

ÍNDICE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ELETRÔNICA - IGCE

Gilmar Ribeiro de Mello¹
Carine Zago²

RESUMO

A governança corporativa tem-se mostrado um elemento importante na gestão das empresas, pois o mercado acionário valoriza iniciativas relacionadas às boas práticas. Assim, entende-se que essas boas práticas podem ser mais bem aplicadas, implantadas, difundidas etc. com o uso das TICs, principalmente a internet. Entende-se que a governança corporativa eletrônica constitui-se pelos grupos de práticas “conteúdo, serviços, participação dos shareholders e stakeholders, privacidade e segurança e usabilidade e acessibilidade”. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo propor um índice de governança corporativa eletrônica para as empresas que fazem parte do Ibovespa. Para responder este objetivo utilizou-se da pesquisa bibliográfica para a identificação das práticas; e para a proposição do índice utilizou-se de análise de conteúdo, apoiado a uma escala de 3 pontos. O índice foi estabelecido considerando uma escala de 0 a 100, onde cada um dos grupos recebeu peso 20. A soma da pontuação dos grupos forma o índice. Através do IGCE foi possível identificar o percentual de práticas implantadas pelas empresas da amostra, onde a empresa Natura ficou com o maior percentual de práticas implantadas (65%). Com este estudo procura-se demonstrar a importância do uso da internet no provimento da governança.

PALAVRAS-CHAVE: Governança corporativa; governança corporativa eletrônica; e-governança.

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas e demais partes interessadas, como: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros. Sua essência está baseada em mecanismos de solução para o conflito de agência, decorrente da assimetria informacional, isto é, o gestor possui informações que o proprietário não, e conflitos de interesses entre as partes envolvidas.

No Brasil, a governança corporativa é considerada um movimento importante para a consolidação de mais proteção aos acionistas investidores e maior incentivo às empresas na busca de recursos de mercado de capitais.

A importância da governança corporativa não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas, mas em prover mais transparência e responsabilidade.

Os mecanismos de governança corporativa são importantes por possibilitar um monitoramento constante da administração da empresa, diminuindo a assimetria

¹ Doutor em Ciências Contábeis, Professor Adjunto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, *Campus* Francisco Beltrão-PR.

² Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, *Campus* Francisco Beltrão-PR. Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/AÇÕES AFIRMATIVAS/FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA/UNIOESTE.



informacional, através da maior transparência, para minimizar os problemas da agência.

Segundo Ribeiro Neto (2002), o principal objetivo do Mercado Novo (mercado de ações) é, através de melhores práticas de governança corporativa e transparência, garantir um ambiente mais confiável para a negociação de suas ações. Desta forma, os investidores estariam mais seguros para investir seus recursos no mercado acionário e, por outro lado, as empresas obteriam uma melhor precificação e maior demanda por suas ações.

É nesse contexto que se insere a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), especialmente a internet, cujo objetivo é moldar a forma como os indivíduos interagem uns com os outros e com a sociedade como um todo, e da forma como a sociedade oferece espaço para seus habitantes interagirem uns com os outros. Novos modos de comunicação tornaram-se disponíveis, mais rápidos, eficazes e com a capacidade de chegar a cada indivíduo da sociedade. Em teoria, qualquer pessoa com acesso à TICs pode obter informações relacionadas a si e a outros. A abertura desses canais tem um papel significativo a desempenhar nos países em desenvolvimento, pois permitem que seus usuários tenham um acesso quase limitado à informação residente em bases de dados e remotas fontes de conhecimento (NATH, 2003).

A era da informação, sob a forma de TICs, tem visivelmente alterado a face da governança, pois podem ser utilizadas de uma forma sustentável para facilitar as operações das empresas, bem como envolver as partes interessadas, mas o desafio é melhorar a eficiência e proporcionar maior transparência e maior qualidade nos serviços.

A governança corporativa tem-se mostrado um elemento importante na gestão das empresas, pois o mercado acionário valoriza iniciativas relacionadas às boas práticas. Dessa forma, entende-se que essas boas práticas podem ser mais bem aplicadas, implantadas, difundidas etc., com o uso das novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a Internet.

Além disso, a governança corporativa eletrônica pode minimizar o conflito de interesses entre os gestores e acionistas e reduzir os custos de transação, porque possibilita a maior e melhor divulgação das informações, a disponibilidade de serviços e a participação dos acionistas, principalmente o minoritário, e as demais



partes interessadas pela empresa na gestão, dando sugestões, fazendo críticas ou fiscalizando as ações dos gestores.

De modo geral, as organizações, principalmente as que atuam no mercado de capitais, disponibilizam as informações no mercado como um mecanismo de transparência, sendo que a forma como aquelas são divulgadas é reconhecida como um dos pilares das boas práticas de governança. Para Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005) e BM&FBOVESPA (2011a) as empresas estão cada vez mais utilizando a Internet como meio de relacionamento com os investidores, oferecendo maiores graus de transparência ao mercado quanto ao comportamento dos principais papéis que são negociados na BM&BOVESPA.

Por isso, o problema de pesquisa que se destaca é: as empresas que fazem parte do índice Bovespa (Ibovespa) utilizam suas *websites* para fornecer serviços, informações e proporcionar a participação dos *shareholders* e *stakeholders*? Para responder esta problemática, este trabalho tem o seguinte objetivo: propor um índice de governança corporativa eletrônica para as empresas que fazem parte do Ibovespa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Governança corporativa

A governança corporativa começou a ser discutida nos Estados Unidos no final dos anos 80 e passou a ser difundida na década seguinte. Foi o Relatório *Cadbury*, documento editado em 1992 na Inglaterra, que segundo Lodi (2000), propagou o primeiro tratado sobre a governança corporativa pelo mundo. Trata-se de um relatório que foi elaborado com a pretensão de melhorar a performance das empresas européias baseando-se nas experiências bem sucedidas existentes em diversas empresas americanas (CUSTODIO *et al.*, 2006).

A governança corporativa pode ser entendida como um sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das corporações. Por isso, a busca da redução de riscos internos e externos inerentes ao negócio, o gerenciamento de interesses, a redução da volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governança corporativa para ampliação das bases estratégicas da criação de valor (SLOMSKI *et al.*, 2008).



O conceito de governança corporativa que pode ser considerado é dado por Monks e Minow (1995), como sendo: a governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas no emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2004), a governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas ou cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal.

No Brasil, o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2004), inspirado nos principais códigos internacionais de governança, está fundamentado nos seguintes princípios básicos: transparência; equidade; prestação de contas; responsabilidade corporativa.

Segundo Slomski *et al.* (2008), as principais ações preconizadas pela maioria dos mercados que adotaram os princípios de governança corporativa são: reduzir a assimetria informacional; tratar de modo equitativo todos os investidores; reduzir os custos e o conflito de agência; incentivar a análise das informações da companhia por empresas de auditoria externa; aumentar os poderes do conselho de administração sobre os altos executivos da sociedade; nomear conselheiros não vinculados aos altos executivos.

2.2 Novo Mercado e Níveis de Governança Corporativa da BOVESPA

O Novo Mercado ou um dos Níveis de Governança Corporativa é um exigente conjunto de regras societárias, conhecidas como práticas diferenciadas de governança corporativa. Segundo a BM&FBOVESPA (2011b), essas práticas formam um conjunto de normas de conduta para empresas, administradores e controladores, as quais são consideradas importantes para a valorização das ações e outros ativos emitidos pelas companhias.

O Novo Mercado foi criado em 2000 para constituir-se no segmento da BM&FBOVESPA destinado às empresas que se comprometem com práticas e regras societárias mais rígidas do que as exigidas pela legislação brasileira. Ao



aderir, as empresas devem ampliar os direitos dos acionistas e divulgar suas informações de maneira sistemática e mais transparente à sociedade como um todo. As principais consequências almejadas são a valorização e a liquidez das ações (CUSTODIO *et al.*, 2006).

Os Níveis de Governança corporativa também surgiram em 2000, com o objetivo de estabelecerem às empresas já listadas na BM&FBOVESPA um conjunto de procedimentos e condutas importantes a serem adotados por seus administradores e controladores. Foi instituído os níveis 1 e 2, distinguindo as empresas de acordo com o grau de compromisso assumido com a prática de boa governança.

2.3 Conceito de governança eletrônica

A governança eletrônica tem como base para sua criação e desenvolvimento, as tecnologias de informação e comunicação (TICs), especialmente a internet. As TICs têm como objetivo mudar a forma como os indivíduos interagem uns com os outros e com a sociedade como um todo, e da forma como a sociedade oferece espaço para os seus habitantes interagirem uns com os outros (NATH, 2003).

Dessa forma, as TICs buscam facilitar as operações do governo, proporcionando melhor eficiência, transparência, qualidade e rapidez nos serviços públicos prestados. Elas também ajudam a construir um ambiente de confiança, fazendo com que o cidadão possa ter participação nas decisões políticas.

Portanto, segundo a UNESCO (2005), a governança eletrônica pode ser entendida como o desempenho da governança mediante suporte eletrônico, de modo a facilitar um eficiente, rápido e transparente processo de divulgação das informações, e realizar as atividades de administração do governo. Além disso, pode trazer novos conceitos de cidadania, em termos das necessidades dos cidadãos e das suas responsabilidades, envolve, ainda, novos estilos de liderança, novas formas de debater e decidir as políticas e os investimentos, de acesso à educação, de ouvir os cidadãos e de organizar e fornecer as informações e serviços.

Em síntese, a governança eletrônica pode ser entendida como o uso das TICs, principalmente a internet, para fornecer serviços e informações e proporcionar a participação cidadã no governo.

Porém, o conceito de governança eletrônica é utilizado para explicar a utilização das TICs no âmbito da administração pública, ou seja, nas atividades do



governo. Neste trabalho aborda-se esse assunto no contexto da iniciativa privada (empresas).

Dessa forma, é possível encontrar estudos que investigaram alguns aspectos de governança corporativa relacionados ao uso da internet, como por exemplo:

- Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005) estudaram os determinantes da disseminação voluntária de informações financeiras na Internet. O objetivo do estudo foi verificar a existência de associações entre características das empresas e a disseminação voluntária de informações financeiras usando a rede mundial de computadores, tomando como referência as empresas brasileiras;
- Cunha e Ribeiro (2008) pesquisam a divulgação voluntária de informações de natureza social, um estudo nas empresas brasileiras, os quais investigaram os incentivos das companhias negociadas no mercado de capitais brasileiro para divulgar voluntariamente informações de natureza social.

2.4 Conceito de governança corporativa eletrônica

A governança corporativa eletrônica deve ser entendida como a utilização das TICs, principalmente a internet, para fornecer serviços, informações e proporcionar a participação dos acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*) (ZAGO; MELLO, 2010).

Considerando essa abordagem, a governança corporativa eletrônica tem como objetivos, praticamente os mesmos que a governança eletrônica, os quais são citados por Mello (2009), com sendo: minimizar os problemas de agência, reduzindo a assimetria informacional entre o agente (gestor público) e o principal (cidadão); reduzir os custos de transação.

Porém, no caso das empresas, o problema de agência ocorre entre o agente (gestor) e o principal (acionista), pois a teoria da agência tem origem do problema da divergência de interesses decorrentes da separação entre propriedade e gestão nas empresas. A teoria dos custos de transação está relacionada aos custos de coletar informações, de negociação e os do estabelecimento de contratos (COASE, 1991).

Esses objetivos podem ser alcançados porque a governança corporativa eletrônica promove mais transparência, *accountability*, eficiência nos processos internos, melhora a qualidade dos serviços, reduz os custos de transação, promove mais participação dos acionistas e as demais partes interessadas (ZAGO; MELLO, 2010).



Além disso, entende-se que a governança corporativa eletrônica constitui-se por grupos de práticas, conforme a estrutura teórica demonstrada na Figura 1.

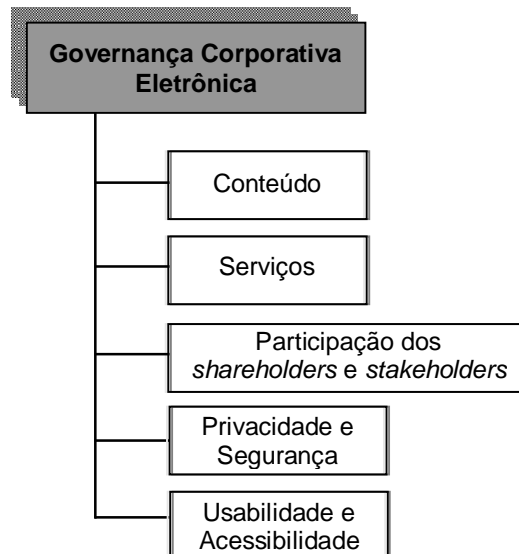


Figura 1 - Estrutura das práticas de governança corporativa eletrônica

Fonte: ZAGO e MELLO (2010)

Observando a Figura 1, verifica-se que a governança corporativa eletrônica é composta por cinco grupos: conteúdo, que é abordado em termos de acesso a informações de contato, o acesso aos documentos e a deficiência de acesso, bem como o acesso a informações sensíveis de multimídia; serviços, que examina os serviços interativos, que permitem aos usuários comprar ou pagar por tais serviços, bem como a capacidade dos usuários para aplicar ou registrar eventos ou serviços *on-line*; participação dos *shareholders* e *stakeholders*, o qual envolve examinar como a empresa está envolvendo os acionistas e demais partes interessadas e fornecer mecanismos para que eles possam participar da gestão da empresa de forma *on-line*; privacidade e segurança, que analisa políticas de privacidade e questões relacionadas com a autenticação; usabilidade e acessibilidade, que envolve tradicionais páginas da *web*, formulários e ferramentas de pesquisa e alternativas de acesso aos portadores de necessidades especiais.

A seguir, têm-se as práticas considerando suas respectivas denominações. Abaixo, apresentam-se as 9 práticas de conteúdo, as quais são denominadas de PCon1, prática de conteúdo 1, PCon2, prática de conteúdo 2 e, assim, sucessivamente:

- PCon1 - Disponibilizar uma lista de *links* de órgãos internos com a localização dos escritórios, agências, setores etc., contato com horário de funcionamento,

endereço, nomes etc. (SCHUELE, 2005); PCon2 - Disponibilizar estatuto social (contrato social), atas de reuniões, códigos e políticas de dividendos (HOLZER; KIM, 2005); PCon3 - Disponibilizar as informações financeiras, relatórios contábeis, gráficos, históricos de cotações etc. (OECD, 2001; EISENBERG, 2004; ROSE, 2004); PCon4 - Disponibilizar as informações sobre recursos humanos, políticas, incentivos etc. (CHAHIN *et al.*, 2004; BRAGA, 2007).; PCon5 – Permitir a cópia de documentos públicos por meio de impressão, *download* etc. (HOLLIDAY, 2002; HOLZER; KIM, 2005); PCon6 – Publicar ofertas de emprego, treinamentos e recursos encaminhamento de currículo pelo interessado (HOLZER; KIM, 2005); PCon7 – Disponibilizar calendário de eventos da empresa, um quadro de anúncios informativos etc. (TRIPATHI, 2007; NAVARRO *et al.*, 2007); PCon8 - Disponibilizar informações com a atribuição de responsabilidade formal pelo conteúdo e pela atualização das páginas (CHAHIN *et al.*, 2004); PCon9 - Disponibilizar em seu *site* os arquivos de áudio e vídeo de eventos públicos, palestras, encontros etc. (HOLZER; KIM, 2005).

A seguir, apresentam-se as 10 práticas de serviços:

- PSer1 - Disponibilizar *e-mails*, telefones e endereços para solicitar informações (EISENBERG, 2004); PSer2 - A página principal deve ser personalizada para facilitar o acesso dos interessados aos serviços (HOLZER; KIM, 2005); PSer3 - Permitir o acesso a informações privadas utilizando senhas, como em cadastros de fornecedores, clientes, colaboradores etc. (SILVA FILHO; PEREZ, 2004); PSer4 - Permitir o acesso a informações relacionadas ao meio ambiente, sustentabilidade etc. (TRIPATHI, 2007); PSer5 - Identificar o responsável ou gerenciador do *site* para possível contato ou responsabilização (HOLZER; KIM, 2005); PSer6 - Disponibilizar um mecanismo para submissão, monitoramento e eliminação de queixas/denúncias (TRIPATHI, 2007); PSer7 - Disponibilizar o registro de fornecedores, clientes, colaboradores para serviços *on-line* (CHAHIN *et al.*, 2004; TORRES *et al.*, 2006); PSer8 - Permitir identificar as formas de adquirir os produtos, como posto de vendas, representantes comerciais etc. (CHAHIN *et al.*, 2004; TORRES *et al.*, 2006); PSer9 – Possui um mecanismo de vendas *on-line* (DINIZ, 1999); PSer10 - Possuir um mecanismo de consulta dos produtos vendidos pelas empresas (DINIZ, 1999).

A seguir, apresentam-se as 9 práticas de participação dos *shareholders* e *stakeholders*:



- PSS1 - Possuir um boletim informativo *on-line* (HOLZER; KIM, 2005); PSS2 - Disponibilizar informações de governança corporativa (HOLZER; KIM, 2005); PSS3 - Disponibilizar um *e-mail* para contato, com a descrição da política adotada de resposta, começando com o tempo e a data de recepção, o prazo estimado para a resposta, o que fazer se a resposta não for recebida e uma cópia da sua mensagem original (CLIFT, 2003; HOLZER; KIM, 2005); PSS4 - Disponibilizar um quadro de anúncios, bate-papo, fórum de discussão, grupos de discussão, *chats* etc., para discutir questões relacionadas aos investidores, fornecedores, clientes etc. (PANZARDI *et al.*, 2002; BRAGA, 2007); PSS5 – Disponibilizar a agenda de eventos corporativos (CLIFT, 2003; NAVARRO *et al.*, 2007); PSS6 - Fazer pesquisas ou sondagens, breves ou mais detalhadas, de satisfação, opinião, manifestação de preferências e sugestões, para verificar a percepção do cidadão quanto aos serviços prestados e à própria estrutura de governança corporativa (CLIFT, 2003; BERTOT; JAEGER, 2008); PSS7 - Disponibilizar um canal específico para encaminhamento de denúncias (KNIGHT; FERNANDES, 2006); PSS8 – Disponibilizar uma relação dos integrantes do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria executiva, com informações e formas de contatos (TORRES *et al.*, 2006); PSS9 - Disponibilizar a estrutura e as funções da empresa contatos (TORRES *et al.*, 2006).

A seguir, apresentam-se as 8 práticas de privacidade e segurança:

- PPS1 - Declarar a política de privacidade no *site*, descrevendo os tipos de informações recolhidas e as políticas de utilização e partilha das informações pessoais, identificando os coletores das informações, disponível em todas as páginas que aceitam os dados (BONETT, 2004; PARREIRAS *et al.*, 2004); PPS2 - Permitir diminuir a divulgação de informações pessoais, dispondo da possibilidade de entrar e sair do fornecimento das informações (SCHUELE, 2005); PPS3 - Permitir que o usuário revise os dados pessoais e conteste os registros de informações incompletas ou erradas (HOLZER; KIM, 2005); PPS4 - Informar as práticas antes de qualquer informação pessoal ser coletada, evidenciando a entidade que está obtendo a informação, o propósito do recolhimento, potenciais recebedores, natureza da informação, meios de coleta, se as informações são voluntárias ou obrigatórias e consequência do não fornecimento (SCHUELE, 2005); PPS5 - Limitar o acesso de dados e garantir que não será utilizado para fins não autorizados, utilizando senhas e criptografia de dados sensíveis e procedimentos de auditoria



(MANBER *et al.*, 2000); PPS6 - Disponibilizar um endereço de contato, telefone e/ou *e-mail*, específicos para denúncias, críticas etc., sobre a política de privacidade e segurança (HOLZER; KIM, 2005); PPS7 - Permitir o acesso a informações públicas por meio de uma área restrita que exija senha e/ou registro, como o uso de assinatura digital para identificar os usuários (CHAHIN *et al.*, 2004); PPS8 - Permitir o acesso a informações não públicas para os servidores mediante uma área restrita que exija senha e/ou registro (HOLZER; KIM, 2005).

Por último, apresentam-se as 19 práticas de usabilidade e acessibilidade:

- PUA1 - O tamanho da *homepage* (página inicial do *site*) deve ter no máximo dois comprimentos da tela (HOLZER; KIM, 2005); PUA2 - Determinar o público-alvo do *site*, com canais personalizados para grupos específicos, como consumidor, colaborador, investidor, fornecedor etc. (HOLZER; KIM, 2005); PUA3 - A barra de navegação deve ter os itens agrupados na área de navegação, termos claros utilizados para definir as opções de navegação de categorias, ícones de navegação de reconhecimento imediato da classe de itens, *links* identificados etc. (PARREIRAS *et al.*, 2004; HOLZER; KIM, 2005); PUA4 - Fornecer links clicáveis para a página inicial em todas as páginas da empresa (HOLZER; KIM, 2005; NAVARRO *et al.*, 2007); PUA5 - Disponibilizar na página principal um mapa do *site* ou esboço de todos os *sites* (PARREIRAS *et al.*, 2004; HOLZER; KIM, 2005; TORRES *et al.*, 2006; BRAGA, 2007); PUA6 - As páginas devem ser constituídas com cores padrão e consistentes, com a adequação de estilos de fonte, formatação de texto, visibilidade dos elementos, critério para uso de logotipos etc. (PARREIRAS *et al.*, 2004; HOLZER; KIM, 2005); PUA7 - Os textos devem estar sublinhados indicando os *links* (HOLZER; KIM, 2005); PUA8 - Disponibilizar a data da última atualização das páginas (VILELLA, 2003; HOLZER; KIM, 2005); PUA9 - Fornecer um *link* para informações sobre a empresa, com a possibilidade de contato, com endereço, telefone, fax ou *e-mail* (HOLLIDAY, 2002; BRAGA, 2007); PUA10 - Disponibilizar versões alternativas de documentos longos, como arquivos em .pdf ou .doc. (HOLZER; KIM, 2005); PUA11 - Permitir que os campos dos formulários sejam acessíveis por meio das teclas ou do cursor; identificando, claramente, aqueles com preenchimentos obrigatórios; com o toque na tecla “tab” passa para o próximo campo (HOLZER; KIM, 2005); PUA12 - Disponibilizar informações de como identificar e corrigir erros submetidos (HOLZER; KIM, 2005; TORRES *et al.*, 2006); PUA13 - Dispor de um *site* de busca ou um *link* no próprio *site* da empresa



(TORRES *et al.*, 2006); PUA14 - Dispor de seu próprio mecanismo de pesquisa, permitindo que as pesquisas sejam feitas de forma específica, por secretaria, em todo o *site* etc.; com recursos de pesquisas avançados, como a utilização de palavras, frases exatas, combinação etc. (PARREIRAS *et al.*, 2004; BRAGA, 2007); PUA15 - Disponibilizar um mecanismo de acesso aos portadores de necessidades especiais (HOLZER; KIM, 2005); PUA16 - Disponibilizar os conteúdos do *site* em mais de um idioma (VILELLA, 2003); PUA17 - Apresentar os textos escritos com fontes e cores adequadas (SHI, 2007); PUA18 - Disponibilizar os conteúdos de áudio com transcrições escritas e/ou legendas (SHI, 2007); PUA19 - Permitir o acesso ao *site* e seus conteúdos por meio do teclado do computador (SHI, 2007).

2.5 Carteira de empresas do Ibovespa

O Ibovespa consiste em um importante indicador do desempenho médio das cotações do mercado de ações brasileiro. Sua relevância vem do fato do Ibovespa retratar o comportamento dos principais papéis negociados na BM&FBOVESPA.

As empresas disponibilizam as informações no mercado, de forma transparente, sendo que o modo como aquelas são fornecidas é reconhecido como um dos pilares das boas práticas de governança. Portanto, as empresas estão aumentando a utilização da Internet como meio de relacionamento com os investidores, e com isso estão oferecendo maiores graus de transparência ao mercado (MENDES-DA-SILVA; MAGALHÃES FILHO, 2005).

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica para identificar as práticas de governança eletrônica e análise de conteúdo para verificar as práticas implantadas das empresas componentes do Ibovespa.

A unidade de análise, deste estudo, abrange somente os *websites* das empresas componentes do Ibovespa em março de 2011, totalizando 60, escolhidas por causa de sua relevância na economia brasileira e por possuírem certo nível de governança corporativa.

Após as variáveis (práticas de governança eletrônica) terem sido definidas e identificadas, estabeleceu-se o critério de coleta dos dados; para tal, levou-se em consideração a escala (pesos) adotada nos estudos de Holzer e Kim (2005) e Mello (2009), os quais, também, coletaram dados em *websites*.



Para minimizar o problema de interpretação da escala foi estabelecida uma referência (Quadro 1), a qual serviu de base para criar a escala utilizada na obtenção dos dados; essa escala leva em consideração as características de cada variável, permitindo que qualquer pesquisador possa repetir a pesquisa. A escala não é apresentada neste trabalho pela restrição de quantidade de páginas.

Escala	Descrição
0	Prática não identificada.
1	Existem algumas informações sobre a prática.
2	A prática está implantada, mas de maneira incompleta.
3	A prática está totalmente implantada.

Quadro 1 – Escala de referência

Fonte: Mello (2009)

Em resumo, considerando os critérios de coleta de dados estabelecidos na escala completa, o passo seguinte foi observar os *websites* oficiais das empresas e mediante análise do conteúdo, identificar se tais práticas estavam ou não implantadas, montando, assim, o banco de dados. Os dados foram coletados por dois pesquisadores, os quais possuíam bons conhecimentos de informática e domínio do assunto, no período de 10 de março a 10 de abril de 2011.

Após a obtenção dos dados, apoiando-se na proposta de Mello (2009), o IGEU foi constituído considerando os procedimentos descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Procedimentos para a elaboração do IGCE

Procedimentos	Práticas					Total
	PCon	PSer	PSS	PPS	PUA	
Peso igual entre os grupos (a)	20	20	20	20	20	100
Número de práticas por grupo (b)	9	10	9	8	19	55
Pontuação de cada prática dentro do grupo (a/b)	2,222	2,000	2,222	2,500	1,053	
Pontuação para resposta 0	0	0	0	0	0	
Pontuação para resposta 1	0,741	0,667	0,741	0,833	0,351	
Pontuação para resposta 2	1,481	1,333	1,481	1,667	0,702	
Pontuação para resposta 3	2,222	2,000	2,222	2,500	1,053	

FONTE: Elaborada pelos autores

Inicialmente, estabeleceram-se pesos iguais para os grupos, ou seja, utilizando uma escala de 0 a 100, cada um dos grupos (conteúdo, serviços, participação dos *shareholders* e *stakeholders*, privacidade e segurança e usabilidade e acessibilidade) recebeu peso 20 ou 20%. Na sequência, considerando o número de práticas por grupo, estabeleceu-se a pontuação de cada prática dentro do grupo, dividindo o peso dado para o grupo pelo seu número de práticas.

Considerando esses procedimentos para todas as práticas, nos respectivos grupos, somam-se todos os pontos dados para cada empresa, tem-se o total de pontos que representam o total de práticas implantadas em uma escala de 0 a 100. Após isso, as empresas foram classificadas por ordem decrescente, formando,



assim, o IGCE. Essa classificação pode ser vista na Tabela 2.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando os procedimentos adotados tem-se, na Tabela 2, o IGCE.

TABELA 2 - Índice de Governança Corporativa Eletrônica: IGCE (2011)

Empresas	Pontuação das práticas					IGCE	Quartis
	PCon	PSer	PSS	PPS	PUA		
NATURA	15,56	14,67	12,59	10,83	11,58	65,23	4º quartil
ITAUUNIBANCO	14,07	12,00	11,85	10,83	13,33	62,09	
SANTANDER BR	14,07	12,00	12,59	10,00	13,33	62,00	
TAM S/A	13,33	14,00	13,33	10,00	11,23	61,89	
BMFBOVESPA	15,56	12,67	12,59	8,33	12,63	61,78	
EMBRAER	12,59	13,33	14,07	10,83	10,88	61,71	
P.AÇUCAR - CBD	13,33	11,33	12,59	10,83	12,28	60,37	
PETROBRAS	11,85	13,33	10,37	10,83	12,63	59,02	
GAFISA	11,85	12,00	11,85	12,50	10,53	58,73	
GOL	12,59	12,67	13,33	9,17	10,53	58,29	
ROSSI RESID	12,59	12,67	11,11	10,83	10,53	57,73	
PDG REALT	13,33	11,33	9,63	11,67	11,58	57,54	
MRV	13,33	11,33	10,37	10,83	11,58	57,45	
LLX LOG	11,85	11,33	11,85	10,83	11,58	57,45	
ITAUSA	12,59	10,00	11,11	10,00	13,68	57,39	
DURATEX	14,07	12,67	9,63	8,33	12,63	57,34	
CEMIG	12,59	12,00	10,37	8,33	13,68	56,98	
ECODIESEL	9,63	13,33	11,85	10,83	11,23	56,88	
CESP	11,11	16,00	8,15	8,33	12,98	56,58	
BRASIL	11,85	11,33	11,85	11,67	9,82	56,53	
COSAN	11,85	10,67	11,11	10,00	11,93	55,56	
ALL AMER LAT	13,33	10,00	9,63	10,83	11,58	55,38	
JBS	11,85	10,67	11,11	10,00	11,58	55,21	
TRAN PAULIST	13,33	10,00	8,89	10,00	12,98	55,20	
B2W VAREJO	11,85	10,00	11,11	10,83	10,88	54,67	
BRADESCO	12,59	10,00	11,85	10,00	10,18	54,62	
BRF FOODS	12,59	10,67	9,63	10,83	10,88	54,60	
AMBEV	12,59	11,33	8,89	10,00	11,58	54,39	
FIBRIA	13,33	10,67	10,37	8,33	11,58	54,28	
ELETROBRAS	14,07	10,00	8,15	8,33	13,33	53,89	
BROOKFIELD	13,33	8,00	8,89	11,67	11,93	53,82	
COPEL	11,85	11,33	8,89	8,33	13,33	53,74	
SABESP	11,11	13,33	9,63	8,33	11,23	53,64	
VALE	11,11	10,67	10,37	8,33	12,63	53,11	
CIELO	10,37	10,00	9,63	10,00	12,98	52,98	
TIM PART S/A	10,37	8,67	10,37	10,83	12,63	52,87	
MARFRIG	10,37	10,67	11,11	10,00	10,18	52,32	
SID NACIONAL	12,59	8,67	9,63	10,00	11,23	52,12	
KLABIN S/A	11,85	12,67	6,67	10,00	10,18	51,36	
HYPERMARCAS	12,59	10,67	9,63	6,67	11,23	50,78	
CYRELA REALT	11,11	9,33	8,89	10,00	11,23	50,56	
GERDAU	10,37	7,33	9,63	10,00	12,98	50,32	
LIGHT S/A	12,59	10,67	7,41	8,33	11,23	50,23	
CPFL ENERGIA	13,33	8,00	8,15	8,33	12,28	50,10	
TELESP	11,85	9,33	8,89	8,33	11,58	49,99	
USIMINAS	12,59	8,00	8,89	8,33	11,93	49,74	
CCR AS	11,11	8,67	10,37	8,33	10,53	49,01	
BRASKEM	9,63	10,67	9,63	8,33	10,53	48,79	
MMX MINER	8,89	9,33	8,89	10,00	11,23	48,34	
SOUZA CRUZ	12,59	8,00	8,89	6,67	10,88	47,03	
ELETROPAULO	10,37	8,00	8,15	8,33	11,23	46,08	
TELEMAR	9,63	6,67	9,63	10,00	9,82	45,75	
BRASIL TELECOM	9,63	6,67	9,63	10,00	9,47	45,40	
VIVO	8,89	10,00	5,93	10,00	9,82	44,64	
REDECARD	8,89	5,33	7,41	9,17	13,33	44,13	
OGX PETRÓLEO	9,63	6,67	8,15	7,50	11,93	43,87	
ULTRAPAR	8,89	8,67	8,15	8,33	9,12	43,16	
LOJAS RENNERT	7,41	10,67	7,41	6,67	7,72	39,87	
LOJAS AMERIC	5,93	11,33	5,19	6,67	7,02	36,13	
PORTX	8,15	6,00	3,70	5,00	6,67	29,52	
BRADESCO PAR	5,93	6,00	3,70	5,00	7,72	28,35	

FONTE: Elaborada pelos autores



A partir dos dados obtidos com a elaboração do IGCE, observa-se que das práticas sugeridas, a empresa Natura é quem possui a maior pontuação, apresentando 65,23% das práticas implantadas, enquanto a empresa Bradespar tem apenas 28,35%. Através da análise do IGCE classificado por quartil, encontram-se no 4º quartil, ou seja, as organizações que possuem o maior número de práticas implantadas, Natura, ItauUnibanco, Santander BR, Tam S/A, BMFBovespa, Embraer, P. Açúcar–CBD, Petrobras, Gafisa, Gol, Rossi Resid, PDG Realt, MRV, LLX Log e Itausa, sendo que a classificação destes está entre 65,23% e 57,39%. Na sequência, têm-se, no 3º quartil, as empresas Duratex, Cemig, Ecodiesel, Cesp, Brasil, Cosan, All Amer Lat, JBS, Tran Paulist, B2W Varejo, Bradesco, BRF Foods, Ambev, Fibria e Eletrobras, que estão classificados entre 57,34% e 53,89% de práticas implantadas; no 2º quartil têm-se as empresas Brookfield, Copel, Sabesp, Vale, Cielo, Tim Part S/A Marfrig, Sid Nacional, Klabin S/A, Hypermarcas, Cyrela Realt, Gerdau, Light S/A, CPFL Energia e Telesp entre 53,89% e 49,99% das práticas implantadas e, por último, 1º quartil, as empresas Usiminas, CCR AS, Braskem, MMX Miner, Souza Cruz, Eletropaulo, Telemar, Brasil Telec, Vivo, Redecard, OGX Petróleo, Ultrapar, Lojas Renner, Lojas Americ, Portx e Bradespar encontram-se entre 49,79% e 28,35% das práticas implantadas.

Além da análise do IGCE geral, que considera a pontuação de todas as práticas dos 5 grupos, é importante destacar o nível de implantação das práticas de cada grupo. Portanto, considerando a pontuação dos grupos demonstrada na Tabela 2, percebe-se que:

- na pontuação das práticas de conteúdo, que tem como pontuação máxima 20, a empresa Natura obteve a maior pontuação (15,56 de 20), ou seja, com o maior número de práticas de conteúdo implantadas, enquanto Bradespar apresenta o menor (5,93);
- na pontuação das práticas de serviços, a empresa Cesp apresentou a maior pontuação (16 de 20) e Redecard a menor (5,33). Comparando a classificação gerada pelo IGCE geral com os serviços, observa-se muitas mudanças entre as empresas;
- na pontuação das práticas de participação dos *shareholders* e *stakeholders*, a empresa Embraer apresentou a maior pontuação (14,07 de 20) e Bradespar e Portx obtiveram a menor (3,70). Nota-se que nesse quesito a Natura perdeu



posições, ficando em quinto lugar com apenas 12,59 pontos (práticas implantadas);

- na pontuação das práticas de privacidade e segurança, a empresa Brookfield obteve a maior pontuação (11,67 de 20) e Bradespar e Portx a menor (5).
- na pontuação das práticas de usabilidade e acessibilidade, as empresas Cemig e Itausa apresentaram a maior pontuação (13,68 de 20) e Portx a menor (6,67). Percebe-se que nesse grupo a Natura perdeu posições, ocupando o vigésimo terceiro lugar com 11,58 pontos (práticas implantadas).

A partir da análise de cada grupo de práticas nota-se, no geral, uma maior preocupação com as práticas relacionadas com serviços e conteúdo, em seguida com participação dos *shareholders* e *stakeholders*, usabilidade e acessibilidade e, por último, com privacidade e segurança, conforme Gráfico 1.

Portanto, de modo geral, a análise tem como propósito fazer com que as empresas tenham suas pontuações, maior e menor, próximas à pontuação máxima de cada grupo de práticas, resultando na minimização da diferença entre aquelas.

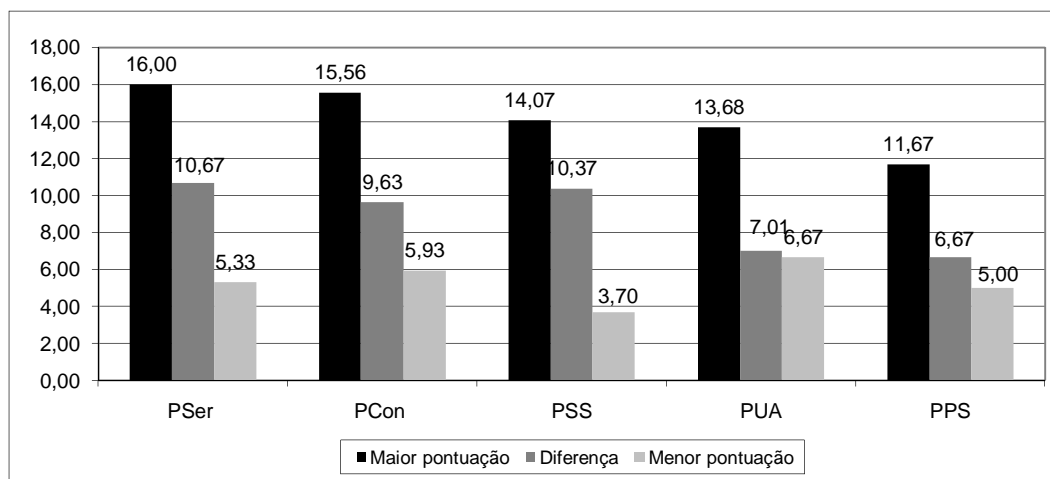


Gráfico 1 – Comparativo entre a pontuação dos subgrupos de práticas de governança eletrônica

Fonte: Elaborada pelos autores

Observando esses resultados, percebe-se uma disparidade significativa no percentual de práticas implantadas e que, aparentemente, as maiores empresas e mais rentáveis estão mais bem classificadas. Essas evidências são parcialmente confirmadas quando se correlacionou o IGCE com as variáveis receita líquida (medida usada para determinar o tamanho da empresa) e rentabilidade do patrimônio líquido (medida usada para determinar a rentabilidade).

Conforme Tabela 3, o IGCE tem correlação positiva e estatisticamente significativa, ao nível de 1%, com a rentabilidade do PL (0,419). Porém, com a receita líquida (0,139) a correlação é baixa e não estatisticamente significativa.

Portanto, há indícios que as empresas mais rentáveis possuem mais práticas de governança corporativa eletrônica implantadas.

Tabela 3 – Correlação do IGEB com tamanho da empresa e rentabilidade

		RL	RPL
IGCE	Correlação de Pearson	0,139	0,419**
	Sig. (2-tailed)	0,291	0,001
	N	60	60

** Correlação ao nível de significância de 1%.

FONTE: Elaborada pelos autores

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo consistiu em propor um índice de governança corporativa eletrônica para as empresas que compõem o Ibovespa, considerando os grupos de práticas ponderados igualmente (pesos iguais). Tal procedimento foi adotado devido ao fato de o IGCE ser um índice de fácil interpretação, sendo sua elaboração baseada a partir de procedimentos simples.

Portanto, por meio do IGCE, foi possível identificar o percentual de práticas implantadas das empresas da amostra. De modo que, as empresas Natura, ItauUnibanco, Santander BR, Tam S/A, BMFBovespa, Embraer, P. Açúcar –CBD, Petrobras, Gafisa, Gol, Rossi Resid, PDG Realt, MRV, LLX Log e Itausa, devem ser destacadas por apresentarem o maior número de práticas implantadas e as empresas Usiminas, CCR AS, Braskem, MMX Miner, Souza Cruz, Eletropaulo, Telemar, Brasil Telec, Vivo, Redecard, OGX Petróleo, Ultrapar, Lojas Renner, Lojas Americ, Portx e Bradespar foram as que menos implantaram, respectivamente, ou seja, a Natura já implantou 65,23% das práticas sugeridas, enquanto Bradespar apenas 28,35% havendo uma disparidade significativa entre elas.

Assim, para melhorar, de modo geral, a governança corporativa das empresas, sugere-se aos gestores que adotem práticas simples, como: disponibilizar as informações sobre os recursos humanos, políticas, incentivos etc.; disponibilizar informações com atribuição de responsabilidade formal pelo conteúdo e pela atualização das páginas; identificar o responsável ou gerenciador do *site* para possível contato ou responsabilização; permitir identificar as formas de adquirir os produtos; possuir um mecanismo de vendas *on-line*; disponibilizar um *e-mail* para



contato, com a descrição da política adotada de resposta; fazer pesquisas ou sondagens de satisfação, opinião, manifestação de preferências e sugestões do cidadão quanto aos serviços prestados e à própria estrutura de governança corporativa; disponibilizar um canal específico para encaminhamento de denúncias; informar as práticas antes de qualquer informação pessoal ser coletada; disponibilizar um endereço de contato sobre a política de privacidade e segurança; disponibilizar a data da última atualização das páginas; disponibilizar um mecanismo de acesso aos portadores de necessidades especiais; disponibilizar os conteúdos de áudio com transcrições escritas e/ou legendas.

Com relação às contribuições do estudo, identificaram-se as seguintes: dar destaque ao tema, pois demonstra a importância da governança corporativa eletrônica no desenvolvimento das empresas; e demonstrar uma forma de avaliar e acompanhar o desenvolvimento dessa governança.

No que diz respeito às limitações do estudo, estas correspondem aos cuidados que devem ser observados na utilização dos achados desta pesquisa, uma vez que a presente pesquisa está delimitada as empresas que compõem o Ibovespa, de modo que qualquer tentativa de aplicá-la a outros segmentos da iniciativa privada do Brasil ou de outros países deve-se analisar com os devidos cuidados.

Os dados coletados para a evidenciação empírica correspondem à outra limitação, pois estes dados representam as práticas de governança corporativa eletrônica no período coletado, após esse período poderão ter ocorrido alterações na quantidade de práticas implantadas, além disso, a utilização de escalas diferentes na mensuração das práticas pode não assegurar o isomorfismo nos resultados do IGCE.

Os resultados alcançados, aliados aos poucos estudos existentes sobre governança corporativa eletrônica, sugerem a necessidade de um número maior de pesquisas na área. Desta forma, recomenda-se aos estudiosos e pesquisadores, o aprofundamento dos achados deste estudo, pesquisando questões como: reaplicar este estudo anualmente para acompanhar a evolução e possíveis benefícios da governança corporativa eletrônica nas empresas que formam o Ibovespa; estudos sobre a implantação de novas práticas de governança corporativa eletrônica.



REFERÊNCIAS

BERTOT, John Carlo; JAEGER, Paul T. *The e-government paradox: better customer service doesn't necessarily cost less*. **Government Information Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 149-154, 2008.

BM&FBOVESPA. **Índice Bovespa** – Ibovespa. 2011a. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=IBOVESPA&Idioma=pt-BR>>. Acesso em: 22/07/2011.

_____. **Novo Mercado** – BM&FBOVESPA. 2011b. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_novo-mercado.asp. Acesso em: 25/07/2011.

BONETT, Monica. *Personalization of web services: opportunities and challenges*. **Ariadne Magazine**, v. 28, oct. 2004. Disponível em: <<http://www.ariadne.ac.uk/issue28/personalization/>>. Acesso em: 15/10/2010.

BRAGA, Sérgio. **O papel das TICs na institucionalização das democracias**: um estudo sobre a informatização dos órgãos legislativos na América do Sul com destaque para o Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

CHAHIN, Ali; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter T.; PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br**: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CLIFT, Steven. **E-democracy, e-governance and public net-work**. Sept./2003. Disponível em: <<http://www.publicus.net/articles/edempubli network.html>>. Acesso em: 15/10/2010.

COASE, Ronald. *The institutional structure of production*. **American Economic Review**, n. 82, p. 713-719, 1991.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; RIBEIRO, Maisa de Souza. Divulgação voluntária de informações de natureza social: um estudo nas empresas brasileiras. **Rausp**, v. 1, n. 1, 2008.

CUSTODIO, Marcos Aurélio; TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de; TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ELIAS, Paulo Roberto. **Caracterização da governança corporativa no Brasil e a importância da evidência nos informes contábeis**. 6º congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2006.

DINIZ, Eduardo Henrique. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 71-86, Jan./Apr. 1999.

EISENBERG, José. Um quadro comparativo de sites de prefeituras municipais. *In*: CHAHIN, Ali; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter T.; PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br**: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Governo eletrônico e transformação da administração pública. *In*: CHAHIN, Ali; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter T.; PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br**: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade



e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOLLIDAY, Ian. *Building e-government in east and southeast Asia: regional rhetoric and national (in)action*. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 4, p. 323-335, 2002.

HOLZER, Marc; KIM, Seang-Tae. **Digital governance in municipalities worldwide (2005): a longitudinal assessment of municipal websites throughout the world**. Division for Public administration and Development Management. Department of Economic and Social Affairs, United Nations. 2005. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN022839.pdf>>. Acesso em: 17/10/2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. Rev. e Ampl. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=864&IDp=3>>. Acesso em: 02/05/2010.

KNIGHT, Peter Titicomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo. **E-Brasil** : um programa para acelerar o desenvolvimento socioeconômico aproveitando a convergência digital. São Paulo: Yendis Editora, 2006.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MANBER, Udi; PATEL, Ash; ROBISON, John. *Experience with personalization on Yahoo!* **Communications of the ACM**, v. 43, n. 8, p. 35-39, 2000.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Estudo das práticas de governança eletrônica: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos Estados Brasileiros**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MENDES-DA-SILVA, Wesley; MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira. Determinantes da disseminação voluntária de informações financeiras na internet. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, jul./dez. 2005.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. Oxford: Blackwell, 1995.

NATH, Vikas. *Digital governance models: moving towards good governance in developing countries*. **Innovation Journal**, apr. 2003. Disponível em: <[HTTP://www.innovation.cc/volumes-issues/nath-digital.pdf](http://www.innovation.cc/volumes-issues/nath-digital.pdf)>. Acesso em: 02/09/2010.

NAVARRO, Juan Gabriel Cegarra; DEWHURST, Frank W.; PENÁLVER, Antonio Juan Briones. *Factors affecting the use of e-government in the telecommunications industry of Spain*. **Technovation**, v. 27, n. 10, p. 595-604, 2007.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Governance in the 21st century**. 2001. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/15/0/17394484.pdf>>. Acesso em: 22/08/10.

PANZARDI, Roberto; CALCOPIETRO, Carlos; IVANOVIC, Enrique Fanta. **New-economy sector study: electronic government and governance - lessons from**



Argentina. Working paper. Washington, DC.: World Bank, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 05/09/2010.

PARREIRAS, Tatiana A. S., CARDOSO, Ana M., PARREIRAS, Fernando S. Governo eletrônico: uma avaliação do site da assembleia legislativa de Minas Gerais. *In*: CINFORM, 5, 2004, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2004. Disponível em: <<http://www.netic.com.br/docs/publicacoes/pub0006.pdf>>. Acesso em: 26/09/2010.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas**: o caso do grupo Orsa. São Paulo, 2002. Monografia (Bacharelado em Administração) – Programa de Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROSE, Meithya. *Democratizing information and communication by implementing e-government in Indonesian regional government*. **The International Information & Library Review**, v. 36, n. 3, p. 219-226, 2004.

SCHUELE, Karen. *Privacy policy statements on municipal websites*. **The Journal of Government Financial Management**, v. 54, n. 2, p. 21-29, 2005.

SHI, Yuquan . *The accessibility of Chinese local government Web sites: an exploratory study*. **Government Information Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 377-403, 2007.

SILVA FILHO, José Vicente da; PEREZ, Carlos Alexandre Dias. E-segurança pública: a experiência de Pernambuco. *In*: CHAHIN, Ali; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter T.; PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TORRES, Lourdes; PINA, Vicente; ACERETE, Basílio. *E-governance developments in European Union Cities: reshaping government's relationship with citizens*. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 19, n. 2, p. 277-302, apr. 2006.

TRIPATHI, Manorama. *Lokvani (voice of the masses): a case study of e-governance in rural India*. **International Information & Library Review**, v. 39, n. 3-4, p. 194-202, 2007.

UNESCO – UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Defining E-governance**. 2005. Disponível em: <<http://portal.unesco.org>>. Acesso em: 02/09/2010.

VILELLA, Renata Moutinho. **Conteúdo, usabilidade e funcionalidade**: três dimensões para avaliação de portais estaduais de governo eletrônico na web. Belo Horizonte, 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

ZAGO, Carine; MELLO, Gilmar Ribeiro de. Governança corporativa eletrônica: primeiras idéias. VII ENCAD – Encontro Científico de Administração, Francisco Beltrão/Pr, 2010.

