizações Governamentais Brasileiras baseado em Melhores Práticas**. 2010. 349 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambruco, Recife, 2010.

UTIYAMA, Douglas Patrick Ribeiro. **Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito**: a adoção de boas práticas de governança corporativa e sua relação com desempenho e risco. 2016. 121 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42933> Acesso em: 10 jan. 2017.

UTIYAMA, Douglas Patrick Ribeiro; FONSECA, Marcos Wagner; ABIB, Gustavo. **Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito e sua Relação com Desempenho e Risco**. Congresso UnB de Contabilidade e Governança, p.1-21, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

VOGT, Mara; KAVESKI, Itzhak David Simão; DEGENHART, Larissa; MONJE, Arnaldo da Conceição; HEIN, Nelson. **Os Efeitos da Governança Corporativa na Estrutura de Capital**: uma análise nas empresas brasileiras pertencentes ao índice BM&BOVESPA de consumo (ICON). Revista Ambiente Contábil, p. 204-222, 2017.

WARD, John M. **Information Systems Strategy**: quo vadis? Journal of Strategic Information Systems, p. 165-171, 2012.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WU, Shelly Ping-Ju; STRAUB, Detmar W.; LIANG, Ting-Peng. **How Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Alignment Influence Organizational Performance**: insights from a matched survey of business and IT managers. MIS Quarterly, p. 497-518, 2015.

ZARVIC, Novica; STOLZE, Carl; BOEHM, Matthias; THOMAS, Oliver. **Dependency-based IT Governance Practices in Inter-Organisational Collaborations**: a graph-driven elaboration. International Journal of Information Management, p. 541-549, 2012.

ZOLPER, Katja; BEIMBORN, Daniel; WEITZEL, Tim. **When the River Leaves its Bed**: analyzing deviations between planned and actual interaction structures in IT change processes. Journal of Information Technology, p. 333-353, 2013.

ZOLPER, Katja; BEIMBORN, Daniel; WEITZEL, Tim. **The Effect of Social Network Structures at Business/IT Interface on IT Application Change Effectiveness**. Journal of Information Technology, p. 148-169, 2014.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS CARACTERÍSTICAS

Nome da Cooperativa:

CNPJ (Opcional):

Classificação:

- ○ Singular
- ○ Central
- ○ Confederação

Tipo:

- ○ Crédito Mútuo
- ○ Crédito Rural
- ○ Livre Admissão
- ○ Luzzatti
- ○ Outro:

Estado:

Cidade:

Ano de Fundação:

Está atrelada ao sistema:

- ○ Cecred
- ○ Cresol
- ○ Sicoob
- ○ Sicredi
- ○ Unicred
- ○ Uniprime
- ○ Nenhum
- ○ Outro:

Desde que ano está atrelada ao sistema?

Quantidade de Cooperados em 31/12/2016:

Quantidade de Funcionários:

Nome do Respondente (Opcional):

Função do Respondente:

ANEXO A – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS AE

Maturidade de Alinhamento Estratégico

Critérios de Maturidade						
1	**Comunicação**					
Avalia a efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que é necessário para assegurar estratégias de sucesso.						
Q1.1	Entendimento da área de Negócios pelo pessoal da área de TI (Tecnologia da Informação).	1	2	3	4	5
Q1.2	Entendimento dos conceitos da área de TI pelo pessoal da área de Negócios.	1	2	3	4	5
Q1.3	Aprendizado organizacional. Troca de experiências formais ou informais inter/intra organizacional.	1	2	3	4	5
Q1.4	Facilidade de acesso entre as áreas de Negócios e de TI. Simpatia, atendimento, linguagem acessível e formalidade.	1	2	3	4	5
Q1.5	Compartilhamento do conhecimento. Troca de informações do negócio, formais ou informais inter/intra organizacional.	1	2	3	4	5
Q1.6	Proximidade entre pessoal de TI e de Negócios. Cooperação, periodicidade de atendimento, facilidade de encontrar.	1	2	3	4	5
2	**Medidas de Valor**					
Demonstram o valor da contribuição da TI para a área de negócios. Existência de instrumentos que demonstram a performance da TI e dos negócios.						
Q2.1	Medidas de TI e periodicidade de controle e revisões. Investimentos, produtividade, volume de acesso a rede, etc.	1	2	3	4	5
Q2.2	Medidas de Negócio e periodicidade d econtrole e revisões. Indicadores de gestão, Balanced Scorecard - BSC, etc.	1	2	3	4	5
Q2.3	Medidas conjuntas - métricas de TI e métricas de Negócios. Integração e constância de uso.	1	2	3	4	5
Q2.4	Instrumentos para medir o nível de serviço prestado pela TI às áreas de negócio. Existência, qualidade e uso.	1	2	3	4	5
Q2.5	Realizações de benchmarking. Periodicidade, nível de formalidade e ações decorrentes.	1	2	3	4	5
Q2.6	Existência de avaliações/revisões formais dos investimentos em TI. Regularidade, formalidade e avaliação de resultados.	1	2	3	4	5
Q2.7	Existência de práticas de melhoria contínua. Existência, regularidade e medições de efetividade.	1	2	3	4	5
3	**Governança**					
Visa garantir que os participantes de TI e de negócios formalmente discutam e revisem prioridades de alocação de recursos de TI.						
Q3.1	Formalização do processo de Planejamento Estratégico de Negócios. Existência, abrangência e participação da TI.	1	2	3	4	5
Q3.2	Formalização do processo de Planejamento Estratégico de TI. Existência, abrangência e participação das pareas de negócios.	1	2	3	4	5
Q3.3	Formalização da hierarquia de TI na estrutura organizacional. Centralização/descentralização e comunicação entre gerências.	1	2	3	4	5
Q3.4	Estrutura orçamentparia da TI. Centro de custos, centro de lucros, centro de investimentos.	1	2	3	4	5
Q3.5	Gerenciamento dos investimentos de TI. Baseados em custos, valor agregado, no retonor sobre investimentos	1	2	3	4	5
Q3.6	Existência de Comitê diretivo de TI. Formalização e regularidade.	1	2	3	4	5
Q3.7	Priorização dos projetos de TI em relação às demandas. Se reagem às necessidades de negócio ou TI, ou de forma conjunta.	1	2	3	4	5

4	**Parcerias**					
A parceria entre negócios e TI deve evoluir ao ponto de a TI habilitar e ou direcionar mudanças em negócios, processos e estratégias.						
Q4.1	Percepção do valor da TI pelas áreas de negócio. Custo necessário, parceiro, habilitador de estratégias.	1	2	3	4	5
Q4.2	Grau de importância da TI no planejamento estratégico de negócios. Influência, participa.	1	2	3	4	5
Q4.3	Compartilhamento dos riscos e recompensas por parte da TI.	1	2	3	4	5
Q4.4	Gestão do relacionamento TI - Área de Negócios. Existência, forma, cumprimento.	1	2	3	4	5
Q4.5	Relacionamento entre as Áreas de Negócio e TI. Confiabilidade, satisfação, harmonioso, parceria.	1	2	3	4	5
Q4.6	Apoio e patrocínio para as ações de TI pela da área dos negócios. Existência, alcance.	1	2	3	4	5
5	**Escopo e Arquitetura**					
Visa medir a maturidade da tecnologia da informação (TI). Assumir um papel dando suporte a uma nfra-estrutura flexível, transparente a todos os parceiros negócios e clientes. Avaliar e aplicar tecnologias emergentes, efetivamente.						
Q5.1	Extensão do papel da TI em relação aos processos de negócios. Sistemas tradicionais - legados, contabilidade ou habilitadores de negócios - ERP, CRM, BI.	1	2	3	4	5
Q5.2	Padronização da articulação entre as Áreas de Negócios e de TI. Existência, documentação, auxílio na coordenação da TI.	1	2	3	4	5
Q5.3	Integração da arquitetura de TI com as áreas de Negócio. Existência, formalização e abrangência.	1	2	3	4	5
Q5.4	Transparência e flexibilidade da arquitetura de sistemas de informação. Facilidade de gestão tecnológica.	1	2	3	4	5
Q5.5	Orientação da infra-estrutura de TI. Existência de recursos e ferramentas operacionais ou estratégicas para o negócio, que suportem respostas rápidas frente às mudanças de mercado.	1	2	3	4	5
6	**Habilidade**					
Inclui todas as considerações de recursos humanos da organização, incluindo fatores tais como o ambiente cultural e social da organização.						
Q6.1	Atitudes ou iniciativas de inovação e empreendedorismo. Encorajamento entre os níveis da empresa.	1	2	3	4	5
Q6.2	Centro de poder sobre a TI ou núcleo da tomada de decisões-chave. De restrito à alta gestão da empresa até distribuído pela empresa envolvendo as unidades operacionais e parceiros.	1	2	3	4	5
Q6.3	Estilo de gerenciamento da TI. De baseado em comando e controle até agregação de valor às áreas de negócio.	1	2	3	4	5
Q6.4	Disposição do pessoal de TI para mudanças. Existência de ambiente favorável, consciência, prontidão.	1	2	3	4	5
Q6.5	Oportunidades de crescimento para pessoal de TI. Maior rotatividade interna, menor rotatividade externa.	1	2	3	4	5
Q6.6	Processos de educação e trenamento inter-funcional para o pessoal de TI. Capacitação e aprendizagem contínua.	1	2	3	4	5
Q6.7	A interação social. Existência de ambiente social, político e de confiança entre TI e Áreas de Negócio.	1	2	3	4	5
Q6.8	Atração e retenção de talentos-chave na empresa. Existência de programas ou políticas para reduzir rotatividade externa.	1	2	3	4	5

FONTE: RIGONI (2006, p. 150).

ANEXO B – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS GC

Governança Corporativa

Representatividade e Participação		
1	Existe manual de Assembleia Geral formalizado pela cooperativa e disponível a todos os associados?	( ) Sim ( ) Não
2	As assembleias são divulgadas com antecedência mínima de um mês aos cooperados?	( ) Sim ( ) Não
3	A última Assembleia Geral ocorreu em primeira convocação?	( ) Sim ( ) Não
4	A participação dos associados, verificada através da assinatura no livro de presença na última AG foi superior a 50%?	( ) Sim ( ) Não
5	As documentações referentes (relatórios contábeis e gerenciais) às pautas das assembleias são disponibilizadas para os cooperados com antecedência prévia à AG?	( ) Sim ( ) Não
6	As pautas das assembleias são discutidas formalmente com os cooperados antes da realização da assembleia geral (pré assembleias)?	( ) Sim ( ) Não
7	A cooperativa possui algum tipo de reunião prévia à AG, em que se possibilite aos associados - não participantes da administração - um fórum de discussão dos temas a serem deliberados?	( ) Sim ( ) Não
8	Há ações adotadas como por exemplo fornecimento de transporte e organização de eventos para incentivar a participação dos associados nas AG?	( ) Sim ( ) Não
9	Existe previsão em normas internas que asseguram o direito do associado de solicitar a postergação das AGs quando julgar necessário?	( ) Sim ( ) Não
10	Existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta?	( ) Sim ( ) Não
11	As atas das AGs estão disponíveis para os cooperados?	( ) Sim ( ) Não
12	A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?	( ) Sim ( ) Não
13	As assembleias ocorrem de forma periódica, com período menor de 6 meses?	( ) Sim ( ) Não
14	As últimas três assembleias ocorreram no mesmo local?	( ) Sim ( ) Não
15	As pautas referentes às assembleias são disponibilizadas para os cooperados previamente a AG?	( ) Sim ( ) Não
16	Todos os temas previstos para a assembleia constam na pauta?	( ) Sim ( ) Não
17	As prestações de contas são abordadas nas assembleias?	( ) Sim ( ) Não
18	A cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno?	( ) Sim ( ) Não
19	Existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF?	( ) Sim ( ) Não
20	Em alguma das últimas duas eleições para o CA/Diretoria ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?	( ) Sim ( ) Não
21	Em alguma das últimas duas eleições para o CF ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?	( ) Sim ( ) Não
22	O perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos é divulgado antes ou durante a AGO?	( ) Sim ( ) Não
23	A cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não colaboradores ou não dirigentes?	( ) Sim ( ) Não
24	A cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças?	( ) Sim ( ) Não
25	Em um conceito amplo de sustentabilidade, a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida, voltadas ou não ao seu quadro associativo?	( ) Sim ( ) Não
26	Os associados são informados sobre seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo?	( ) Sim ( ) Não
27	O processo eleitoral é efetuado uso do voto por aclamação?	( ) Sim ( ) Não

28	A comissão eleitoral é composta por número ímpar de integrantes? (Considerar 0 - zero - como par)	( ) Sim ( ) Não
29	Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de administração na última eleição?	( ) Sim ( ) Não
30	Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de fiscalização na última eleição?	( ) Sim ( ) Não
31	As pautas das assembleias gerais incluem os itens "Outros assuntos", "Assuntos gerais" ou similares?	( ) Sim ( ) Não
32	O cooperado, quando de sua admissão na cooperativa, recebe ou tem acesso ao estatuto social?	( ) Sim ( ) Não
Estrutura, Conselho de Administração e Gestão		
33	A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?	( ) Sim ( ) Não
34	A maioria dos componentes do CA está participando de seu primeiro mandato?	( ) Sim ( ) Não
35	Existe avaliação periódica dos membros do CA?	( ) Sim ( ) Não
36	O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de um item específico no relatório da Administração?	( ) Sim ( ) Não
37	Existe Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência?	( ) Sim ( ) Não
38	No último exercício, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	( ) Sim ( ) Não
39	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam no regimento interno da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
40	Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
41	Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/diretores?	( ) Sim ( ) Não
42	Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc	( ) Sim ( ) Não
43	A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CA?	( ) Sim ( ) Não
44	A periodicidade das reuniões do CA é mensal?	( ) Sim ( ) Não
45	Existem comitês de assessoramento ao CA?	( ) Sim ( ) Não
46	No último exercício, a Diretoria Executiva deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	( ) Sim ( ) Não
47	A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?	( ) Sim ( ) Não
48	A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?	( ) Sim ( ) Não
49	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com partes relacionadas"?	( ) Sim ( ) Não
50	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários"?	( ) Sim ( ) Não
51	A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico)?	( ) Sim ( ) Não
52	Sobre o último exercício houve envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?	( ) Sim ( ) Não
53	As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas?	( ) Sim ( ) Não
54	As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas?	( ) Sim ( ) Não
55	As reuniões dos administradores com funções estratégicas acontecem sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados a prestar esclarecimentos?	( ) Sim ( ) Não
56	O desempenho dos gestores é avaliado regularmente ao menos uma vez ao ano?	( ) Sim ( ) Não
57	A remuneração dos executivos é baseada em critérios claros e transparentes e alinhada com a realidade da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
58	Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de relacionamento entre as cooperativas singulares filiadas?	( ) Sim ( ) Não
59	Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de divulgação de dados comparativos sobre o desempenho de suas filiadas?	( ) Sim ( ) Não

60	Todos os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, estão com dedicação exclusiva às atividades da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
61	A cooperativa possuí uma política de gestão de riscos regulamenta, formalizada e divulgada para o quadro funcional da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
62	Os dados econômico financeiros da cooperativa e os indicadores de desempenho estão disponíveis no site da cooperativa para toda a sociedade?	( ) Sim ( ) Não
63	A divulgação dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal é feita de maneira prévia à realização da Assembleia Geral?	( ) Sim ( ) Não
64	A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?	( ) Sim ( ) Não
65	Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do CF?	( ) Sim ( ) Não
66	Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?	( ) Sim ( ) Não
67	A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?	( ) Sim ( ) Não
68	Os membros do CF têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?	( ) Sim ( ) Não
69	Os documentos a serem examinados pelo CF em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?	( ) Sim ( ) Não
70	Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculos com membros ou com parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
Fiscalização		
71	No último exercício, o CF estabeleceu uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	( ) Sim ( ) Não
72	As reuniões ordinárias do CF no último exercício foram realizadas em conjunto com as do CA ou da Diretoria Executiva?	( ) Sim ( ) Não
73	A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CF?	( ) Sim ( ) Não
74	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Fiscal constam no regimento interno da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
75	Em algum documento está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais?	( ) Sim ( ) Não
76	O CF possui Regulamento/Regimento Interno?	( ) Sim ( ) Não
77	O CF realizou reuniões extraordinárias durante o último exercício?	( ) Sim ( ) Não
78	Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc	( ) Sim ( ) Não
79	O CF ser reúne regularmente com a auditoria interna?	( ) Sim ( ) Não
80	A cooperativa possui canais institucionais para receber as reclamações e reinvindicações dos associados?	( ) Sim ( ) Não
81	A cooperativa possui canais institucionais para estabelecer a comunicação direta entre associados e o CF?	( ) Sim ( ) Não
82	O CF se reúne com o responsável pela auditoria externa (independente/auditoria cooperativa) quando do encerramento dos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis?	( ) Sim ( ) Não
83	As regras para contratação de auditoria externa estão formalizadas em algum tipo de documento da cooperativa ou de antes do sistema cooperativo?	( ) Sim ( ) Não
84	Há uma comissão de auditoria interna?	( ) Sim ( ) Não
85	Há a contratação de uma auditoria externa?	( ) Sim ( ) Não
86	O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa?	( ) Sim ( ) Não
87	O plano de trabalho anual do Conselho Fiscal é regulamentado, formalizado e divulgado aos cooperados?	( ) Sim ( ) Não
88	A cooperativa de crédito está atrelada a alguma cooperativa central de crédito?	( ) Sim ( ) Não
89	Os sistemas organizados e/ou as cooperativas centrais de crédito produzem e divulgam informações e indicadores de suas cooperativas filiadas?	( ) Sim ( ) Não

FONTE: UTIYAMA (2016, p. 105).