

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –**

**FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELOISA BARBOSA SIQUEIRA**

**A LEI SARBANES-OXLEY E SEUS IMPACTOS NOS  
CONTROLES INTERNOS CONTÁBEIS – O CASO DE UMA  
INDÚSTRIA QUÍMICA BRASILEIRA**

**São Paulo**

**2015**

**ELOISA BARBOSA SIQUEIRA**

**A LEI SARBANES-OXLEY E SEUS IMPACTOS NOS CONTROLES  
INTERNOS CONTÁBEIS – O CASO DE UMA INDÚSTRIA QUÍMICA  
BRASILEIRA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de  
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como  
requisito para a obtenção do título de Mestre em  
Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**São Paulo**

**2015**

**ELOISA BARBOSA SIQUEIRA**

**A LEI SARBANES-OXLEY E SEUS IMPACTOS NOS CONTROLES INTERNOS  
CONTÁBEIS – O CASO DE UMA INDÚSTRIA QUÍMICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA**

---

**Professor Doutor Francisco Carlos Fernandes  
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP**

---

**Professor Doutor Marcos Reinaldo Severino Peters  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Professor Doutor Ivam Ricardo Peleias  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 25 de agosto de 2015**

**A Deus, por me conceder sabedoria ao longo desta jornada. Dedico, ainda, a minha mãe Solange e a minha irmã Carla, que foram pacientes nos períodos em que estive ausente.**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pelo dom da vida e por me dar a oportunidade de participar de um programa de Mestrado, e conhecer pessoas incríveis.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, por todo o apoio, ensinamento e incentivo. Não poderia deixar de agradecer aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters e Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes, pelas contribuições, que sem dúvida, deixaram este trabalho melhor.

Agradeço, ainda, a todos os professores doutores do Programa de Mestrado em Administração da FECAP e colegas do mestrado, por todos os ensinamentos, e pela convivência espetacular.

Não poderia deixar de agradecer à pessoa que autorizou a realização deste estudo na empresa objeto da pesquisa, e mais, por todo incentivo e ensinamento. Humberto Morita, tenha certeza de que, sem o seu apoio, este trabalho não teria o mesmo êxito.

Agradeço também à Roberta Ibanez, pela sua amizade e companheirismo. Rô, suas sábias palavras me deram coragem para seguir em frente.

Um agradecimento especial à minha mãe Solange e a minha irmã Carla, que são responsáveis pela realização deste sonho, pois me concederam amor e paciência durante o curso.

Ricardo Pessoa, sou grata a você, pois, em todos os meus momentos de desespero e todas as vezes em que pensei em desistir, você estava ali para me apoiar.

## RESUMO

A presente pesquisa analisou os controles internos contábeis de uma indústria química brasileira e as mudanças após a implantação da lei Sarbanes-Oxley. É uma pesquisa descritiva, qualitativa e de aplicação de estudo de caso único. O problema de pesquisa buscou entender: Em que medida a lei Sarbanes-Oxley afetou os controles internos contábeis da empresa objeto da pesquisa? Nesse sentido, o levantamento dos dados foi dividido em duas etapas: a primeira, presente nas informações do banco de dados da empresa, e a segunda, descrita nas entrevistas com os colaboradores. Nas entrevistas, foi utilizado um roteiro composto por 20 perguntas, divididas em três dimensões/constructos: analisar a visão dos entrevistados perante a área de controles internos antes da implantação da Sox; verificar as contribuições que a Sox trouxe para os controles internos da organização; identificar as mudanças significativas após sua implantação. A técnica utilizada para extrair os dados das comunicações foi a análise de conteúdo. Após as análises dos dados, foi constatado que, antes de implantar a lei Sarbanes-Oxley, a empresa não apresentava uma estrutura de controles internos, os processos não eram padronizados e não havia um registro efetivo de decisões importantes. Em 2014, com a chegada da Sox, a cultura de controle passou por uma mudança positiva, os processos foram padronizados, os colaboradores receberam treinamento sobre a Sox, as decisões foram registradas em atas e foi criada uma área de controles internos. A Sox permitiu que a empresa tivesse uma visão diferenciada do mercado, o que contribuiu para que no início de 2015, a empresa recebesse uma proposta de compra.

**Palavras-chave:** Lei Sarbanes-Oxley. Controles Internos Contábeis. Indústria Química Brasileira. Análise de Conteúdo.

## **ABSTRACT**

This research analyzed the internal accounting controls of a Brazilian chemical industry, and the changes after the implementation of the Sarbanes-Oxley law. It is a descriptive, qualitative research and unique case study application. The research intended to understand: "In what extent the Sarbanes-Oxley law has affected the internal accounting controls of the researched company?". Therefore, the data collection was divided in two steps: the first, presented in the Sox Project database information, and the second described in interviews with the company employees. The interview was based in a script composed of 20 questions, divided in three dimensions / constructs: analysis of the interviewees opinion of the internal control area, before the implementation of Sox; verification of the contributions that Sox brought to the internal controls of the organization, and the identification of significant changes after the implementation of the law. The technique used to extract the data from communications was the content analysis. Moreover, after the data analysis, the conclusion was that before implementing Sarbanes-Oxley Act, the company did not have a structure of internal controls, the processes were not standardized and the organization did not have an effective record of important decisions. In 2014, with the advent of Sox, the control culture underwent a positive change, the proceedings were standardized, the employees were trained in Sox concepts, decisions were recorded in minutes, and an area of internal controls was created. Sox allowed the company to have a different vision of the market, and, in the beginning of 2015, the company received a purchase proposal.

**Keywords:** Sarbanes-Oxley Law. Internal Control. Brazilian Chemical Industry. Content Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Estrutura do COSO I.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 2 – Estrutura do COSO II comparada ao COSO I.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 3 – Ordem cronológica da delimitação da pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 4 – Etapas da elaboração de um estudo de caso .....</b>	<b>65</b>
<b>FIGURA 5 – Organograma da empresa – Presidência e Diretoria.....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 6 – Organograma da empresa – Diretoria Financeira.....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 – Dimensões / constructos e perguntas objetos de análises.....</b>	<b>58</b>
<b>QUADRO 2 – Matriz dos Controles .....</b>	<b>62</b>
<b>QUADRO 3 – Avaliação inicial: quesitos para análise do rigor metodológico em estudo de caso .....</b>	<b>67</b>
<b>QUADRO 4 – Avaliação final: quesitos para análise do rigor metodológico em estudo de caso .....</b>	<b>68</b>
<b>QUADRO 5 – Controle: Relatório Financeiro .....</b>	<b>73</b>
<b>QUADRO 6 – Controle: Ativo Fixo .....</b>	<b>74</b>
<b>QUADRO 7 – Controle: Folha de Pagamento.....</b>	<b>74</b>
<b>QUADRO 8 – Controle: Inventário .....</b>	<b>75</b>
<b>QUADRO 9 – Controle: Compras e Contas a Pagar .....</b>	<b>76</b>
<b>QUADRO 10 – Controle: Receitas e Recebimentos .....</b>	<b>76</b>
<b>QUADRO 11 – Controle: Impostos.....</b>	<b>77</b>
<b>QUADRO 12 – Controle: Tesouraria .....</b>	<b>78</b>
<b>QUADRO 13 – Características dos Entrevistados.....</b>	<b>78</b>
<b>QUADRO 14 – Síntese das Respostas da Questão 1 das Entrevistas.....</b>	<b>80</b>



<b>QUADRO 15 – Síntese das Respostas da Questão 2 das Entrevistas.....</b>	<b>82</b>
<b>QUADRO 16 – Síntese das Respostas da Questão 3 das Entrevistas.....</b>	<b>84</b>
<b>QUADRO 17 – Síntese das Respostas da Questão 4 das Entrevistas.....</b>	<b>86</b>
<b>QUADRO 18 – Síntese das Respostas da Questão 5 das Entrevistas.....</b>	<b>87</b>
<b>QUADRO 19 – Síntese das Respostas da Questão 6 das Entrevistas.....</b>	<b>89</b>
<b>QUADRO 20 – Síntese das Respostas da Questão 7 das Entrevistas.....</b>	<b>91</b>
<b>QUADRO 21 – Síntese das Respostas da Questão 8 das Entrevistas.....</b>	<b>92</b>
<b>QUADRO 22 – Síntese das Respostas da Questão 9 das Entrevistas.....</b>	<b>95</b>
<b>QUADRO 23 – Síntese das Respostas da Questão 10 das Entrevistas.....</b>	<b>97</b>
<b>QUADRO 24 – Síntese das Respostas da Questão 11 das Entrevistas.....</b>	<b>99</b>
<b>QUADRO 25 – Síntese das Respostas da Questão 12 das Entrevistas.....</b>	<b>101</b>
<b>QUADRO 26 – Síntese das Respostas da Questão 13 das Entrevistas.....</b>	<b>103</b>
<b>QUADRO 27 – Síntese das Respostas da Questão 14 das Entrevistas.....</b>	<b>104</b>
<b>QUADRO 28 – Síntese das Respostas da Questão 15 das Entrevistas.....</b>	<b>106</b>
<b>QUADRO 29 – Síntese das Respostas da Questão 16 das Entrevistas.....</b>	<b>107</b>
<b>QUADRO 30 – Síntese das Respostas da Questão 17 das Entrevistas.....</b>	<b>109</b>
<b>QUADRO 31 – Síntese das Respostas da Questão 18 das Entrevistas.....</b>	<b>112</b>
<b>QUADRO 32 – Síntese das Respostas da Questão 19 das Entrevistas.....</b>	<b>114</b>
<b>QUADRO 33 – Síntese das Respostas da Questão 20 das Entrevistas.....</b>	<b>116</b>
<b>QUADRO 34 – Depoimentos do Controller .....</b>	<b>119</b>
<b>QUADRO 35 – Depoimentos dos Colaboradores .....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	<i>American Depositary Receipt</i>
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
COELCE	Companhia Energética do Ceará
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i>
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
PRISMA	Projeto Integrado de Sistemas e Métodos de Avaliação de Controles Internos
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	12
1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA .....	14
1.5 MOTIVAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 A LEI AMERICANA SARBANES-OXLEY.....	18
2.2 CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS.....	20
2.2.1 CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS .....	24
2.2.2 ATIVIDADE DE <i>COMPLIANCE</i> .....	27
2.3 A ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS DO COSO E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA GESTÃO DE RISCO .....	27
2.4 A TEORIA DA AGÊNCIA.....	31
2.5 PESQUISAS DA MESMA NATUREZA .....	35
2.5.1 PESQUISAS NO CENÁRIO NACIONAL.....	35
2.5.2 PESQUISAS NO CENÁRIO INTERNACIONAL .....	45
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA</b> .....	<b>51</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO .....	51
3.2 IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA.....	52
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.4 ELABORAÇÃO DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO .....	53
3.5 O PROTOCOLO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	54
3.6 TREINAMENTO E PREPARAÇÃO PARA UM ESTUDO DE CASO ESPECÍFICO .....	55
3.7 COLETA DE DADOS .....	55
3.7.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA O LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO .....	56

3.7.2 PROCEDIMENTOS PARA O LEVANTAMENTO DO PERFIL DA ENTIDADE PESQUISADA .....	56
3.7.3 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO.....	56
3.7.4 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS PARA A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA...	57
3.8 ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.8.1 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS PARA A ANÁLISE DOS CONTROLES E PROCEDIMENTOS (PESQUISA DOCUMENTAL).....	60
3.8.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	62
3.9 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO.....	63
3.10 UMA VISÃO GRÁFICA DA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	64
3.11 ANÁLISE DO RIGOR METODOLÓGICO EM ESTUDO DE CASO .....	66
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1 PERFIL DA ENTIDADE PESQUISADA.....	69
4.2 CONTRATAÇÃO DA CONSULTORIA .....	71
4.3 RESULTADO COM A PESQUISA DOCUMENTAL .....	72
4.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	78
4.4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CONSTRUCTO - VISÃO DOS ENTREVISTADOS PERANTE A ÁREA DE CONTROLES INTERNOS ANTES DA IMPLANTAÇÃO DA SOX .....	80
4.4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CONSTRUCTO - CONTRIBUIÇÕES QUE A SOX TROUXE PARA OS CONTROLES INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO .....	95
4.4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CONSTRUCTO - MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DA SOX .....	112
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – TRIANGULAÇÃO .....	118
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C – EMAIL - CONVITE E CONFIRMAÇÃO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE D – EMAIL – AUTORIZAÇÃO TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE E – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>159</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde 2002, após os escândalos financeiros que envolveram importantes companhias, a lei americana Sarbanes-Oxley adquiriu importância no mercado financeiro, especialmente em relação à confiança dos investidores perante o mercado acionário.

Conforme Silva e Robles Junior (2008), a introdução da Sox, em 30 de julho de 2002, foi uma reação aos escândalos contábeis que ocorreram em grandes companhias nos Estados Unidos (como o caso Enron, WorldCom, Arthur Andersen e Xerox) e a uma série de fraudes corporativas que envolveram conflitos de interesse, contabilidade “criativa” e diversas práticas de remuneração de incentivo.

A obrigatoriedade pelo cumprimento da lei contempla as empresas norteamericanas com ações em bolsas de valores nos Estados Unidos e as estrangeiras com recibos de ações (*American Depositary Receipt – ADR*), também ali negociados.

A lei apresenta dois pontos importantes que se destacam nas seções 302 e 404. A Seção 302 relata a responsabilidade corporativa perante os relatórios financeiros, e a 404 determina a avaliação da administração sobre os controles internos.

Para atender à Seção 404, é necessária a criação de uma estrutura de controles internos que disponibilize informações confiáveis à empresa. Dessa forma, segundo Drimel (2006), o tema controles internos ganhou destaque e tem sido discutido em muitas empresas.

A empresa objeto do estudo de caso está presente no Brasil há 46 anos e é filial de uma empresa japonesa. Desde o início de suas atividades, mantém um relacionamento transparente e duradouro com seus clientes, conquistado com a venda de produtos confiáveis e de qualidade.

A estrutura local é composta por mais de 300 colaboradores, distribuídos entre fábrica, centro de pesquisa e escritório. Seu mercado de atuação é formado por soja, cana, algodão e café, e os produtos oferecidos são herbicidas, fungicidas,

inseticidas e outros. Como credibilidade para o mercado, a empresa mantém uma responsabilidade socioambiental e acredita no equilíbrio entre a tecnologia e sustentabilidade.

Em 2014, a matriz japonesa apresentou às suas filiais a confirmação para abrir o capital na bolsa americana de Nova York; no entanto, as empresas não tinham a estrutura exigida por aquele mercado. Nesse sentido, as filiais, inclusive brasileiras, receberam uma convocação para adequarem os padrões conforme as exigências da Sox, até dezembro de 2014.

Diante desse cenário, em janeiro de 2014, a filial brasileira iniciou os trabalhos de implantação da lei, com o auxílio de uma consultoria. Primeiramente, foi feita uma reunião com os colaboradores para explicar o objetivo do projeto Sox. Logo em seguida, foram definidos pela diretoria os colaboradores que seriam os líderes do projeto, e cada um representava sua respectiva área na organização. Essa escolha foi feita com o objetivo de facilitar o mapeamento e a implantação dos controles, pois o principal desafio do projeto Sox estava na criação de uma estrutura de controles internos que atendesse às exigências da Seção 404 da lei.

Desse modo, considerando a importância dessa lei e dos efeitos gerados na estrutura empresarial, em especial nos controles internos, esse cenário permite delinear a situação-problema e buscar a resposta à questão de pesquisa a seguir apresentada.

## 1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Sobre o problema, Gil (2010, p. 7) menciona que “problema é um assunto controverso, ainda não satisfatoriamente respondido em qualquer campo do conhecimento, e que pode ser objeto de pesquisas científicas ou discussões acadêmicas”. Para o autor, um problema é de natureza científica quando envolve proposições que podem ser testadas mediante verificação empírica.

O tema da pesquisa surgiu pelo interesse em compreender os Controles Internos Contábeis e as mudanças ocasionadas após a implantação da lei Sarbanes-Oxley. Ao partir daí, o problema de pesquisa que se pretende analisar é:

## **Em que medida a lei Sarbanes-Oxley afetou os controles internos contábeis da empresa objeto da pesquisa?**

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado e o material a coletar. Com os objetivos gerais, procura-se determinar com clareza o propósito da realização da pesquisa, e com os específicos, aprofundar as intenções expressas nos gerais. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.75). A seguir, cada um deles.

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os controles internos contábeis de uma indústria química brasileira e verificar as mudanças após a implantação da lei americana Sarbanes-Oxley.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) verificar como os requerimentos da lei Sarbanes-Oxley contribuíram no fortalecimento dos controles internos contábeis da empresa objeto do estudo;
- b) detectar as mudanças que ocorreram nos processos dos controles internos contábeis, após a implementação da lei Sarbanes-Oxley;
- c) analisar a situação prévia da empresa antes da implantação da lei Sarbanes-Oxley.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Como requisito da lei Sarbanes-Oxley, as companhias listadas na Bolsa de Valores de Nova York – *New York Stock Exchange* (NYSE) devem apresentar um *framework* efetivo dos relatórios financeiros e dos controles internos. Ao conceituar o

tema Controles Internos, Drimel (2006) entende que não é algo novo. Esse tema vem ganhando força no mercado, passando de normas e procedimentos, para regulamentações, como é o caso da lei Sarbanes-Oxley.

Sobre isso, Silva e Robles Junior (2008, p. 116) relatam que “as mudanças nos sistemas de controles internos e nas práticas adotadas nos casos de fraudes, oriundas das exigências legais, são referências às exigências da Sarbanes-Oxley”.

Essa lei modificou a forma como eram vistos e tratados os controles internos nas companhias, no intuito de que sejam eficazes, a ponto de não permitirem erros nas demonstrações financeiras. Dessa maneira, cabe entender os impactos que a lei traz aos controles internos.

Como justificativas para a realização da pesquisa, apresentam-se as seguintes:

- a) o tema é relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica no campo da Contabilidade e Finanças;
- b) o momento atual da empresa objeto do estudo, que passa por um processo de estruturação, envolvendo a implementação da Sarbanes-Oxley e a criação da área de controles internos;
- c) a colaboração da empresa para elaborar um estudo prático sobre a implantação da Sarbanes-Oxley, a demonstração dos itens relevantes fundamentais para a implantação e a colaboração pessoal na estruturação de todos os controles da organização;
- d) a participação no desenvolvimento da nova estrutura organizacional da empresa.

## 1.5 MOTIVAÇÃO DA PESQUISA

A motivação da pesquisa surgiu, em primeiro lugar, da importância da lei Sarbanes–Oxley para o mercado mundial. Desde sua criação, em 2002, a lei vem trazendo mudanças significativas nos controles das organizações, pois tem requisitos estabelecidos como regra para as empresas com ações negociadas na



bolsa de Nova York (NYSE) e todas as suas filiais. Dessa forma, muitas empresas brasileiras foram obrigadas a seguir os padrões da Sox.

Nesse sentido, uma segunda motivação surgiu em razão do interesse da matriz em abrir o capital na bolsa de Nova York. Com isso, todas as empresas do grupo, inclusive a do Brasil, foram obrigadas a implementar a Sox. Os trabalhos foram desenvolvidos com o objetivo de entregar a área de controles internos estruturada à matriz, pois esse ponto foi considerado como meta global a todos os funcionários da organização.

Dessa forma, a pesquisadora iniciou o estudo por meio das referências bibliográficas, para entender o contexto da lei e delimitar o assunto que seria o tema da pesquisa. Após esse processo, a escolha foi defender e analisar quais os impactos que a Sox trouxe aos controles internos contábeis da organização.

A terceira motivação foi a participação no processo de implementação da Sarbanes-Oxley na empresa e a elaboração de um estudo de caso, demonstrando todos os trabalhos e esforços envolvidos na estruturação da área de controles internos. Adicionalmente, este trabalho vem como uma realização para a pesquisadora, já que será apresentado na conclusão do seu mestrado.

Para dar continuidade à pesquisa, foi obtida a autorização da empresa para a realização do estudo de caso. A autorização foi firmada com o controller da América Latina, que se prontificou a ajudar no que fosse necessário. Posteriormente, houve o apoio do diretor global de controles internos, que incentivou a pesquisadora e demonstrou interesse na realização do estudo.

Após a aprovação da empresa, houve o alinhamento com o orientador, a fim de conduzir a pesquisa da maneira mais adequada possível. O planejamento do trabalho está descrito no capítulo 3, com a apresentação da metodologia, do relatório do estudo, do protocolo e das demais informações relevantes que contribuíram para a estruturação da pesquisa.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este capítulo está estruturado como se segue:

- a) **Capítulo 1:** apresentação do assunto, da contextualização do tema, da situação problema, dos objetivos geral e específico, das justificativas, da motivação e da estruturação do trabalho;
- b) **Capítulo 2:** apresentação do referencial teórico que sustenta esta pesquisa, por meio de pesquisa bibliográfica e documental sobre lei Sarbanes-Oxley, Controles Internos e Gestão de Riscos, COSO, Teoria de Agência e pesquisas da mesma natureza no cenário nacional e internacional;
- c) **Capítulo 3:** apresentação da metodologia adotada para desenvolver a pesquisa e a descrição do método do estudo de caso;
- d) **Capítulo 4:** apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, pela análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa documental e nas entrevistas;
- e) **Capítulo 5:** apresentação das considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A LEI AMERICANA SARBANES-OXLEY

A lei Sarbanes-Oxley, de 2002, também conhecida como *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002*, e comumente chamada de Sox ou Sarbox, sancionada em 30 de julho de 2002, é uma lei federal dos Estados Unidos da América, que vem em resposta a inúmeros escândalos corporativos e contábeis de grandes proporções. (PETERS, 2007).

Para Lélis e Pinheiro (2008), a criação da lei foi fruto dos diversos escândalos e fraudes que ocorreram no mercado norteamericano de ações. Com isso, todas as empresas com ações negociadas nos EUA foram obrigadas a seguir os novos padrões de controles internos especificados pela Sox. As regras exigiram que os principais executivos reduzissem os riscos de divulgação das demonstrações financeiras, e dessa forma, foram obrigados a reestruturar os controles internos das empresas.

A Sox surgiu para aumentar o controle sobre as empresas que operam no mercado de capitais dos Estados Unidos e, assim, diminuir a probabilidade dos golpes milionários, como os que ocorreram com a Enron, em 2001, e a WorldCom, em 2003. (SILVA et al., 2009).

A lei foi criada para proteger os investidores das possíveis fraudes e dar credibilidade às demonstrações financeiras apresentadas ao mercado. De acordo com Carioca, De Luca e Ponte (2010), seu objetivo foi restabelecer a confiança do mercado americano, pelo controle das atividades e do comprometimento dos diretores e presidentes, respeitando os padrões éticos da organização.

Após sua promulgação, muitos executivos começaram a enxergar a necessidade de reforma dos processos de controles internos. Muitos deles estavam assustados com o cenário de fraquezas e falhas nos controles empresariais. (WAGNER; DITTMAR, 2006).

Como requisito da lei, todas as empresas, inclusive estrangeiras, que negociam títulos registrados na *Securities and Exchange Commission* (SEC) e títulos *American Depositary Receipt* (ADR) nas bolsas norteamericanas, sejam elas do

próprio EUA ou de outros países, estão obrigadas a se adequar às suas exigências. Desse modo, as empresas brasileiras com capital subsidiado por empresas estrangeiras atuantes no mercado dos EUA estarão sujeitas às regras da Sox. (LIMA; MACIEL; LIBONATI, 2008). Sobre isso, Lélis e Pinheiro (2008, p. 3) relatam que:

A lei atribui aos administradores das empresas a responsabilidade por conhecer as informações relevantes divulgadas no mercado e por garantir a qualidade dessas informações financeiras. As principais exigências com relação à evidenciação contábil constam nas Seções 302 e 404 da lei.

A Seção 302 refere-se à responsabilidade corporativa pelos relatórios financeiros, e a 404 determina a avaliação da administração sobre os controles internos. (LÉLIS; PINHEIRO, 2008).

Na visão de Peleias et al. (2006), o ponto central da Sox está inserido no quarto capítulo, *Enhanced Financial Disclosures*, pois os principais requisitos relatam a transparência das demonstrações financeiras, com a exigência do relatório de efetividade dos controles internos, a divulgação das transações que não estejam informadas no balanço patrimonial e a adoção e divulgação do código de ética para os executivos financeiros.

Diante dos controles internos e da responsabilidade pela qualidade de informações públicas, a Sox exige que os principais executivos da organização confirmem os relatórios periódicos entregues à SEC, garantindo a veracidade das informações, ou seja, representando a real situação financeira da organização. Se as declarações apresentarem informações erradas ou inexatas, a organização sofrerá penalidades. Os *Chief Executive Officer (CEO)* e *Chief Financial Officer (CFO)* precisam apresentar à SEC todos os relatórios previstos e uma declaração, certificando que tanto o relatório da administração quanto as demonstrações financeiras indicam a real situação financeira da empresa e estão em conformidade com a SEC. (PETERS, 2004).

A exigência da Sox possibilita que os controles internos apresentem mais credibilidade, pois serão revisados e aprovados pelo presidente e diretor financeiro da companhia. Para Bergamini Junior (2005), a lei tem o objetivo de melhorar as demonstrações contábeis apresentadas pelas empresas com acesso ao mercado de

capitais. Ademais, procura determinar sistemas de controles internos rígidos, isto é, que apresentem menor fragilidade.

Para Peters (2004), a Seção 404 da Sox versa sobre os principais aspectos dos controles internos. Adicionalmente, determina a emissão de relatório especial com parecer entregue à SEC, que ateste a realização anual de avaliação dos controles e processos internos que são as bases dos relatórios financeiros.

A estrutura de controles internos é uma peça fundamental para que as exigências da Sox sejam cumpridas. Para isso, no item 2.2, será abordada a conceituação de controles internos e a gestão de risco.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS

Os Controles Internos podem ser definidos como um conjunto de normas, políticas, procedimentos e sistemas operacionais de controle e informações, que garantam a segurança das informações financeiras e o atingimento dos objetivos da empresa, promovendo melhora nos processos e protegendo o patrimônio da organização. (DRIMEL, 2006).

Como aponta Peters (2007), o Controle Interno refere-se à fiscalização das atividades feita pela própria empresa e pelo seu administrador. Existem três formas de Controles Internos:

- a) preventivo: seu objetivo é evitar desperdícios e irregularidades;
- b) detectivo: é utilizado para detectar os erros;
- c) corretivo: neste tipo, o erro já existe, e o controle interno vem para corrigi-lo.

Na visão de Penha (2005, p. 61), os controles internos são o plano da organização e o conjunto de políticas, normas, procedimentos e sistemas operacionais de informação estabelecidos de forma sistêmica, com vistas a atingir determinados objetivos, como:

- a) garantia de que os resultados planejados serão atingidos;
- b) proteção do patrimônio;
- c) condução eficiente e ordenada dos negócios;
- d) adequação e confiabilidade dos dados contábeis;
- e) transparência das operações praticadas;

- f) promoção da eficiência operacional;
- g) melhoria dos processos empresariais e seus resultados;
- h) obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Uma adequada estrutura de controles internos permite que a organização cresça, em virtude da credibilidade que terá perante o mercado acionário. Isso é possível com base na segurança que será transmitida nas demonstrações financeiras, atingindo assim potenciais investidores.

Os Controles Internos têm o papel de um gerenciador da informação, em que todas as áreas cumprem com os requisitos necessários para respeitar as políticas da organização, e assim, atingir a máxima transparência nas operações praticadas. Para Lima, Maciel e Libonati (2008), como os controles internos são executados por pessoas, é inerente que haja risco de falhas.

Segundo Farias, De Luca e Machado (2009), a comunicação na estrutura de controles internos está relacionada com a fidedignidade das demonstrações financeiras publicadas. Seguindo a mesma ideia, Pereira (2004) defende que a empresa que tem um sistema de controles internos adequados garante uma vantagem sobre aquelas que não têm.

Na visão de Penha (2005), a implementação de um sistema de Controles Internos confere maiores garantias e segurança aos proprietários e administradores da empresa. Assim, propicia a delegação de autoridade necessária, para que os funcionários possam exercer o seu papel na busca de melhores resultados, e as operações e transações possam fluir sem problemas de continuidade.

Dantas et al. (2010, p. 5) entendem que “o estabelecimento de um sistema de controle interno pressupõe um processo integrado ao negócio, que ajuda a organização a atingir os resultados esperados, devendo envolver toda a empresa e todos os níveis hierárquicos”. Por sua vez, Pereira (2004) enfatiza que o controle interno é uma base informativa para a gestão, sendo considerado um privilégio para os gestores, podendo sinalizar as falhas de gerenciamento e as dificuldades conjunturais, creditícias e regulatórias.

Os controles internos serão implementados pela alta administração, com a ajuda do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, pois a responsabilidade é de ambos para estabelecer o Plano de Organização. Esse plano definirá o organograma empresarial e estabelecerá as responsabilidades básicas de

cada unidade. A responsabilidade pelo acompanhamento dos controles e pela emissão de normas que atendam às necessidades da organização será do gestor direto. Quanto à avaliação dos riscos envolvidos nos controles, deverá ser feita pelo gerente responsável, que tenha conhecimento, habilidade e atitude nas técnicas de gerenciamento de risco e na utilização de instrumentos de controle interno. (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Dessa forma, a área de Controles Internos será responsável por revisar, testar e analisar a eficácia dos controles. No entanto, a responsabilidade pela execução e finalização de cada controle será do gestor direto.

Um dos objetivos de se ter um bom sistema de controles internos é evitar o risco de ocorrência de fraudes. A demora em identificar fraudes pode causar grandes prejuízos à empresa, como ocorreu à Worldcom, Enron e Parmalat.

Para que os controles sejam eficazes, é fundamental que as organizações tenham as atividades padronizadas e apresentem os respectivos procedimentos e as políticas pertinentes a cada departamento. Como contribuição, Bergamini Junior (2005) entende que um ambiente organizacional permissivo ou um contexto operacional corrupto compromete o atendimento dos objetivos da empresa, o que dificultaria a padronização dos processos.

Os controles internos não são infalíveis, principalmente em ambientes de negócio em transformação ou que apresentam transações não padronizadas, ou seja, cada transação tem a sua particularidade. Nesse cenário, os controles internos serão limitados. (PENHA, 2005). Sobre isso, Dantas et al. (2010, p. 6) atestam que:

O controle interno oferece uma garantia razoável, não absoluta. Embora o controle interno possa ajudar a entidade a alcançar seus objetivos, não é uma panaceia. Nesse sentido, é preciso evitar que se crie o pressuposto de que instrumentos como governança corporativa e controles internos tenham “poderes mágicos”.

Segundo Drimel (2006), existem alguns critérios que podem ser utilizados como básicos para um sistema efetivo de controles internos, como:

- a) segregação de funções;
- b) normas e políticas bem definidas;
- c) auditoria Interna;

- d) treinamento adequado e pessoal qualificado;
- e) limites de competência – aprovações;
- f) aderência às diretrizes e normas legais;
- g) delegação de poderes e determinação de responsabilidades;
- h) controle de acesso e salvaguarda de ativos.

A auditoria interna constitui o órgão de controle interno da empresa, pois se responsabiliza pela adequação e efetividade dos controles. Dessa maneira, o auditor interno passa a realizar as avaliações dos controles internos sob a ótica do risco, com a finalidade de otimizar o processo de gestão. (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Com a promulgação da Sox, a presença do Comitê de auditoria se tornou obrigatória nas organizações com ações negociadas na bolsa de valores americana; ou seja, a presença da gestão de risco também foi atribuída, já que esse comitê é responsável por essa gestão. (PENHA, 2005).

Nessa esteira, Farias, De Luca e Machado (2009, p. 57) relatam que “o controle interno não pode ser dissociado do risco. Ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado da forma mais adequada”.

Conforme Damodaran (2009, p.26), geralmente, a definição aceita da gestão de risco tende a ser limitada, pois muitas das ofertas da gestão de risco são produtos para redução de riscos e *hedge*, com pouca atenção dada à exploração de riscos. Sobre isso, relata que: “Se o fascínio pelo risco está no fato de ele oferecer um lado de ganhos potenciais, a gestão de riscos tem de contemplar mais do que o *hedge* do risco”, e complementa que: “Aqueles que desejam grandes recompensas precisam também estar dispostos a se expor a um risco considerável”.

Gerenciar risco não significa, necessariamente, evitá-lo. Na prática, o risco é um fato da vida corporativa, e a forma como a administração lida com ele é que vai determinar o alcance dos resultados. (DANTAS et al., 2010). Nesse sentido, Bergamini Junior (2005, p.156) informa que:

Risco é um fato da vida corporativa. Assumir e gerenciar risco são parte do que as empresas precisam para obter lucros e criar valor para seus acionistas. Na medida em que todas as atividades empresariais envolvem riscos, o empresário deve avaliar e mensurar os riscos envolvidos em



determinada decisão e deve administrá-los com base em sua propensão ou apetite para o risco.

O mesmo autor entende que os tipos de riscos não são padronizados, visto que cada empresa tem a sua particularidade, demandando, assim, o uso de controles internos diferenciados. Os riscos podem ser divididos entre os que têm origem na própria empresa e aqueles gerados externamente, e muitas vezes, a empresa não tem controle disso.

A avaliação dos controles internos será realizada para verificar quais são os possíveis riscos inerentes aos processos. As falhas nos controles poderão causar um dano à organização. Dessa forma, um bom sistema de controles internos funcionará como uma ferramenta de demonstração do risco, e caberá à empresa administrá-lo da maneira que achar mais adequado.

Nesse sentido, Dantas et al. (2010, p. 18) acreditam que: “o ponto ideal entre o investimento realizado nos controles internos e os benefícios que esses trazem, depende fundamentalmente da adequação do processo de avaliação de riscos”.

Na visão de Damodaran (2009), as empresas de sucesso precisam adotar uma visão mais abrangente da gestão de risco, considerando não apenas a maneira de se proteger contra alguns riscos, mas também saber dividir quais devem ser explorados e de que maneira.

### 2.2.1 CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS

Uma empresa pode enfrentar uma lista enorme de riscos. Assim, uma maneira de torná-los administráveis consiste na separação de categorias amplas. Essa classificação permite a organização dos riscos em grupos, facilitando a determinação das medidas a serem tomadas para cada um. (DAMODARAN, 2009).

Segundo o mesmo autor, os riscos podem ser classificados com base nos seguintes critérios:

- a) **risco de mercado versus risco específico**: os riscos específicos afetam uma ou um pequeno número de empresas, e o de mercado, muitas ou todas

as empresas. O primeiro tipo de risco pode ser diversificado em carteiras, mas o segundo persiste, ainda que em carteiras diversificadas;

- b) **risco operacional versus risco financeiro**: o risco financeiro pode ser originado das escolhas financeiras de uma empresa, pela combinação entre capital próprio, dívidas e tipos de financiamentos adotados. O risco operacional decorre das operações que a empresa vivencia. O aumento na taxa de juros é um exemplo de risco financeiro, e um aumento no preço da matéria-prima utilizada na produção é um exemplo de risco operacional;
- c) **riscos contínuos versus riscos de evento**: alguns riscos permanecem adormecidos por longos períodos e se manifestam inesperadamente, causando consequências econômicas; esses são os chamados riscos de evento. Os riscos contínuos geram exposições constantes, como por exemplo, alterações nas taxas de juros;
- d) **riscos catastróficos versus riscos menores**: alguns riscos são pequenos e têm um efeito relativamente baixo nos lucros e no valor de uma empresa; esses são chamados de riscos menores. Outros apresentam um impacto muito maior, no caso, os riscos catastróficos.

Em uma composição mais detalhada sobre riscos empresariais, Brito (2007) destacou os seguintes tipos:

- a) **risco de imagem**: risco decorrente da veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da empresa, colocando em risco a manutenção de clientes;
- b) **risco de liquidação**: risco referente a problemas no sistema de pagamentos;
- c) **risco humano**: risco associado à tomada de decisão no processo. As principais causas dos erros de julgamento são originadas pelo excesso de confiança e estresse;
- d) **risco de controle interno inadequado ou insuficiente**: originado pela falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno e dos sistemas de processamento e informações, o que pode ocasionar perdas inesperadas para a empresa;

- e) **risco sistêmico**: este risco decorre de problemas que uma ou mais empresas passam a enfrentar e que podem afetar negativamente o próprio sistema que elas transacionam;
- f) **risco de fraude**: decorre de registros inadequados efetuados na empresa, o que pode trazer sérios problemas. Como exemplo, pode-se ilustrar a fraude ocorrida na empresa Enron, ocasionada devido à ocultação de perdas e empréstimos com parceiras supostamente independentes, mas que eram, na realidade, garantidos pela companhia. Uma forma de minimizar esse risco seria a exigência das assinaturas de todos os diretores estatutários nas demonstrações financeiras;
- g) **risco legal**: decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações, que podem gerar perdas ou contingências não previstas quando da realização da transação. Sobre esses riscos, Bergamini Junior (2005, p. 157) afirma que:

As instituições financeiras reconhecem seis tipos de risco: de crédito, de mercado, operacional, legal, de liquidez e de imagem. A utilidade da segregação dos riscos está em conseguir informações sobre a contribuição de cada tipo de risco para o resultado final obtido pela empresa e definir, com base em informações adicionais sobre sua propensão ao risco, uma solução adequada a partir do arsenal de instrumentos de mitigação ou de controle desses riscos.

Para o mesmo autor, o risco operacional decorre da realização das operações associadas às deficiências dos controles internos. Esse risco se materializa em falhas nos processos, nos sistemas informatizados, em fraudes praticadas por empregados, no desenho organizacional incorreto, na falta de segregação de funções e no monitoramento da delegação de poderes.

A gestão dos negócios de uma empresa implica a tomada de decisões, considerando os riscos associados às operações realizadas no âmbito de seu objeto social e aos processos que gerenciam tais operações.

Conforme Coimbra (2007), os riscos operacionais transcendem todas as linhas de negócio, sendo mais amplos do que os riscos usualmente cobertos por seguros. Estão presentes seja no negócio regulado ou não, seja na condução de rígidos procedimentos ou pouco controlados. Segundo o COSO (2013), os riscos podem aumentar quando os objetivos diferem do desempenho passado.

### 2.2.2 ATIVIDADE DE COMPLIANCE

Brito (2007) define *compliance* como a função de harmonizar os requerimentos reguladores com a estrutura organizacional da instituição, transformando leis, normas e padrões éticos em condutas corporativas. O objetivo é assegurar que as irregularidades sejam identificadas e resolvidas tempestivamente, para habilitar a empresa a apresentar aos órgãos reguladores as comprovações de que as suas instituições têm organização, procedimentos e meios adequados de atividades.

Para o autor, a definição institucional de *compliance* está relacionada à responsabilidade da alta direção, à importância das estruturas organizacionais, às atividades de formação e treinamento e à necessária integração com os órgãos reguladores.

A estrutura da área de *compliance* apresenta funções importantes, como:

- a) formulação e proposição de políticas de *compliance*;
- b) direção e coordenação da função de *compliance*;
- c) direção e coordenação das iniciativas, acompanhamento e atuações diante dos reguladores, supervisores e foros de relevância no âmbito dos mercados de valores mobiliários relativos ao grupo;
- d) identificação e aplicação das melhores práticas;
- e) informe de exceções e descumprimentos de normas. (BRITO, 2007, p. 65).

### 2.3 A ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS DO COSO E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA GESTÃO DE RISCO

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma organização voluntária do setor privado, dedicada a melhorar a qualidade dos relatórios financeiros, por meio da ética nos negócios, de controles internos eficazes e da governança corporativa. (PENHA, 2005).

Na visão de Carioca, De Luca e Ponte (2010), o modelo COSO representa uma ferramenta eficaz e eficiente para a avaliação e o monitoramento dos controles.

Ademais, avalia o ambiente no qual está inserido, determina as atividades de controle, gerencia os riscos detectados, informa e comunica todos os aspectos envolvidos e culmina no permanente monitoramento de todos os elementos.

Penha (2005) entende que o COSO não é uma metodologia, mas sim um modelo e, dessa forma, não contém o procedimento de “como fazer”. Apresenta uma definição padrão que pode ser aplicada a qualquer empresa, seja qual for o tipo de negócio, a fim de avaliar e detectar melhorias no sistema de controles internos.

Segundo Bergamini Junior (2005), o COSO deverá ser adaptado a cada empresa, respeitando suas peculiaridades, com o objetivo de resultar em um modelo de avaliação de controles internos. Esse modelo avalia os componentes de controle, para obter transparência nas demonstrações contábeis.

O modelo COSO I estabelece que um sistema de controle interno deve conter cinco componentes inter-relacionados:

- a) **ambiente de controle:** focado em integridade e valores éticos, comprometimento com competência, conselho de administração e comitê de auditoria, filosofia e estilo operacional da administração, estrutura organizacional, designação de autoridade e responsabilidade, políticas e práticas de recursos humanos;
- b) **avaliação e gerenciamento de riscos:** focado em objetivos da empresa como um todo, objetivos em nível das atividades, riscos e mudanças administrativas;
- c) **atividades de controle:** com foco em políticas e procedimentos;
- d) **informações e comunicações:** focado em informação e comunicação;
- e) **monitoramento:** focado em monitoração corrente, avaliações separadas e informe de deficiências. (PETERS, 2007, p. 43).

A metodologia do modelo COSO poderá auxiliar na identificação dos objetivos essenciais do negócio de determinada organização e definir o controle interno e seus componentes, fornecendo critérios a partir dos quais os controles possam ser avaliados. (SILVA et al., 2009).

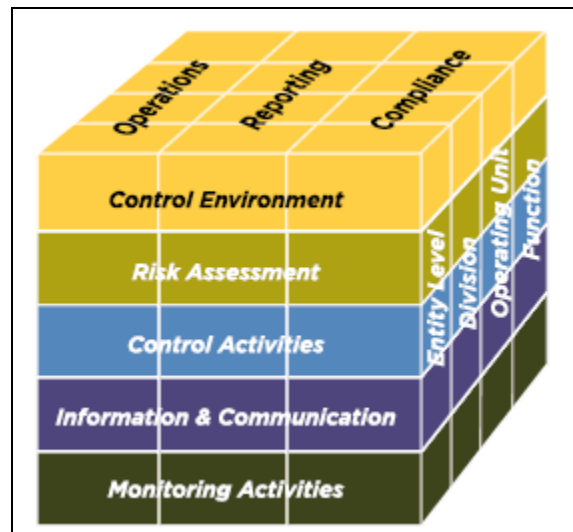
Conforme descrito no COSO (2013), a integração dos controles é baseada em uma estrutura tridimensional, conhecida como cubo do COSO, cujas dimensões compreendem:

- a) três categorias de objetivos de uma empresa: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;

- b) cinco componentes representados nas linhas, necessários para que a entidade atinja os objetivos: ambiente de controle, avaliação de risco, controle das atividades, informação, comunicação e monitoramento;
- c) a empresa e suas respectivas atividades ou unidades.

A figura 1 apresenta a estrutura do COSO I:

**FIGURA 1 – ESTRUTURA DO COSO I**



Fonte: COSO (2013, p. 5)

Na visão de Lélis e Pinheiro (2008), a estrutura do COSO tem sido amplamente utilizada pelas empresas, especialmente após a promulgação da lei Sarbanes-Oxley. Sobre isso, Dantas et al. (2010, p. 6), entendem que: “a estrutura de controles internos do COSO se tornou uma referência mundial para estudo e a implementação de controles internos”.

Como relata Bergamini Junior (2005), a técnica de avaliação de risco apresentou uma evolução, pois, no primeiro cenário, havia uma postura de inspecionar, detectar e reagir aos riscos do negócio; porém, atualmente, a postura esperada é prever e prevenir os riscos inerentes aos processos. Desse modo, os controles internos devem ser a ferramenta de gestão e monitoração desses riscos.

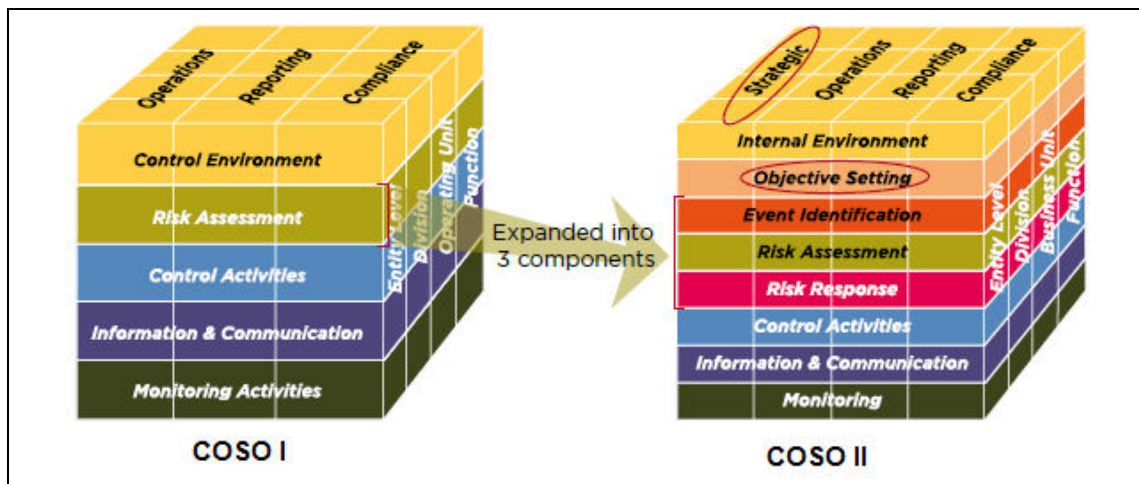
Em 2004, a SEC divulgou o documento preparado pelo COSO, denominado Gerenciamento de Risco Empresarial – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), conhecido como COSO II ou ERM. O cubo

do COSO II é semelhante ao COSO I; no entanto, houve o acréscimo de alguns itens:

- nas categorias de objetivos da empresa, houve o acréscimo de uma modalidade, chamada atividades estratégicas de controle;
- nos componentes representados nas linhas, foram acrescentadas três modalidades: definição dos objetivos, identificação dos eventos e resposta ao risco;
- a face relativa às unidades ou atividades da empresa permaneceu inalterada. (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

A figura 2 representa a estrutura do COSO II, comparada ao COSO I:

**FIGURA 2 – ESTRUTURA DO COSO II COMPARADA AO COSO I**



Fonte: COSO (2013, p. 183)

As distintas categorias do COSO, como por exemplo, o COSO I e COSO II, se inter-relacionam, pois os objetivos podem estar presentes em ambas. (FARIAS; DE LUCA; MACHADO, 2009).

A SEC definiu o COSO como modelo padrão de controles internos, e com isso, sua utilização tornou-se obrigatória para as empresas que respeitavam as exigências da Sox. Nesse sentido, Bergamini Junior (2005) conclui que a lei Sarbanes-Oxley induziu as empresas a incorporarem boas práticas de governança corporativa, relativas à transparência das informações e prestação de contas. Bergamini Junior (2005, p. 182) entende que “um bom sistema de controles internos

contribui para a perenidade da empresa tanto por acarretar o incremento no valor da empresa quanto por facilitar o acesso ao mercado de capitais”.

Desde 1992, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) se preocupou em ajudar as empresas a avaliar e aperfeiçoar seus controles internos. Essa ação pode ser evidenciada na criação do COSO I (*Internal Control – Integrated Framework*), divulgado em 1992, e do COSO II (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*), divulgado em 2004, e na última atualização, em 2013.

As empresas passaram a utilizar o COSO para padronizar suas políticas, normas, regulamentos e, conseqüentemente, estruturar seus controles. No primeiro momento, o foco estava voltado para os controles internos, conforme estrutura apresentada no COSO I: componentes necessários para que a entidade atinja os objetivos: ambiente de controle, avaliação de risco, controle das atividades, informação e comunicação, monitoramento.

No decorrer dos anos, marcados por uma série de escândalos e prejuízos a investidores, empregados e outras partes interessadas, vieram solicitações de melhoria dos processos de governança corporativa e gerenciamento de riscos, por meio de novas leis e padrões a serem seguidos. Para preencher essa lacuna, foi desenvolvido o COSO II, com o objetivo de oferecer um enfoque para o gerenciamento de riscos corporativos. Essa estrutura veio tanto para atender às necessidades de controle interno quanto para adotar um processo completo de gerenciamento de riscos. (COSO, 2007).

O COSO apresentou às empresas um direcionamento na organização de suas políticas, seus procedimentos e na eficiência dos controles internos. Para a gestão de risco, possibilitou aos administradores analisar as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associadas, visando a melhorar a capacidade de gerar valor. (COSO, 2007).

Com esse novo cenário, o foco do controle interno vai além do cumprimento ao atendimento da auditoria, ou seja, ele também poderá ser utilizado como elemento mitigador do risco.

## 2.4 A TEORIA DA AGÊNCIA



Como base para a pesquisa, foi utilizada a Teoria da Agência, pois ela estuda a relação entre os acionistas e os executivos, com o objetivo de identificar os conflitos existentes entre os desejos dos primeiros *versus* o interesse dos segundos.

Na linha da pesquisa, a Sox foi criada exatamente com a ideia de controlar as possíveis fraudes existentes nas organizações, minimizando a divergência entre os interesses dos acionistas e executivos. Um dos controles da lei foi delineado para comprovar a ciência dos executivos perante as informações financeiras publicadas (Seção 302). Com isso, essa teoria será fundamental para defender o tema proposto no estudo.

A relação entre proprietário e administrador e as diferenças de desempenho ou comportamento dos administradores proprietários e administradores não proprietários foram abordadas em meados de 1976, por Jensen e Meckling. Esses autores nomearam os proprietários das organizações como principal e os administradores como agente, mediante a Teoria da Agência.

Para Jensen e Meckling (1976), a relação de agência ocorre quando o proprietário (principal) contrata um administrador (agente) para executar atividades em seu nome, delegando assim poder ao agente. Tanto o principal quanto o agente tem em vista a maximização de suas utilidades pessoais.

Segundo Silva e Andrade (2008), existe uma razão para acreditar que o agente nem sempre agirá conforme os interesses do principal. Para isso, os proprietários incorrem em custos adicionais, com vistas a alinhar os interesses dos administradores aos seus. Entre eles, estão:

- a) custo de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
- b) gastos de monitoramento das atividades dos agentes pelo principal;
- c) gastos promovidos pelo próprio agente, para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais a ele ;
- d) custos de incentivo e premiação;
- e) perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal, por eventuais divergências entre as decisões do agente e as que iriam maximizar a riqueza do principal.

Jensen e Meckling (1976) entendem que, conforme o aumento nos custos de monitoramento, há um reflexo positivo no grau de alinhamento entre as decisões do principal e agente, minimizando, então, o conflito entre ambos.

Se as organizações tiverem proprietários que consigam exercer integralmente o papel de um administrador, ou seja, que estejam disponíveis para controlar totalmente e operar todas as firmas de um setor, os custos de monitoramento e agência serão zero. Em complemento, se uma firma de propriedade integral é administrada pelo proprietário, ele tomará decisões operacionais que maximizarão a utilidade para si próprio. Sobre isso, Rocha et al (2012, p. 330) afirmam que:

À medida que a empresa vai se desenvolvendo, o funcionamento se torna complexo, o que faz com que o proprietário contrate administradores de sua confiança, que serão remunerados e terão os controles específicos sobre parte de seu negócio. As decisões que antes eram concentradas no proprietário, agora passam para as mãos de administradores.

Dessa forma, pode-se entender que, quanto maior a empresa, maior a chance de conflitos de agência. Isso porque, segundo Rocha et al. (2012), na citação anterior, quando a empresa se desenvolve, os proprietários não conseguem manter todo o controle em suas mãos, ou seja, é nesse momento que há a contratação dos administradores.

No mesmo raciocínio que Rocha et al. (2012), Arruda, Madruga e Freitas Junior (2008) entendem que as estruturas de controles e de gestão das organizações têm passado por modificações, devido às mudanças ocasionadas na economia. As empresas que possuíam o controle na mão do proprietário agora se deparam com a separação das funções entre proprietário e administrador.

A globalização e o crescimento das empresas têm imposto aos acionistas a necessidade de se preparar e compreender seus negócios. O ambiente regulatório mudou significativamente. Assim, muitas preocupações foram geradas, tanto para os administradores que precisam tomar decisões importantes quanto para os acionistas, que podem ser prejudicados com uma decisão errônea do administrador. (SILVA; ANDRADE, 2008).

Essa situação ocorreu com base no crescimento das organizações e a abertura do capital, tornando-se pública, com ações para venda em bolsa de

valores. A partir do momento em que há uma separação entre proprietário e administrador, surgem alguns problemas, como por exemplo, o interesse individual de ambos. Nesse sentido, Arruda, Madruga e Freitas Junior (2008, p. 72) informam que:

A separação entre proprietário e administrador deve-se à complexidade das operações que ocorrem nas empresas, fazendo surgir, com isso, especialistas para executar as gerências dos setores operacionais da empresa. Dessa forma, a gerência das empresas começou a ser executada por profissionais especialistas, o que aumentou a possibilidade do desenvolvimento patrimonial dessas empresas.

Na visão de Godoy e Marcon (2006), a Teoria da Agência permite tanto aos pesquisadores quanto aos principais e aos agentes obterem uma melhor compreensão da relação entre ambos, incluindo os conflitos e eventuais custos daí decorrentes. Dessa forma, demonstra-se a sua importância para a academia e as organizações como um todo.

Segundo Silva e Andrade (2008), o modelo clássico da teoria da agência descreve que quando as empresas modernas têm a propriedade dispersa em ações, têm como principal problema o conflito entre agentes (administradores) e principais (acionistas). Com isso, a maior preocupação é que as decisões dos agentes não maximizem o valor das ações dos principais.

O problema de agência se concretiza quando o bem estar do principal depende das decisões tomadas pelo agente. (SILVA; ANDRADE, 2008). Adicionalmente, o papel da Governança Corporativa é monitorar as relações existentes entre a administração e os acionistas (majoritários e minoritários) e tentar minimizar as discrepâncias existentes entre eles. (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008).

Como apontam Godoy e Marcon (2006), a Teoria tem sido importante no entendimento das diversas relações entre principal e agente, já que busca estabelecer e identificar os incentivos que levam o agente a executar o que dele se espera, de forma a atender aos interesses do principal. A possível distância entre os desejos do principal e o que é efetivamente realizado pelo agente se dá, essencialmente, porque o agente tem seus próprios interesses, sua satisfação pessoal, a maximização de seus benefícios, dentre outros.

A tensão do conflito pode gerar uma nova opção de ação, tirando a empresa da posição estática. Ao contrário do sistema fechado, o conflito cria uma abertura, que é vital para um sistema. (GODOY; MARCON, 2006).

Silva e Andrade (2008) acreditam que o modelo ideal de relacionamento entre principal e agente seja o incentivo à participação do agente com o principal nas decisões estratégicas, pois esse reconhecimento poderá se traduzir em um comprometimento maior, por parte do agente, à maximização do lucro.

## 2.5 PESQUISAS DA MESMA NATUREZA

Nesta seção, serão abordadas pesquisas anteriores relacionadas à lei Sarbanes-Oxley e aos Controles Internos. Os primeiros 12 artigos retratam as pesquisas realizadas no cenário nacional, e os últimos nove, as pesquisas no cenário internacional.

Quanto às pesquisas no cenário nacional, Lima, Maciel e Libonati (2008) se destacam, pois seu trabalho apresenta semelhança com os procedimentos desta pesquisa. Em ambos os estudos, trata-se da contratação de uma consultoria, que fez a análise de todos os processos e elaborou o mapeamento dos controles chaves. Todos os demais artigos apresentaram estudos de casos da Sox e Controles Internos, e cada um evidenciou o cenário de uma organização.

### 2.5.1 PESQUISAS NO CENÁRIO NACIONAL

A pesquisa de Almeida e Duarte Junior (2011) descreveu os principais desafios e as soluções adotadas pela Petrobrás para a implementação da lei Sarbanes-Oxley. Para a pesquisa, foram considerados os anos de 2006, 2007 e 2008, e as avaliações feitas pelas certificações da Sox. A metodologia adotada pelos autores foi o estudo de caso único, pois, até o momento da definição do tema, não havia pesquisas publicadas sobre os desafios enfrentados pela Petrobrás no seu projeto para atender à Sox.

Na fase de implantação da Sox, foram criados alguns procedimentos internos na Petrobrás, como, por exemplo, o Projeto Integrado de Sistemas e

Métodos de Avaliação de Controles Internos (PRISMA), utilizado como gerenciador dos controles internos.

Com vistas a conduzir o processo de certificação, em 2006, foi feito um recrutamento interno para a seleção de funcionários capacitados. O processo de implantação da lei ocorreu com o auxílio de uma consultoria externa, a Deloitte Touche Tohmatsu, que participou de todo o processo de gerenciamento e treinamento do sistema PRISMA. A escolha dessa consultoria foi efetuada por um processo licitatório, e as atividades iniciadas em novembro de 2004.

A empresa passou por um choque cultural, devido à resistência de alguns funcionários na nova adaptação dos controles internos. A estratégia adotada para minimizar o problema foi treinar primeiramente os gestores ligados diretamente no projeto de implantação da Sox. Com isso, esse grupo ajudou no treinamento e na conscientização dos demais colaboradores.

Para dinamizar o processo, durante 2006, em média, foram ministradas pela Petrobrás 50 palestras sobre a Sox, todas pelo Gerente Geral de Controles Internos. No decorrer das certificações, os membros da auditoria interna observaram melhora pelos colaboradores da empresa, tanto no entendimento da Sox quanto no desejo de participação para o aprimoramento da sua gestão de riscos.

Ainda nessa empresa, foi utilizada a estrutura de controles internos do COSO/2004, considerada a mais completa na avaliação de seu ambiente interno de controle.

Outra pesquisa que segue a mesma linha é a de Lucas et al. (2008). Os autores fizeram um estudo de caso em uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil. Sua ideia foi buscar identificar as principais lacunas entre a teoria e o estudo empírico. As análises foram efetuadas pela revisão da literatura e a aplicação do estudo de caso.

A metodologia utilizada foi o emprego do método de análise qualitativa de estudo de caso único. E como instrumento, foi aplicado um questionário, que visava a avaliar as questões relativas à implementação de controles internos eficientes que poderiam atender com correção as exigências da Sox, principalmente quanto às Seções 302 e 404.

A população foi formada pelos funcionários da indústria, e a amostra composta por 31 funcionários de diversas funções: controller, gerente regional de controles internos, gerente de engenharia, gerente de impostos, supervisor geral de finanças, supervisor de controles internos, supervisor geral de RH, supervisor de vendas, auditor pleno, dentre outros. Como complemento, foram entrevistados dois controllers, oito gerentes, sete coordenadores, sete supervisores e sete outros cargos. O tempo médio de trabalho na empresa é de dez anos, com desvio padrão de oito anos.

Lucas et al. (2008, p. 410) apresentaram como objetivo: “avaliar a percepção dos executivos e demais colaboradores de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil quanto ao atendimento às diretrizes da Sox”.

Em discussão com os entrevistados, todos afirmaram ter conhecimento da necessidade de um sistema efetivo de controles internos. Ademais, que os novos processos estavam interligados com a melhora no processo dos controles internos. Afirmaram ainda que a empresa divulgava os conceitos e as necessidades de um sistema efetivo de controles internos, e que todos os escândalos anteriores à lei Sarbanes-Oxley contribuíram para o aprofundamento desses controles na empresa.

A maioria dos executivos e demais colaboradores reconheceu o benefício que a implementação da Sox trouxe para a empresa. De acordo com 29 entrevistados, essa lei ajudou a controlar os processos internos.

No entanto, reconheceram que a empresa precisava de uma adequação sistêmica e de infraestrutura; porém, mesmo com esses pequenos desvios, a implantação da lei ajudou na redução e no controle dos riscos.

Peleias et al. (2006) verificaram o posicionamento dos diretores e gerentes quanto à implementação dos requisitos determinados pela lei Sarbanes-Oxley. Os autores utilizaram o método do estudo de caso e elaboraram o protocolo do estudo. Como instrumento de pesquisa, um questionário, composto por duas partes.

A primeira visou a obter uma compreensão do posicionamento dos diretores e gerentes da empresa sobre controles internos, gestão de riscos, governança corporativa, e a implementação dos requisitos para atendimento à Sox. A segunda parte, identificar o perfil do respondente e propiciar a tabulação e análise dos perfis frente às variáveis compostas pela primeira parte. Os dados foram tratados por

estatística descritiva e técnicas não paramétricas, e o software SPSS foi usado como ferramenta de auxílio.

A população foi composta por todos os funcionários da empresa objeto do estudo, e a amostra elaborada por todos os diretores e gerentes da empresa. Foram enviados 54 questionários, dos quais 45 retornaram, ou 83,33% de questionários respondidos.

O estudo possibilitou obter a percepção de como os diretores e gerentes da empresa agiram diante da implementação da lei Sarbanes-Oxley. Dessa forma, visualizaram que o corpo diretivo da empresa reconheceu que o sistema de controles internos, a gestão de riscos e a governança corporativa apresentavam limitações e eram susceptíveis a fraudes, pois não possuíam um processo de avaliação, acompanhamento e correção das deficiências. Outro fator estava diretamente ligado ao *Enterprise Resources Planning* (ERP) utilizado, pois esse não garantia confiança na adequação dos controles internos.

Como resposta ao primeiro objetivo específico – verificação do cumprimento das regras de governança corporativa por todos os níveis hierárquicos da empresa – os controles internos e as regras de governança corporativa não foram totalmente cumpridos pelos funcionários, devido à existência de uma burocracia excessiva. Quanto ao segundo objetivo específico – se existe uma cultura voltada à gestão de riscos – não estava claro para os gestores se a empresa tinha um processo de identificação, mensuração e monitoramento dos riscos, e nem se existia algum plano de contingência para seu tratamento.

Peleias et al. (2006, p. 15) sugeriram para a empresa objeto do estudo “aproveitar a oportunidade da implementação de melhorias para atender aos requisitos da lei Sarbanes-Oxley e instituir um processo de avaliação e revisão sistemática dos controles internos”.

Outra pesquisa com a mesma linha deste estudo é a de Carioca, De Luca e Ponte (2010), os quais fizeram um estudo de caso na Companhia Energética do Ceará (COELCE), visando a analisar os impactos da implementação da Sox nos controles internos e nas práticas de governança corporativa. Os autores entenderam que a pesquisa adentrava o universo das boas práticas de governança corporativa, o

modelo de controles internos e os requisitos da Sox quanto à configuração e implantação dos controles internos.

A metodologia do estudo foi a pesquisa de natureza qualitativa, e como ferramenta investigativa, o estudo de caso único, por meio de pesquisa bibliográfica, análise de documentos e visão de pessoas relacionadas com a gestão da empresa e participantes do projeto de implantação da Sox na COELCE.

Os autores construíram um protocolo de pesquisa, que demonstrava uma visão geral do projeto, com a descrição dos procedimentos de campo, a questão de estudo e um guia para o relatório do estudo de caso. O estudo foi baseado em entrevistas, documentos e observação.

O resultado da análise dos dados e dos documentos da empresa foi segmentado, para verificar os impactos da Sox: (1) nos controles internos e (2) nas práticas de governança corporativa da empresa, na opinião dos participantes da pesquisa.

A população foi formada por todos os colaboradores da empresa, e a amostra foi definida considerando aqueles responsáveis pela gestão e manutenção dos controles internos. Os resultados demonstraram que a empresa apresentou impactos positivos e relevantes na estrutura de controles internos, pois eles não estavam estruturados conforme as exigências da Sox. Contudo, considerando as práticas de governança corporativa, a COELCE não apresentou uma evolução significativa, pois essas práticas foram impactadas na privatização da empresa, ou seja, os procedimentos estavam conforme os parâmetros da lei. (CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010).

Antes da Sox, os controles internos não eram gerenciados de forma adequada, visto que os processos não eram mapeados e não havia uma definição clara dos riscos e das deficiências do processo. Também não havia a definição dos responsáveis por cada processo, os quais não apresentavam certificação de funcionamento. Na visão de Carioca, De Luca e Ponte (2010, p. 62), “os controles internos serviam basicamente para cumprir o nível mínimo exigido pela legislação”.

Após a implementação da lei, foi possível observar que os instrumentos de controles internos foram adequados segundo as exigências e utilizados na empresa, visando a cumprir com os requisitos da Sox. Como resultado, os autores perceberam



uma melhora nas práticas de controles internos. Adicionalmente, os colaboradores apresentaram elevado grau de conhecimento sobre o uso dos instrumentos de controles internos e demonstraram comprometimento nas atividades do processo de implantação do projeto Sox. (CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010).

Na pesquisa de Silva e Robles Junior (2008), foram estudados os impactos da Sox sobre o exercício da atividade de auditoria independente. A ideia surgiu graças à promulgação da lei em 30 de julho de 2002, e ao conjunto severo de regras impostas às principais figuras envolvidas no mundo corporativo, contemplando os administradores, auditores, advogados, analistas de mercado e os auditores independentes.

Foi feita uma revisão bibliográfica do tema, com consultas em publicações especializadas e sites. Foi aplicado um questionário com 16 perguntas, solicitando ao auditor independente emitir seu grau de concordância para cada uma e identificar a posição hierárquica na empresa (sócio, diretor, gerente, auditor sênior ou assistente).

A amostragem foi determinada por acessibilidade. O questionário foi enviado para as empresas *Big N*, ou seja, as maiores empresas de auditoria com atuação no Brasil: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte Touche Tohmatsu e Ernest & Young.

Por ocasião de curso ministrado pela 5ª. Seção Regional do IBRACON sobre a Sox, na cidade de São Paulo, em novembro de 2007, o questionário também foi submetido a seus participantes, em via impressa. Foram recebidas 134 respostas, sendo 123 por e-mail e 11 dos participantes do curso ministrado pelo IBRACON, formando, assim, a amostra. Foi observada a seguinte distribuição por posição hierárquica: sócio – 9%, diretor – 3%, gerente – 28%, auditor sênior – 32% e assistente – 28%.

No desfecho da pesquisa, os auditores independentes perceberam os impactos que a lei Sarbanes-Oxley trouxe à profissão, como: o aumento da fiscalização sobre a profissão e dos honorários; maior credibilidade na análise das demonstrações financeiras; visibilidade das organizações perante o mercado e aumento na credibilidade da profissão do auditor.

Lima, Maciel e Libonati (2008) analisaram os impactos ocorridos no processo de adequação da estrutura de controles internos de uma empresa brasileira, subsidiada por uma corporação estrangeira que atua no mercado norteamericano.

Em razão das normas da Sox, a empresa precisava se adequar a todos os parâmetros da lei. Assim, formularam o seguinte problema de pesquisa: “Quais foram os impactos gerados com a adequação às exigências da Seção 404 da lei Sarbanes-Oxley, na estrutura de controles internos de uma empresa brasileira subsidiária de uma corporação estrangeira atuante no mercado de capitais norteamericano”?

O processo de certificação foi iniciado em 2006, pela contratação de uma consultoria em maio desse ano, para iniciar o mapeamento de todos os controles internos da organização. O início da auditoria nos controles internos ocorreu em 05 de junho de 2006.

Para estruturar a área de controles internos, foi utilizado o modelo COSO, com as seguintes ferramentas de mapeamento: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Os processos foram mapeados pela consultoria, e todos os controles-chaves testados por meio de amostras selecionadas de um sistema de números randômicos. Cada controle apresentava o respectivo responsável (*process owners*), e em todos os processos, foram efetuados os *walkthroughs*, seguindo as matrizes de risco. O mapeamento dos processos ocorreu conforme as identificações adiante:

1. **CFP – CAPITAL EXPANDITURE** (Gastos de Capital);
  2. **FSC – FINANCIAL STATEMENT CLOSE** (Controladoria / Financeiro);
  3. **IMP – INVENTORY MANAGEMENT** (Gerenciamento dos Estoques);
  4. **ITP – IT PROCESS** (Processos de Tecnologia da Informação);
  5. **LCL – LEGAL & CONTINGENT LIABILITES** (Jurídico & Contingências);
  6. **PAP – PAYROLL** (Folha de Pagamento);
  7. **PTP – PURCHASE TO PAY** (Compras e Contas a Pagar);
  8. **SAR – SALES & RECEIVABLES** (Vendas e Recebimentos);
  9. **TAX – TAX MANAGEMENT** (Impostos);
  10. **DIV – DIVESTMENT MANAGEMENT** (Encerramento de atividade da CIA);
  11. **PNS – PENSIONS** (Fundos de Pensão);
  12. **TRS – TREASURY** (Tesouraria);
  13. **ZZP – OTHERS** (Outros processos relevantes – Empresa Futuro)
- (LIMA; MACIEL; LIBONATI, 2008, p. 13).

Após os trabalhos da consultoria e auditoria externa, a certificação foi finalizada no encerramento do exercício de 2006. Em maio de 2007, a empresa resolveu progressivamente se desligar da bolsa norteamericana NYSE. Um dos motivos para tal decisão foi o aumento da capacidade dos investidores para o mercado doméstico, tornando assim os títulos secundários menos atraentes. (LIMA; MACIEL; LIBONATI, 2008).

Lélis e Pinheiro (2008) buscaram descrever a reestruturação dos controles internos para aderência à lei Sarbanes-Oxley, com a análise voltada para os benefícios percebidos pelos gestores em seus processos, comparativamente aos custos incorridos. Os autores executaram a pesquisa na Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). A escolha da empresa foi intencional e motivada pela acessibilidade às informações necessárias. Dessa forma, foi efetuado um estudo de caso aplicado.

Desde 2001, a empresa possuía ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), e tinha a obrigatoriedade de respeitar as exigências da Sox. Foram obtidas entrevistas com os superintendentes, gerentes e coordenadores que estavam envolvidos no projeto de implantação da Sox, ou afetados por eles. Os questionários foram enviados à população da pesquisa, por e-mail. Foi utilizada uma amostra estatística com nível de confiança de 90% e margem de erro de 10%, resultando em 34 elementos.

A lei Sarbanes-Oxley foi implementada na CEMIG a partir de 2006, com o objetivo de adequar as declarações conforme exigências das seções 302 e 404. Isso foi possível pela aderência de uma estrutura eficiente de controles internos, que pudesse reduzir os riscos de emitir informações incorretas ao mercado financeiro. (LÉLIS; PINHEIRO, 2008).

Após a implementação, os gestores foram questionados quanto à melhoria nos processos, em razão dos reflexos da nova estrutura de controles internos. Sua percepção revelou a capacidade que os controles internos apresentaram na melhora dos processos organizacionais. Os autores atingiram o objetivo da pesquisa, isto é, avaliar a existência de benefícios para as empresas advindos da aderência à Sox, e sua relação com os custos de implantação.

Houve melhorias nos processos em consequência da adequação da lei, como: maior eficácia dos controles de monitoramento, implantação de atividades antifraude, melhor compreensão dos riscos envolvendo os controles de TI, melhor documentação dos controles e processos, melhor definição de controles e associação a riscos e atuação da auditoria interna.

Ao considerar os custos de implantação, dentre os entrevistados, 51% acreditaram que, no ano de implantação, os benefícios da Sox superaram os custos. Ao analisar o benefício após o processo de implantação e da nova estrutura de controles internos, 84% acreditaram que esses custos de implantação foram superados.

Bergamini Junior (2005) desenvolveu uma pesquisa com vistas a demonstrar a importância do sistema de controles internos como instrumento de governança corporativa. O estudo foi efetuado pela análise entre os temas gerenciamento de risco, controles internos e governança corporativa. Na tentativa de atingir o objetivo, o autor focou em dois pontos: acessibilidade da alta administração às informações relevantes e o papel das entidades e de governança corporativa para assegurar tais acessos.

O estudo de Dantas et al. (2010) possibilitou uma visão sobre o custo-benefício do controle. Para isso, utilizaram como referência os preceitos de gerenciamento de risco e de controle interno, divulgados pelo COSO. Segundo esses autores, para que a organização aperfeiçoasse os mecanismos de governança, seria necessário priorizar os investimentos em atividades de controle. No entanto, deveriam ser analisados o custo dos recursos aplicados e os benefícios adquiridos na organização.

Paulo et al. (2007) apresentaram uma metodologia de mensuração do nível de controle dos riscos envolvidos nos processos de uma organização, por meio da construção de um índice de desempenho, definido em função da capacidade de os controles mitigarem os riscos e do nível de eficácia dos controles implantados. Essa metodologia possibilitou a identificação de quais controles precisavam de ajustes, quais estavam adequados e quais apresentavam excesso de informações.

“Para isso, definiu-se uma matriz de desempenho de controle, a partir da qual foi possível estabelecer regiões de prioridade de melhoria dos controles em função do nível de tolerância ao risco.” (PAULO et al., 2007, p. 50).

Os autores fizeram um estudo de caso em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, e a amostra foi aplicada em um processo de gestão de contratos da entidade. O foco do estudo foi a análise do risco contratual e sua posição na matriz de desempenho do controle. Com a aplicação da matriz de desempenho de controle (matriz MDC), os autores identificaram que o risco contratual apresentou excesso de controle, ou seja, parte dos recursos alocados nessa atividade poderia ser utilizada em outros controles.

Os estudos de Silva et al. (2009) foram baseados na implementação dos Controles Internos e do Comitê de Auditoria na Petrobrás, para entender os procedimentos adotados pela Petrobrás na implementação da Sox. Os autores utilizaram como parâmetros as Seções 302 e 404 da lei.

Eles analisaram os dados da pesquisa consoante as categorias de análise construídas no referencial teórico: etapas de implementação do controle interno e do comitê de auditoria. Por meio da análise dos dados, concluíram que a Petrobrás buscava as melhoras práticas de governança corporativa, e que os requisitos da lei Sarbanes-Oxley foram atingidos.

Na Petrobrás, o processo de adaptação da Sox foi acompanhado internamente pelo presidente, diretor financeiro, comitê gestor de controles internos, gestores das unidades, auditoria interna e conselho de administração. Em 2004, a empresa lançou o Prisma, um programa que possibilitou a ampliação das ações de governança corporativa e o atendimento aos requisitos da Sox.

Silva et al. (2009) evidenciaram que todos os documentos de controles internos foram armazenados em um portal específico da empresa, cujo objetivo foi facilitar o gerenciamento integrado dos processos, riscos e controles por parte da administração, auditoria interna e comitê de auditoria. No decorrer do processo, foram feitas reuniões com a consultoria KPMG e os membros do conselho de administração e comitê de auditoria, para acompanhar a evolução dos trabalhos e a implantação dos controles internos da organização.

A certificação dos controles internos foi efetuada por meio de um criterioso planejamento, envolvendo: definição de escopo do controle, avaliação do desenho do controle e escolha de um local seguro para armazenar todos os respectivos suportes dos controles internos. O processo de certificação ficou sob a responsabilidade da gerência geral de controles internos. Com vistas a atender à Seção 302, a Petrobrás criou um comitê de auditoria, composto por três membros independentes do conselho de administração.

A empresa atendeu aos requisitos impostos na Seção 404, ou seja, obteve a certificação dos controles internos em maio de 2007, e os auditores independentes não apresentaram ressalvas nos relatórios de auditoria. Segundo Silva et al. (2009, p. 61), “a certificação dos controles internos da Petrobrás foi considerada a mais complexa da América Latina, devido o tamanho, a diversidade e a amplitude de suas operações”.

Farias, De Luca e Machado (2009) fizeram uma pesquisa com o objetivo de analisar a adequação da metodologia COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, na visão dos gerentes de agência. Sua metodologia abrangeu uma pesquisa exploratória, com a aplicação de estudo de caso único, apoiado em procedimentos de investigação bibliográfica e documental. A coleta dos dados foi possível pela aplicação de questionários. A amostra da pesquisa foi composta pelos gerentes gerais das unidades do Banco do Brasil da região metropolitana de Fortaleza.

O Banco do Brasil criou a unidade de controles internos em maio de 1999. A estratégia corporativa, as políticas e a estrutura organizacional demonstraram o comprometimento da instituição com o sistema de controles internos. O Banco utilizou a metodologia COSO para implantar a estrutura de controles internos, e procurou fornecer subsídios para a administração, auditoria e diretoria, pela avaliação dos processos e auxílio no processo decisório.

Para Farias, De Luca e Machado (2009), a pesquisa não conclui que a metodologia COSO é a melhor ferramenta de sistema de controle interno, pois não há uma literatura que o defina como a *framework* mais eficiente.

## 2.5.2 PESQUISAS NO CENÁRIO INTERNACIONAL

Patterson e Smith (2007) fizeram uma investigação teórica dos efeitos da Sarbanes-Oxley na auditoria e nos controles internos. Os autores propuseram um modelo estratégico de auditoria, em que o auditor pode usar recursos para testes de controle internos e testes substantivos, enquanto o gerente pode usar recursos que determinem a eficácia dos controles internos para a descoberta de fraudes.

Na visão dos autores, os testes de controle são eficientes quando a estrutura do controle possibilita a descoberta de fraudes. O papel da Sox é desenvolver uma estrutura confiável de controles internos, evitando possíveis falhas nos sistemas e consequentemente fraudes.

Patterson e Smith (2007) compararam o cenário anterior e o posterior à aplicação da lei Sarbanes-Oxley. Como resultado, concluíram que os controles internos ganharam força, e em contrapartida, a quantidade de fraude diminuiu. Em razão da força ou efetividade dos controles internos, os testes dos controles apresentaram um decréscimo. Ao analisar o cenário individual de cada empresa, a quantidade dos testes de controles dependerá da posição da empresa antes das exigências da Sox, ou seja, se ela já apresentava um sistema efetivo de controles internos, então, o impacto da lei (Seção 404) não será expressivo.

Na pesquisa de Hua-Wei (2009), foi investigada a conformidade das empresas estrangeiras com o cumprimento dos requisitos exigidos na Seção 404 da lei Sarbanes-Oxley. Como limitação, o estudo demonstrou que pesquisas anteriores afirmavam que o ambiente corporativo de governança era mais favorável para as empresas dos países desenvolvidos, pois elas adequaram-se à Sox mais rapidamente.

Foi analisado o custo e benefício da implantação da Sox, especialmente a Seção 404. Embora essa lei apresente custos significativos para as empresas estrangeiras de capital aberto dos EUA, os investidores poderiam se beneficiar com a transparência apresentada nos relatórios financeiros.

As empresas em países em desenvolvimento apresentaram uma resistência na implementação de reformas de governança corporativa. Com isso, o estudo mostrou que as empresas estrangeiras de países em desenvolvimento não apresentaram uma melhora significativa em seus controles internos, dificultando a

capacidade de absorver os requisitos da lei Sarbanes-Oxley, principalmente sua Seção 404.

Com a promulgação da Sox, o mercado de capitais dos EUA se tornou menos atraente para os investidores estrangeiros dos países em desenvolvimento. Por outro lado, as empresas estrangeiras dos países desenvolvidos apresentaram maior competitividade no mercado americano, uma vez que proporcionaram aos investidores uma melhor qualidade das informações financeiras, pela forte estrutura dos controles internos. (HUA-WEI, 2009).

Bedard e Graham (2011) examinaram os controles internos e suas deficiências sob a ótica da Seção 404 da lei Sarbanes-Oxley. Enquanto a relação custo /benefício do teste de controle interno é altamente controversa, pesquisas anteriores não analisaram a posição do auditor versus a detecção do cliente mediante as deficiências dos controles internos.

Na visão dos autores, os auditores detectam cerca de três quartos das deficiências dos controles internos que não foram corrigidas. Essa constatação contrasta com algumas pesquisas existentes, que inferem sobre a eficácia da detecção da deficiência de dados disponíveis ao público, ressaltando o valor da Seção 404 e as respectivas melhorias na qualidade das informações financeiras. Os clientes, muitas vezes, subestimam a gravidade das deficiências dos controles. Todavia, essa tendência é menor entre as empresas bem controladas que apresentam bons resultados adquiridos mediante a Seção 404 da Sox.

Com relação aos resultados, os autores mostraram que mesmo as empresas que tinham um parecer limpo da Seção 404 poderiam apresentar alguma deficiência nos controles. Após a identificação, elas seriam corrigidas e remediadas, melhorando assim a qualidade da informação financeira.

Em sua pesquisa, Gupta (2008) descreve a avaliação dos controles internos quanto os requisitos da Sarbanes-Oxley, em especial a Seção 404, que trata da avaliação dos controles e procedimentos internos empresariais. Como base, o autor utilizou a metodologia COSO de 1992 para as análises.

Com uma amostra composta por 374 participantes, procurou entender como o modelo COSO (1992) poderia atender a todos os requisitos exigidos na Seção 404 da Sox. Após as análises, concluiu que as equipes não utilizam o modelo COSO



(1992) como parâmetro para a avaliação dos controles internos, devido à ausência de uma orientação baseada no risco, do ponto de vista da gestão.

Outra pesquisa que relata a estrutura de controles internos foi desenvolvida por Klamm e Watson (2009), que estudaram os controles internos de empresas que possuíam uma estrutura de tecnologia da informação e empresas que não apresentavam essa estrutura. A análise foi baseada nos cinco componentes do COSO (1992), por meio de uma amostra constituída por 490 empresas com deficiências nos controles, as quais, conseqüentemente, não estavam em conformidade com as exigências da Seção 404 da Sox.

Klamm e Watson (2009) dividiram as deficiências como relacionadas com a tecnologia da informação e não relacionadas, e com isso, os resultados suportaram as inter-relações do modelo COSO. As empresas que tinham relação com a tecnologia da informação e que apresentaram componentes fracos nos controles internos demonstraram mais deficiências nos processos do que aquelas que não tinham relação e que também apresentavam uma estrutura falha de controles internos.

Dessa forma, a amostra das empresas que apresentavam uma estrutura de tecnologia da informação, porém com fraqueza nos controles internos, demonstraram as evidências sobre o impacto negativo gerado pelos fracos controles de TI, especialmente no ambiente de controle, na avaliação de riscos e no monitoramento.

Nos estudos de Linsley (2003), a lei Sarbanes-Oxley foi vista como uma legislação voltada à gestão de riscos, com atenção aos problemas dos agentes e às empresas de capital aberto. Além disso, a intenção da lei americana foi determinar restrições sobre certos comportamentos, fazendo com que a responsabilidade dos agentes fosse cada vez mais fidedigna.

Algumas das exigências da Sox afetaram diretamente o auditor externo e interno, devido às principais mudanças relatadas na Seção 404. Nesse caso, os auditores também se adequaram a um papel voltado à análise da gestão de riscos, além de outras análises específicas.

Ge e McVay (2005) fizeram uma pesquisa para divulgar as falhas nos controles internos encontradas após a promulgação da lei Sarbanes-Oxley. A

amostra foi composta por 261 empresas que apresentavam tais deficiências nos controles internos.

Para os autores, os controles internos falhos são formados por causa da falta de recursos nos controles contábeis. Toda a problemática dos controles pode ser associada com falta de segregação de funções, deficiências nas políticas da empresa e falhas nas conciliações contábeis. As falhas mais comuns de conciliações ocorrem em contas específicas, como: contas a receber, contas a pagar, inventário, e contas de resultado, como: receitas e despesas.

Como conclusão, Ge e McVay (2005) entenderam que a falha de um controle interno está relacionada à falta de recursos para os controles contábeis. Como destaque, evidenciaram a falta de profissional qualificado na área e falta de treinamento. Os resultados estatísticos demonstraram que as empresas que descobrem as falhas dos controles internos tendem a ter operações mais complexas, e com isso, são auditadas frequentemente pelas auditorias externas.

Tackett, Wolf e Claypool (2006) efetuaram uma pesquisa para mensurar as exigências ocorridas nas empresas de capital aberto que tiveram o impacto da Sox. Tais exigências referem-se à efetividade dos controles internos, que deve ser registrada pelo consentimento do CEO e CFO das empresas. Além disso, o auditor independente também avalia a efetividade dos controles internos e apresenta seu consentimento.

Para os autores, o sistema de controles internos apresenta um impacto negativo aos mercados de ações, devido ao custo excessivo. Assim, entendem que a Seção 404 da Sox é falha, pelo excesso de tempo e dinheiro investido para preparar toda a documentação exigida.

Adicionalmente, na visão dos autores, o congresso americano, ao implantar a Sox, não se preocupou em entender as principais falhas de auditoria ocorridas nas empresas Enron e WorldCom. Por exemplo, a premissa desse congresso demonstrou que todo esforço e gasto com a estruturação dos controles internos evitaria as grandes falhas de auditoria, o que, para os autores, é uma falsa premissa.

Chan, Farrell e Lee (2008) realizaram uma pesquisa para demonstrar se as empresas que respeitam a Seção 404 da lei Sarbanes-Oxley, ou seja, aquelas que

atestam sobre a efetividade dos controles internos, apresentam mais ganhos gerenciais do que as que não se enquadram nesse cenário.

Como resultado, as que acompanham a efetividade do sistema de controles internos apresentam mais ganhos, comparadas com as demais. Segundo os autores, a Seção 404 trouxe benefícios às empresas, pois permitiu que os erros dos relatórios financeiros fossem reduzidos, por meio do acompanhamento dos auditores, da diretoria e da presidência da organização.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Quanto à metodologia da pesquisa, e para atender aos objetivos propostos, este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva. Quanto à natureza, é uma pesquisa qualitativa, e ao delineamento, pesquisa bibliográfica.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), “as pesquisas descritivas procuram descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Creswell (2010, p. 209) relata que “a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem. Suas interpretações não podem ser separadas de suas origens”.

O estudo foi efetuado por meio de pesquisa bibliográfica, com artigos nacionais e internacionais, livros, apostilas, internet e dissertações de mestrado. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é delineada com base em materiais já publicados, como livros, revistas, jornais, dissertações e teses.

Foi elaborado um estudo de caso único para entender como a lei Sarbanes-Oxley afetou os controles internos contábeis da empresa-objeto do estudo. O levantamento dos dados foi feito pelo banco de dados do projeto Sox e das entrevistas.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO

Foi feito um estudo de caso único, para demonstrar os impactos que a lei Sarbanes-Oxley trouxe aos controles internos contábeis da empresa objeto do estudo, uma indústria química brasileira. Nas palavras de Lucas et al. (2008), o método do estudo de caso único possibilita a coleta de evidências relativas às práticas efetivas da empresa.

Conforme Zanni, De Moraes e Mariotto (2011), os relatos de casos reais têm sido utilizados nas pesquisas, seja como exemplo, amostra ou fonte de experiência.

Dessa forma, existe a possibilidade de o estudo de caso gerar significados para as organizações. Sobre isso, os autores relatam que:

Outra valiosa contribuição dos casos únicos está ligada à possibilidade de generalização para a teoria. Isto significa que, por meio de um processo indutivo, é possível gerar ou transformar teorias. Este processo ocorre quando o caso permite articulações entre o contexto e os construtos, possibilitando novas construções teóricas. (p. 12).

Pela utilização cuidadosa do estudo de caso único, muitos avanços poderão ser atingidos. Os principais problemas relativos ao método estão relacionados com a inadequada utilização, ou seja, a maneira como as pesquisas foram desenvolvidas. Ao contrário, os problemas não estão interligados à estratégia do método. (LIMA et al., 2012).

Para Yin (2005, p. 26), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. O que diferencia o estudo de caso é a sua capacidade de lidar com evidências relevantes, como: documentos, entrevistas e observações da organização.

Adiante, é apresentada uma estrutura, como um direcionador do estudo e base para a elaboração do protocolo do estudo de caso.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

A situação-problema da pesquisa foi identificada após a análise do cenário de implantação da Sox na empresa. Perante as exigências da lei, os controles internos contábeis passaram por algumas modificações, e com isso, a pesquisadora se motivou a entender quais foram as mudanças ocasionadas após a lei.

A questão de pesquisa foi elaborada conforme a sugestão de Yin (2005, p. 25), que menciona que: “as questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de caso e pesquisas históricas”.

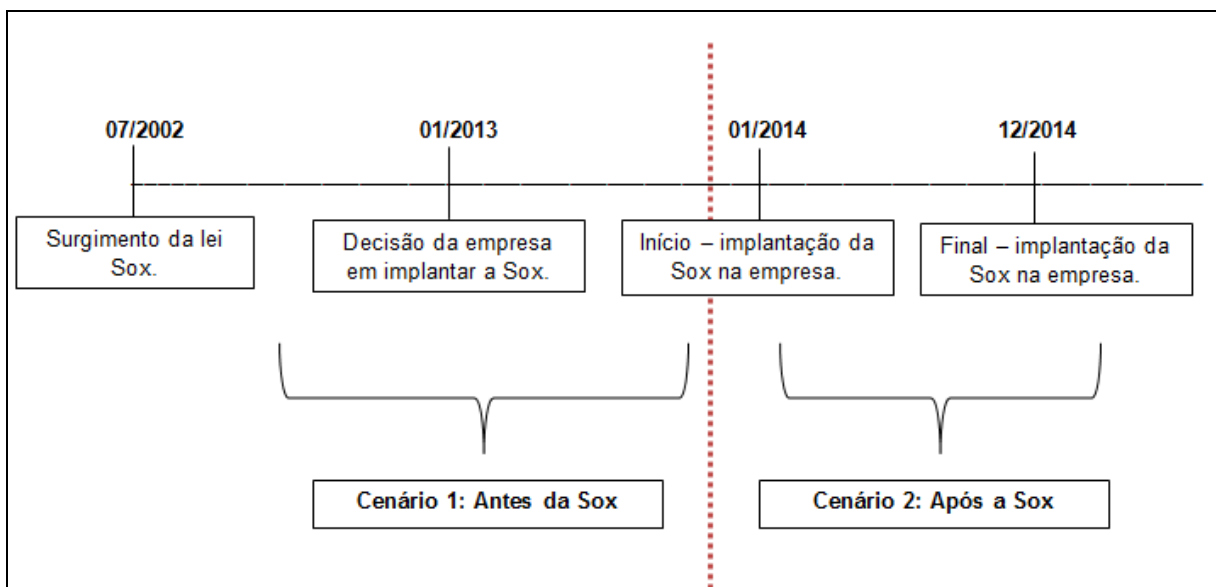
A situação-problema foi apresentada no item 1.2, com a utilização do termo “em que medida”, que, no contexto, remete-se à questão do tipo “como”.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa abrange a lei Sarbanes-Oxley e seus impactos em uma subsidiária de multinacional japonesa do ramo químico agropecuário, localizada no estado de São Paulo. Sua delimitação abrange três datas importantes: a primeira foi a data de decisão da empresa em implantar a Sox, em janeiro de 2013; a segunda foi o início da implantação da Sox na empresa, em janeiro de 2014, e a terceira, a finalização da implantação, em dezembro de 2014.

Conforme a Figura 3, adiante, esse cenário permitiu uma análise comparativa dos dados: ambiente empresarial antes da Sox (até 12/2013) e após sua implantação (até 12/2014). Em 2015, a empresa foi vendida; no entanto, a estrutura de controles internos e o respeito às exigências da lei permaneceram. Todavia, para a delimitação da pesquisa, foi considerado o encerramento em 12/2014, momento anterior à venda:

**FIGURA 3 – ORDEM CRONOLÓGICA DA DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 ELABORAÇÃO DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO

Para a elaboração do projeto do estudo de caso, foi adotada como ponto de partida a permissão da empresa para fazer o estudo. Com isso, a pesquisadora

levantou a questão do estudo, os possíveis cenários de análise, enumerou os materiais para a composição do banco de dados e determinou os critérios de interpretação dos dados.

Um projeto de pesquisa pode ser interpretado como um plano lógico, que sai de um determinado ponto para chegar a outro. Pode ser entendido como o conjunto inicial de questões do estudo e, respectivamente, a obtenção das conclusões sobre essas questões. (YIN, 2005).

O roteiro utilizado na elaboração do projeto foi o de Yin (2005, p. 42), que menciona que: “para os estudos de caso são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa”:

- a) as questões de um estudo;
- b) suas proposições, se houver;
- c) sua (s) unidade (s) de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) os critérios para interpretar as constatações.

### 3.5 O PROTOCOLO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é um documento que orienta o pesquisador na condução do trabalho, pois conduz o passo a passo na coleta dos dados. Em razão da sua importância, pode ser interpretado como a “espinha dorsal” da pesquisa. Conforme Santos (2008, p. 63), “o protocolo contempla o instrumento da coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação”.

Para elaborar o protocolo deste estudo de caso, foram utilizados os parâmetros de Yin (2005, p. 94), que engloba as seguintes seções:

1. **uma visão geral do projeto do estudo de caso** - objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado;
2. **procedimentos de campo** - apresentação de credenciais, acesso aos “locais” do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos;

3. **questões do estudo de caso** - as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão;
4. **guia para o relatório do estudo de caso** - esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações, e informações bibliográficas.

### 3.6 TREINAMENTO E PREPARAÇÃO PARA UM ESTUDO DE CASO ESPECÍFICO

O treinamento é essencial para o pesquisador que pretende elaborar uma pesquisa com a aplicação de um estudo de caso: nesse cenário, ele deve tomar as decisões necessárias mediante a coleta e análise dos dados.

O treinamento para uma investigação de estudo de caso começa com a definição do problema em estudo e o desenvolvimento do projeto de estudo de caso. (YIN, 2005). Esse treinamento foi realizado durante o processo de orientação, e contou com a experiência do professor-orientador, que já orientou outros mestrandos na condução de estudo de caso único.

### 3.7 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu na área de controles internos da indústria química, e os processos foram analisados conforme a ordem do mapeamento dos controles, pela coordenação da área.

Para Yin (2005, p. 109), “as evidências de um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

Ainda corroborando a visão de Yin (2005, p.109), alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados dos estudos de caso, como:

- a) **várias fontes de evidências** - evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) **um banco de dados para o estudo de caso** - uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;



- c) **um encadeamento de evidências** - ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

As fontes de evidências da pesquisa foram compostas pelo banco de dados do projeto Sox, pelas entrevistas com os colaboradores e com o controller. O banco de dados foi elaborado a partir dos 36 controles indicados pela consultoria, que serviu como base para comparar os cenários antes e após a lei.

### 3.7.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA O LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

O levantamento bibliográfico da pesquisa foi realizado após a definição do tema. Com isso, para obter uma compreensão do assunto, foram consultados artigos de pesquisadores nos assuntos, periódicos, dissertações de mestrado, revistas científicas nacionais e internacionais e livros. Os assuntos pesquisados foram: a lei Sarbanes-Oxley, Controles Internos, Gestão de Risco, COSO e Teoria de Agência.

O próximo passo foi elaborar um sumário preliminar com ênfase na revisão bibliográfica. Houve uma discussão com o orientador para alinhar os temas relevantes da pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

### 3.7.2 PROCEDIMENTOS PARA O LEVANTAMENTO DO PERFIL DA ENTIDADE PESQUISADA

O perfil da entidade pesquisada já era de conhecimento da pesquisadora. Desse modo, não foi feito um procedimento específico para a coleta das informações. A descrição da entidade pesquisada está no item 4.2.

### 3.7.3 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Para iniciar a pesquisa, foi obtido o consentimento formal do controller da empresa; e com isso, foi possível desempenhar o estudo de caso na área de controles internos. Na sequência, foi definido o instrumento de pesquisa para o levantamento dos dados, com a ajuda do professor-orientador.

O processo foi executado pela definição do objeto do estudo de caso, pelo detalhamento da empresa, pelas principais características da área de controles internos e pelo mapeamento dos controles desenvolvidos durante a implementação da lei Sarbanes-Oxley. Dessa maneira, foi definido que o levantamento dos dados seria efetuado por um roteiro de entrevista. Os procedimentos adotados para a elaboração do roteiro estão descritos no item 3.7.4.

Após essa etapa, foi definido o universo da pesquisa, constituído pelos membros envolvidos no projeto Sox. A intenção foi obter um posicionamento dos líderes a respeito dos impactos da Sox nos controles internos contábeis da empresa.

Dessa forma, o grupo foi composto por um controller, um gerente de tesouraria, um gerente de riscos, um gerente de crédito e cobrança, um gerente de planejamento e controladoria, um coordenador fiscal, um coordenador de crédito e cobrança, um coordenador contábil, um coordenador de faturamento, um coordenador de recursos humanos, um advogado, um analista de sistemas e um analista de logística, totalizando 13 participantes.

#### 3.7.4 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS PARA A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para as entrevistas presenciais gravadas, foi construído um roteiro de entrevista, localizado no apêndice A. O instrumento foi composto por questões relativas a controles internos, gestão de risco e lei Sarbanes-Oxley.

O roteiro foi elaborado com base na análise da literatura, composto por 20 perguntas abertas, separadas em três blocos. No entanto, o entrevistado teve liberdade para discorrer sobre o assunto perguntado. O bloco 1, composto por oito questões, teve como objetivo analisar a visão dos entrevistados perante a área de controles internos antes da implantação da Sox. O bloco 2, composto por nove perguntas, verificar as contribuições da Sox para os controles internos da organização; e o bloco 3, composto por três perguntas, identificar as mudanças significativas para a empresa após a implantação da lei. Todas as questões foram elaboradas com base nos objetivos propostos na pesquisa, geral e específicos.

O quadro a seguir apresenta as dimensões/ os constructos e as perguntas que foram objeto de análises das entrevistas:

## QUADRO 1 – DIMENSÕES / CONSTRUCTOS E PERGUNTAS OBJETOS DE ANÁLISES

Ação	Dimensões / Constructos	Perguntas	Referências
Analisar	Visão dos entrevistados perante a área de controles internos antes da implantação da Sox.	1) Antes da implantação da Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos?	Peleias et al. (2006).
		2) A empresa tinha uma cultura de controle? Exemplifique.	Não aplicável.
		3) Havia alguma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos eram mapeados, ou seja, os departamentos tinham um fluxograma das atividades?	Carioca, De Luca e Ponte (2010); Bergamini Junior (2005).
		4) Como eram controladas as principais decisões da empresa? Exemplo: mudança no regime tributário, reestruturação de determinada área, opção por utilização de incentivos fiscais.	Não aplicável.
		5) Havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação de folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedor, contabilizações manuais.	Não aplicável.
		6) A empresa apresentava um controle de segregação de funções? Existia um manual de alçada para realização das aprovações? Exemplifique.	Ge e McVay (2005); Bergamini Junior (2005).
		7) Os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?	Peleias et al. (2006).
		8) Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? Exemplo: para cada controle, existia o entendimento do porquê o mesmo era realizado pela área?	Almeida e Duarte Junior (2011).
		Verificar	Contribuições que a Sox trouxe para os controles internos da organização.
10) Considerando a área de atuação do respondente, quais foram os principais controles implantados? Houve um mapeamento dos processos (fluxograma)? Como foi realizado a organização destes controles? Exemplifique.	Penha (2005).		
11) A segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox? Caso positivo, detalhe os principais impactos (exemplo: mudança nos sistemas, processos).	Drimel (2006).		
12) Com a implantação da Sox, os controles fizeram diminuir o risco de fraude e erros?	Silva et al. (2009); Patterson e Smith (2007).		
13) A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa? Detalhe.	Lélis e Pinheiro (2008).		
14) Após a implantação da Sox, a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Comente.	Lélis e Pinheiro (2008).		
15) Após a Sox, os colaboradores entendem os objetivos dos processos da área? Exemplo: para cada controle, há o entendimento do porquê o mesmo é realizado pela área?	Almeida e Duarte Junior (2011).		
16) Com a Sox, os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?	Peleias et al. (2006); Farias, De Luca e Machado (2009).		
Identificar	Mudanças significativas para a empresa após a implantação da Sox.	17) Após a Sox, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa? Em que medida? Exemplifique.	Damodaran (2009)
		18) Na sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox? E quais foram os principais resultados alcançados após a implantação?	Lima, Maciel e Libonati (2008).
		19) A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?	Silva e Robles Junior (2008).
		20) Houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores, após a Sox? Comente os pontos mais relevantes ocorridos durante o processo de implantação.	Não aplicável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a identificação dos respondentes, foram elaboradas duas perguntas, visando a situar o leitor acerca da posição dos respondentes na empresa:

- 1) Qual a sua idade e formação profissional?
- 2) Qual o cargo inicial e atual na empresa? E o tempo de ocupação?

### 3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2005, p. 138), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Para a análise dos dados, é importante o pesquisador apresentar uma estratégia analítica geral, pois as ferramentas podem demonstrar utilidade ou irrelevância. A estratégia pode ajudar na análise das evidências, classificando-as de forma justa, além de produzir conclusões convincentes e eliminar interpretações alternativas. As estratégias apresentadas por Yin (2005) são:

- a) basear em proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, considerando a revisão da literatura sobre o assunto e os objetivos estabelecidos. As proposições contribuem no plano da coleta de dados e podem ser entendidas como uma orientação teórica que serve de guia para a análise de estudo de caso;
- b) pensar sobre explicações concorrentes, no sentido de entender os resultados obtidos que ocorreram sem a observação do pesquisador;
- c) desenvolver uma descrição de caso, com vistas a organizar o estudo de caso.

As análises dos dados foram feitas por meio do banco de dados do projeto e das entrevistas. Em seguida, foi efetivada a análise conjunta das informações obtidas nas três fontes de evidências, por meio da triangulação dos dados.

No início deste estudo, o orientador e a pesquisadora definiram que a triangulação dos dados seria efetuada com base nas seguintes fontes: 1) banco de dados do projeto Sox; 2) resultado das entrevistas aplicadas aos líderes; 3) carta de recomendação da auditoria externa. No levantamento dos dados, foi possível

alcançar as fontes 1 e 2 (banco de dados e entrevistas). Contudo, por falta de documentação, não foi possível o acesso às cartas de recomendação da auditoria externa, restringindo, assim, a fonte 3.

Dessa forma, após uma reunião de orientação, ficou definido que a fonte 3 seria representada pela entrevista do controller. A escolha desse líder foi baseada em sua representatividade no processo de implantação da Sox na empresa, já que ele foi o responsável por esse projeto no Brasil e apresentava conhecimento nos processos e controles. Adicionalmente, o outro motivo foi a aprovação deste estudo de caso por esse profissional.

### 3.8.1 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS PARA A ANÁLISE DOS CONTROLES E PROCEDIMENTOS (PESQUISA DOCUMENTAL)

A análise dos controles e procedimentos foi possível pela pesquisa documental, e possibilitou a pesquisadora a avaliar o conteúdo dos documentos que fizeram parte do processo de implementação da Sox.

A composição do banco de dados foi elaborada a partir do trabalho da consultoria contratada. O início do trabalho foi marcado pela visita de três consultores às áreas que fizeram parte do escopo da Sox, a fim de entenderem e mapearem o cenário de processos daquele momento. Após essa análise, a consultoria elaborou uma cartilha com toda a descrição dos controles, indicou 70 controles existentes, e dentre esses, evidenciou os que apresentavam *gaps*, totalizando 36.

Nesse sentido, para entender quais os possíveis impactos que a Sox trouxe aos controles da empresa, a composição do banco de dados restringiu-se apenas àqueles que apresentaram *gaps*. Com isso, a base de dados foi composta por 36 controles, dividida nos processos: relatório financeiro, ativo fixo, folha de pagamento, inventário, compras e contas a pagar, receitas e recebimentos, impostos e tesouraria. Todos os controles foram nomeados pela consultoria, conforme a classificação do processo:

- a) Relatório Financeiro – controles nomeados como RF;
- b) Ativo Fixo – controles nomeados como AF;

- c) Folha de Pagamento – controles nomeados como FP;
- d) Inventário - controles nomeados como INV;
- e) Compras e Contas a Pagar - controles nomeados como CP;
- f) Receitas e Recebimentos - controles nomeados como RR;
- g) Impostos - controles nomeados como IMP;
- h) Tesouraria - controles nomeados como TE.

Cada controle tinha um responsável (*control owner*), encarregado de monitorar as atividades e disponibilizar os suportes necessários à área de controles internos. O período considerado na pesquisa como base para composição do banco de dados foi de janeiro de 2014 a dezembro de 2014.

Para organizar o mapeamento dos controles, a consultoria contratada elaborou um roteiro de análise dos controles e procedimentos, com o objetivo de avaliar os 36 controles identificados como falhos. Esse roteiro foi composto por quatro itens:

- a) tempestividade dos controles;
- b) evidências dos responsáveis, segundo a alçada de aprovação;
- c) relatórios do ERP, com a demonstração dos valores inseridos nos suportes;
- d) análise da efetividade do controle.

Esse mesmo roteiro foi utilizado pela pesquisadora para analisar e entender as mudanças ocorridas nos controles após a implantação da Sox.

O quadro 2, a seguir, demonstra a matriz de controle determinada pela consultoria e utilizada como banco de dados na pesquisa:

## QUADRO 2 – MATRIZ DOS CONTROLES

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Importância do Controle	Responsável
<b>Relatório Financeiro</b>	Análise Report - Japão	RF1	Normal	Gerente de Planejamento
	Plano de Contas	RF2	Relevante	Controller
	Provisão	RF3	Relevante	Coordenador Contábil
	Monitoramento de Contabilizações Manuais	RF4	Relevante	Coordenador Contábil
	Conciliações Contábeis	RF5	Normal	Coordenador Contábil
	Revisão de Contabilizações Manuais	RF6	Relevante	Coordenador Contábil
	Conversão - IFRS	RF7	Super Relevante	Gerente de Planejamento
	Análise Comparativa do Balanço e Demonstração Financeira	RF8	Super Relevante	Gerente de Planejamento
	Relatório 302 - Controles Internos	RF9	Super Relevante	Controller
	Segregação de Função	RF10	Super Relevante	Controller
<b>Ativo Fixo</b>	Conciliação Ativo Fixo	AF1	Normal	Coordenador Contábil
	Análise - Adição de Ativo	AF2	Relevante	Coordenador Contábil
	Análise - Baixa de Ativo	AF3	Normal	Coordenador Contábil
	Impairment - Ativo Fixo	AF4	Relevante	Coordenador Contábil
	Impairment - Bens Recebidos em Forma de Pagamento	AF5	Relevante	Coordenador Contábil
<b>Folha de Pagamento</b>	Bônus	FP1	Normal	Coordenador de Recursos Humanos
	Análise - Folha de Pagamento	FP2	Relevante	Coordenador de Recursos Humanos
	Conciliação Contábil - Folha de Pagamento	FP3	Relevante	Coordenador Contábil
<b>Inventário</b>	Conciliação Inventário	INV1	Normal	Coordenador Contábil
	Análise Variação dos Custos	INV2	Relevante	Gerente de Planejamento
	Análise Variação da Produção	INV3	Relevante	Gerente de Planejamento
	Contagem de Inventário	INV4	Normal	Gerente de Planejamento
	Análise Tarifas de Custo	INV5	Relevante	Gerente de Planejamento
<b>Compras e Contas a Pagar</b>	Conciliação Fornecedores	CP1	Normal	Coordenador Contábil
	Análise de Aprovação Pedido (%)	CP2	Super Relevante	Gerente de Compras
	Aprovação de Pedido de Compra	CP3	Relevante	Gerente de Compras
	Análise de Aprovação Requisição Compra (%)	CP4	Super Relevante	Gerente de Compras
<b>Receitas e Recebimentos</b>	Controle de Devolução de Vendas	RR1	Normal	Coordenador de Faturamento
	Provisão de Devedores Duvidosos	RR2	Normal	Coordenador Crédito e Cobrança
	Conciliação Contas a Receber	RR3	Relevante	Coordenador Crédito e Cobrança
	Controle de Vendas Mensal	RR4	Super Relevante	Controller
<b>Impostos</b>	Transfer Pricing	IMP1	Relevante	Coordenador de Impostos
	Provisão de Impostos	IMP2	Relevante	Coordenador Contábil
	Controle de Novas Mudanças Tributárias (Comitê)	IMP3	Relevante	Coordenador de Impostos
	Conciliação Impostos	IMP4	Normal	Coordenador Contábil
<b>Tesouraria</b>	Conciliação Bancos / Aplicação Financeira	TE 1	Normal	Gerente de Tesouraria

Fonte: Adaptado pelo autor.

### 3.8.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A técnica utilizada para extrair os dados das entrevistas e, posteriormente, analisá-los, foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. (BARDIN, 2011, p. 37).

De acordo com a linha de Bardin (2011), a análise de conteúdo seguiu três etapas:

- a) a pré-análise;
- b) a exploração do material;
- c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira etapa teve como foco a organização do material, de forma a torná-lo operacional e de fácil compreensão. A segunda envolveu sua exploração, por meio do banco de dados do projeto e dos resultados das entrevistas, pelas categorizações. A terceira consistiu no tratamento dos resultados, visando a buscar a resposta à questão de pesquisa proposta no item 1.2.

Como ponto de partida, foi feita uma avaliação na área de controles internos, para mensurar todos os controles implantados na empresa. Após essa etapa, a pesquisadora utilizou o referencial teórico da lei Sarbanes-Oxley, com vistas a mensurar em que medida a lei afetou os controles internos contábeis da empresa. As questões foram elaboradas de acordo com a estruturação da área de controles internos, pois, dessa forma, seria possível entender como a população enxergou as mudanças ocorridas após a implantação da Sox.

As entrevistas foram aplicadas aos líderes do projeto, e todos os áudios transcritos, de forma a torná-los operacionais e passíveis de manipulação. Para que os resultados fossem divulgados nesta pesquisa, as transcrições e os áudios foram enviados aos entrevistados para uma revisão e aprovação do material, evidenciada no apêndice D.

Após as transcrições, passou-se à fase de análise conteúdo, pelo agrupamento das respostas dadas pelos 13 entrevistados, para cada uma das 20 perguntas. Esse agrupamento visou a obter uma análise consolidada sobre cada pergunta do roteiro de entrevista, e descrever de forma mais objetiva a percepção dos entrevistados.

Por fim, as respostas das entrevistas foram examinadas, e quando possível, os trechos foram comparados com os autores da revisão da literatura.

### 3.9 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO



Nas palavras de Yin (2005, p. 171), “fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão”. Algumas etapas devem ser obedecidas durante o processo de composição: identificar o público alvo para o relatório, desenvolver a estrutura da composição e adotar procedimentos de revisão.

A composição do relatório de um estudo de caso requer um esforço por parte do pesquisador, pois, diferentemente de um artigo científico, o relatório não tem padrão definido. Existem seis alternativas de estruturas de composição sugeridas por Yin (2005). Todavia, para esta pesquisa, foi utilizada a estrutura analítica linear, já que o estudo caracteriza-se como descritivo, e a sequência dos tópicos inclui o tema e a questão problema. Nessa esteira, o autor relata que:

A estrutura analítica linear é a abordagem padrão ao se elaborar um relatório de pesquisas. A sequência de subtópicos inclui o tema ou o problema que está sendo estudado e uma revisão da literatura importante existente. Os subtópicos partem, então, para a análise dos métodos utilizados, das descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados, e das conclusões e implicações feitas a partir das descobertas. A estrutura é aplicável a estudos explanatórios, descritivos ou exploratórios. (p. 183).

O relatório deverá fazer parte do protocolo, visto que facilitará a apropriada coleta de dados. Segundo Yin (2005, p. 102), a exemplo de outras estratégias de pesquisa, o protocolo pode conter:

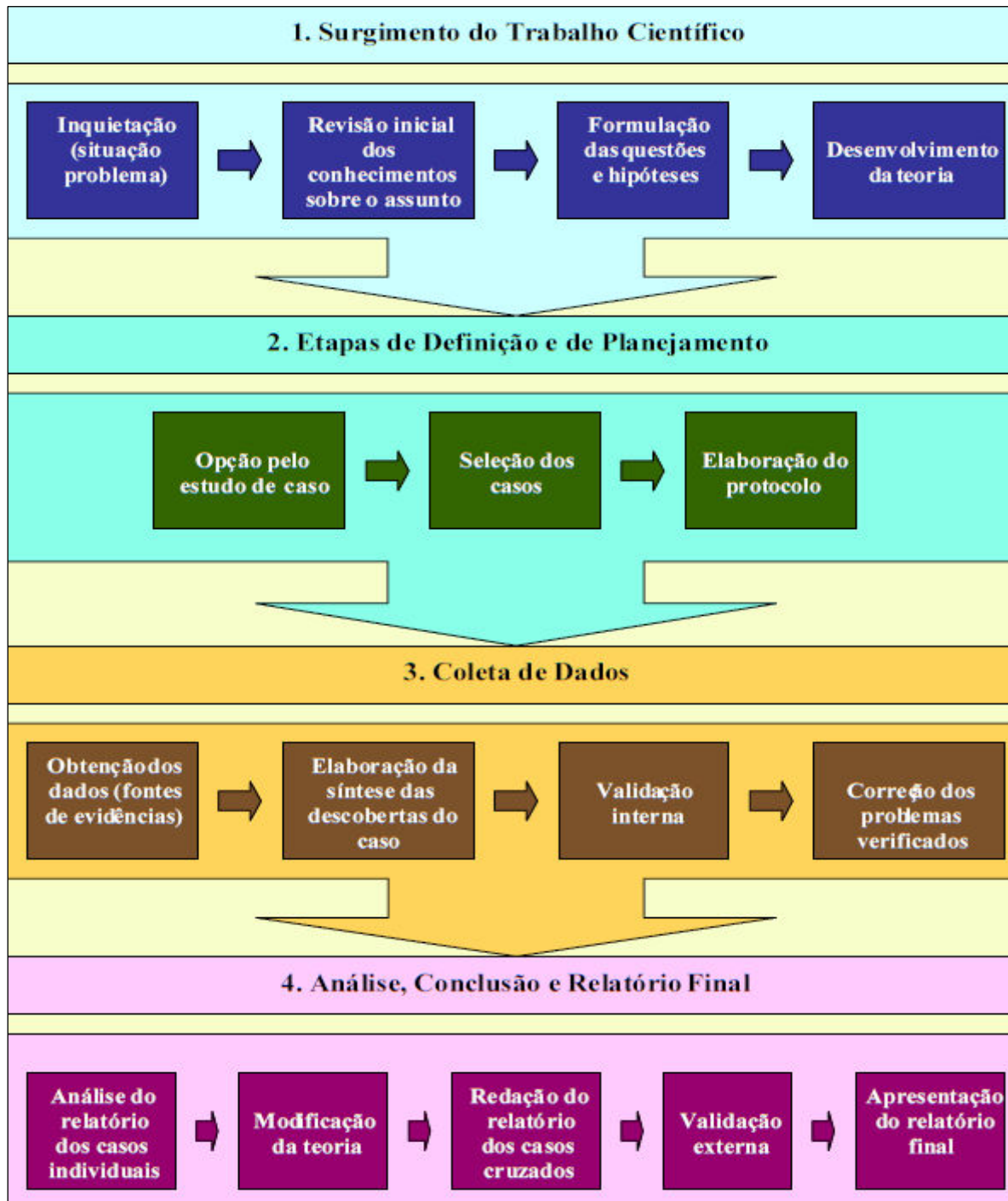
- a) apresentação das questões e hipóteses;
- b) descrição do projeto de pesquisa, do aparato e dos procedimentos de coleta de dados;
- c) divulgação dos dados coletados;
- d) análise dos dados;
- e) discussão das constatações e conclusões.

Nesta pesquisa, apresenta-se o modelo anterior como forma de organização dos dados. Ou seja, foi apresentado o problema de pesquisa, a revisão da literatura, os procedimentos utilizados na coleta de dados, a análise dos dados e, por fim, as considerações e conclusões a partir das descobertas. Dessa forma, o protocolo indicou todas as evidências necessárias para compor o estudo de caso.

### 3.10 UMA VISÃO GRÁFICA DA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para facilitar o entendimento, Penha (2005) adaptou uma representação gráfica das etapas de elaboração de um estudo de caso, conforme demonstrado na figura 4, a seguir:

**FIGURA 4 – ETAPAS DA ELABORAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO**



Fonte: Penha (2005, p. 96), adaptado de Yin (2001, p. 73).

A realização desta pesquisa se deu pela elaboração do problema, pela revisão dos conceitos e pelo desenvolvimento teórico. Em seguida, foi selecionada a empresa-objeto do estudo, e teve início a preparação do protocolo a ser seguido. A fase da coleta de dados foi feita na área de controles internos, restrita ao mapeamento dos controles identificados como falhos pela consultoria.

### 3.11 ANÁLISE DO RIGOR METODOLÓGICO EM ESTUDO DE CASO

Marques, Camacho e Alcantara (2015) fizeram uma pesquisa sobre a avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial. Para avaliar os estudos de caso, elaboraram uma tabela, formada por um conjunto de 15 quesitos observados nas pesquisas, com o objetivo de entender se os estudos poderiam ser considerados adequados, sob o ponto de vista do rigor metodológico.

Diante do conhecimento do artigo desses autores, para esta pesquisa, foi efetuada uma revisão dos itens metodológicos que nortearam o estudo de caso, por meio dos quadros adiante, com algumas adaptações.

O quadro 3, a seguir, apresenta a avaliação inicial dos quesitos, realizada em junho de 2015, e como resultado, foram encontradas duas falhas: ausência de triangulação das fontes de evidências e falta de compreensão sobre a técnica de análise de conteúdo.

O quadro 4, a seguir, apresenta a avaliação final dos quesitos, realizada em julho de 2015, e como resultado, foram identificadas as correções das falhas existentes e foi constatado que os todos quesitos sugeridos pelos autores foram alcançados. Com isso, conclui-se que este estudo de caso está adequado, do ponto de vista do rigor metodológico.

### QUADRO 3 – AVALIAÇÃO INICIAL: QUESITOS PARA ANÁLISE DO RIGOR METODOLÓGICO EM ESTUDO DE CASO

Categories	Quesitos	Dissertação Eloisa*
Quanto ao objetivo de estudo	<b>O estudo busca entender um fenômeno em seu contexto real?</b> (explicação da necessidade de se proceder ao estudo de caso para investigar o fenômeno proposto, não sendo possível através de outras estratégias)	Sim, há evidência no item 1.4 - Justificativa (pág. 16).
	<b>Foi explicado o por quê da escolha por esta estratégia?</b> (testar teorias, construir teorias, descrever fenômeno, explorar fenômeno etc.)	Sim, há evidência no item 3.1 - Carac. Estudo de Caso (pág. 51).
	<b>Existe ligação entre o fenômeno e o contexto em alguma etapa da pesquisa?</b> (necessidade de entendimento do fenômeno naquele contexto)	Sim, há evidência na introdução (pág. 14).
	<b>Qual o tipo de questão levantada na pesquisa?</b> (como, por quê, o quê)	Sim, há evidência na página 15 e 53.
	<b>Qual o tipo de estudo de caso?</b> (exploratórios, descritivos, explanatórios etc.)	Pesquisa descritiva (pág. 51).
	<b>O caso analisado é representativo para o objetivo do trabalho?</b> (apresenta justificativas para a escolha do caso único ou dos dados múltiplos)	Sim. Evidência na pág. 66 (item 4.1 Motivação da Pesquisa).
Quanto a coleta dos dados	<b>Existem múltiplas fontes de evidência?</b> (entrevistas, observação, exame de documentos, dentre outras, com objetivo de possibilitar a triangulação)	Sim, duas fontes: análise do banco de dados e entrevistas.
	<b>Existe a triangulação entre as fontes de evidências?</b> (características de confiabilidade)	<b>Não.</b> Verificar com o prof <sup>o</sup> , pois temos apenas duas fontes de evidências (banco de dados e entrevistas).
	<b>Foram evidenciadas, quando necessário, medidas operacionais para as variáveis analisadas?</b> (validade de construto)	Sim. As análises finais dos constructos foram demonstradas na conclusão.
	<b>Existe explicação sobre a forma de coleta de dados como: as etapas seguidas, quando aconteceram, onde aconteceram, com quem e de que forma?</b> (características de confiabilidade)	Sim. Evidência no item 4.4 - Resultado com a Pesquisa Documental. Pág. 70 a 75.
	<b>Existe algum relato ou indício a respeito do protocolo de pesquisa?</b> (possibilidade de replicação de coleta de dados)	Sim. Inclusive no trabalho há um detalhamento da forma de coleta dos dados. (Pág. 60 a 61).
Quanto a análise dos dados	<b>Existe explicação sobre como as análises foram feitas?</b> (validade interna) (os resultados refletem os dados? Ou os resultados das análises estão amparados por modelos lógicos de desenvolvimento dos argumentos?)	<b>Sim.</b> Análise das entrevistas e Banco de dados. <b>Confirmar</b> - Pág. 62 - usei "A técnica utilizada para a análise das entrevistas foi a análise de conteúdo, com sua categorização."
	<b>Houve uso de teoria (caso único) ou de replicação (casos múltiplos) para embasar as análises, quando de estudo dedutivo?</b> (características de validade externa)	Foi utilizado o caso único, apoiado no referencial da literatura para prosseguir com as demais etapas do estudo.
Quanto aos resultados	<b>Foram relatadas contribuições na geração do conhecimento em relação aos estudos anteriores?</b>	Sim.
	<b>O estudo alerta para pontos que ainda precisam de continuação na investigação?</b>	Sim. Este item está descrito na conclusão.

\* Versão remetida ao orientador, em 12/06/2015. A via original encontra-se arquivada com a pesquisadora.

Fonte: Adaptado de Marques; Camacho; Alcantara (2015, p. 34).

### QUADRO 4 – AVALIAÇÃO FINAL: QUESITOS PARA ANÁLISE DO RIGOR METODOLÓGICO EM ESTUDO DE CASO

Categories	Quesitos	Dissertação Eloisa
Quanto ao objetivo de estudo	<b>O estudo busca entender um fenômeno em seu contexto real?</b> (explicação da necessidade de se proceder ao estudo de caso para investigar o fenômeno proposto, não sendo possível através de outras estratégias)	Sim, há evidência no item 1.4 - Justificativa.
	<b>Foi explicado o por quê da escolha por esta estratégia?</b> (testar teorias, construir teorias, descrever fenômeno, explorar fenômeno etc.)	Sim, há evidência no item 3.1 - Carac. Estudo de Caso.
	<b>Existe ligação entre o fenômeno e o contexto em alguma etapa da pesquisa?</b> (necessidade de entendimento do fenômeno naquele contexto)	Sim, há evidência no item 1 - Introdução.
	<b>Qual o tipo de questão levantada na pesquisa?</b> (como, por quê, o quê)	Sim, há evidência no item 3.2 - Identificação da situação-problema e formulação da questão da pesquisa.
	<b>Qual o tipo de estudo de caso?</b> (exploratórios, descritivos, explanatórios etc.)	Sim, há evidência no item 3 - Métodos e técnicas da pesquisa.
	<b>O caso analisado é representativo para o objetivo do trabalho?</b> (apresenta justificativas para a escolha do caso único ou dos dados múltiplos)	Sim, há evidência no item 1.5 - Motivação da pesquisa.
Quanto a coleta dos dados	<b>Existem múltiplas fontes de evidência?</b> (entrevistas, observação, exame de documentos, dentre outras, com objetivo de possibilitar a triangulação)	Sim, duas fontes: análise do banco de dados e entrevistas (líderes do projeto Sox e controller).
	<b>Existe a triangulação entre as fontes de evidências?</b> (características de confiabilidade)	Sim, há evidência no item 4.5 - Discussão dos resultados - Triangulação.
	<b>Foram evidenciadas, quando necessário, medidas operacionais para as variáveis analisadas?</b> (validade de construto)	Sim. As análises finais dos constructos foram demonstradas nos itens: 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3.
	<b>Existe explicação sobre a forma de coleta de dados como: as etapas seguidas, quando aconteceram, onde aconteceram, com quem e de que forma?</b> (características de confiabilidade)	Sim. Evidência no item 4.3 - Resultado com a Pesquisa Documental.
	<b>Existe algum relato ou indício a respeito do protocolo de pesquisa?</b> (possibilidade de replicação de coleta de dados)	Sim, há evidência no item 3.9 - Elaboração do relatório.
Quanto a análise dos dados	<b>Existe explicação sobre como as análises foram feitas?</b> (validade interna) (os resultados refletem os dados? Ou os resultados das análises estão amparados por modelos lógicos de desenvolvimento dos argumentos?)	Sim, há evidências nos itens 3.8.1 e 3.8.2.
	<b>Houve uso de teoria (caso único) ou de replicação (casos múltiplos) para embasar as análises, quando de estudo dedutivo?</b> (características de validade externa)	Foi utilizado o caso único, apoiado no referencial da literatura para prosseguir com as demais etapas do estudo.
Quanto aos resultados	<b>Foram relatadas contribuições na geração do conhecimento em relação aos estudos anteriores?</b>	Sim, há evidência no item 2.5 - Pesquisas da mesma natureza.
	<b>O estudo alerta para pontos que ainda precisam de continuação na investigação?</b>	Sim. Este item está descrito item 5 - Considerações finais.

Fonte: Adaptado de Marques; Camacho; Alcantara (2015, p. 34).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados o perfil da entidade pesquisada, o detalhe da consultoria contratada, o resultado da pesquisa documental, a análise das entrevistas e a triangulação dos dados. Inicialmente, foi feita uma análise documental nos elementos no banco de dados do projeto. Em seguida, a análise das duas primeiras questões referentes aos dados gerais dos entrevistados, e logo após, as análises dos três constructos elaborados.

De acordo com o quadro 1 (página 58), na apresentação dos constructos e das perguntas que fizeram parte do roteiro de entrevista, foram evidenciadas as referências utilizadas como base para as questões. Por serem não aplicáveis, as questões 2, 4, 5, 9 e 20 não tiveram uma referência base.

Ao final, foi efetuada a discussão acerca dos resultados obtidos com a pesquisa documental, as entrevistas com os líderes e o controller. O resultado dessa discussão materializou a triangulação dos dados requerida no estudo de caso.

### 4.1 PERFIL DA ENTIDADE PESQUISADA

A empresa está presente no país há 46 anos, e é filial de uma empresa japonesa. Desde 1968, atende às necessidades dos clientes, com produtos confiáveis e de qualidade, por meio de um relacionamento transparente e duradouro.

A organização tem filiais em mais de 125 países, e é considerada uma das maiores empresas privadas do mundo no mercado de proteção de plantas e ciências da vida. Foi considerada a maior exportadora de defensivos agrícolas do Japão.

Sua filial brasileira mantém mais de 300 colaboradores, distribuídos entre a fábrica, o centro de pesquisa e o escritório. A organização apresenta certificações internacionais que comprovam a confiabilidade de sua tecnologia, sendo elas: ISO 9001- Gestão da Qualidade; OHSAS 18001 – Gestão de Saúde e Segurança e ISSO 14001 – Gestão Ambiental.

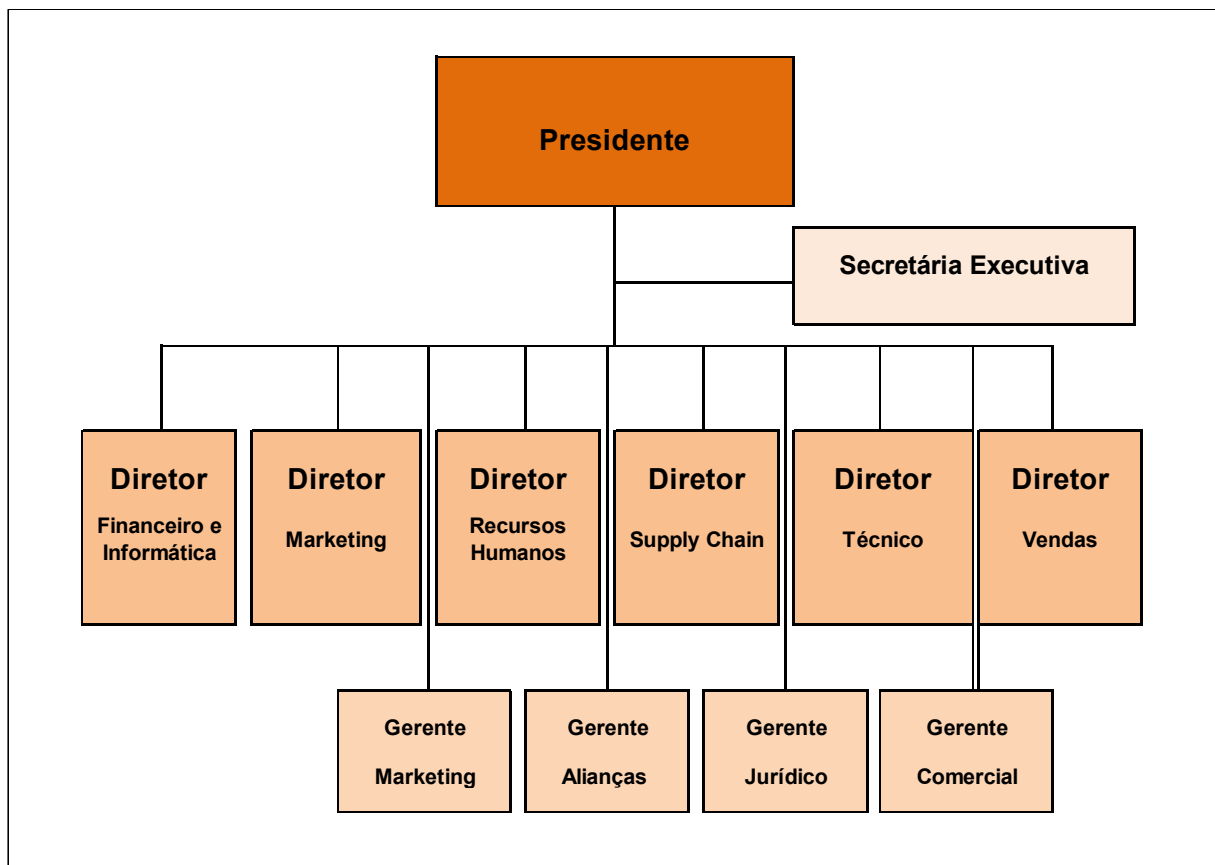
A empresa está presente em diversos mercados de atuação, como a soja, a cana, o algodão e o café, e os produtos oferecidos são herbicidas, fungicidas,

inseticidas e outros. Além disso, demonstra responsabilidade socioambiental, pois acredita no equilíbrio entre tecnologia e sustentabilidade.

Em 2014, após determinação da matriz, as filiais foram obrigadas a adequar os padrões de acordo com as exigências da Sox. A companhia estruturou o sistema de controles internos pelo modelo COSO. Desse modo, o Brasil seguiu todos os parâmetros de implementação da lei, com o apoio de uma consultoria, que fez o mapeamento dos controles e desenhou todos os fluxogramas das atividades.

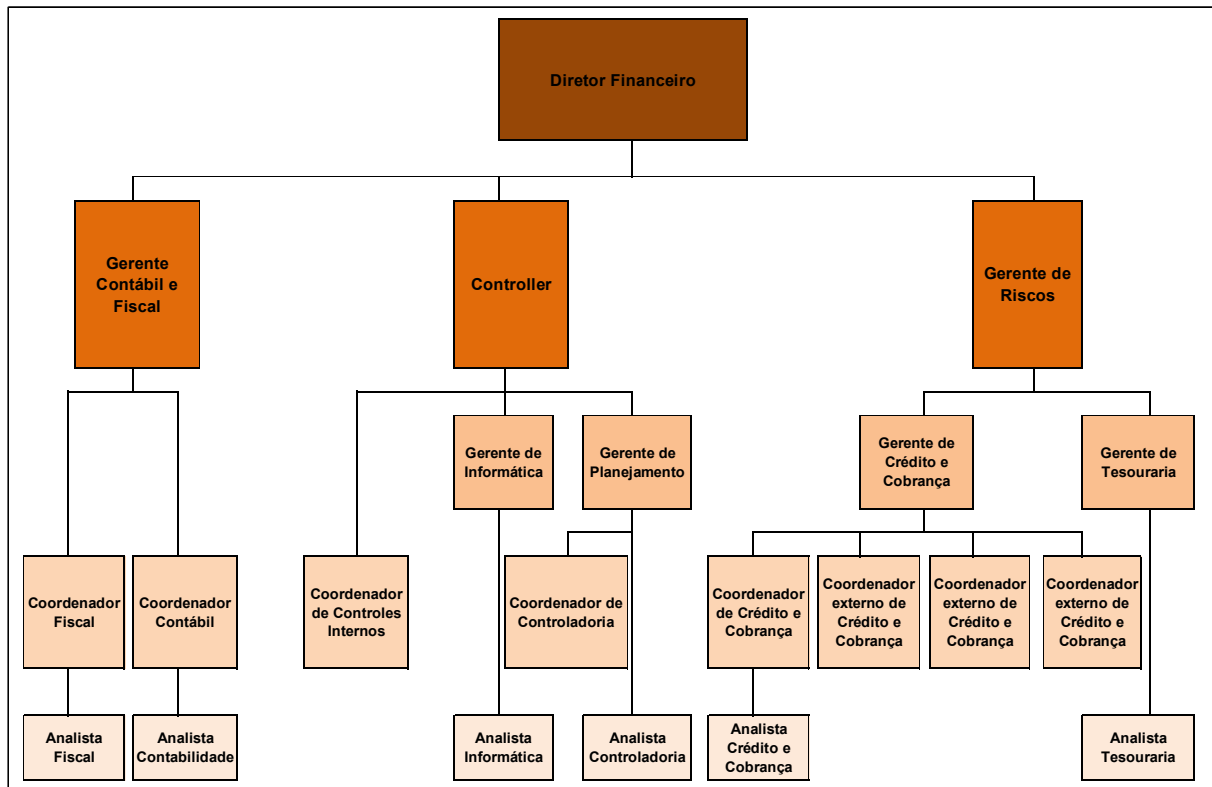
Na fase de implantação da Sox, a empresa apresentava as seguintes estruturas, demonstradas nas figuras 5 e 6, adiante:

**FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA – PRESIDÊNCIA E DIRETORIA**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**FIGURA 6 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA – DIRETORIA FINANCEIRA**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2 CONTRATAÇÃO DA CONSULTORIA

Para implantar a Sox, a empresa precisou contratar uma consultoria especializada nas áreas de Risco, Controles Internos e Sarbanes-Oxley, visto que, na atual estrutura, não havia um profissional com tal conhecimento. Dessa maneira, a escolha foi feita pela matriz, localizada no Japão. Por questões éticas, não foi divulgado o nome da consultoria.

O início dos trabalhos foi em 2014. Primeiramente, a consultoria fez a análise do cenário empresarial, e em fevereiro de 2014, a primeira visita à organização. Na abertura, foi implementado um treinamento com todos os colaboradores, para explicar as particularidades da Sox e seus principais benefícios. Em seguida, três consultores iniciaram os mapeamentos das atividades com as áreas envolvidas. Nessa etapa, foi possível entender as particularidades de atividade apresentada e os riscos inerentes dos processos.



Em março de 2014, a consultoria enviou à empresa uma cartilha com toda a descrição dos controles, envolvendo a classificação de riscos, pontos falhos, pontos de melhoria, desenho inadequado, entre outros. Com esse diagnóstico, foi possível iniciar os trabalhos de remediação dos controles.

Em setembro de 2014, a consultoria procedeu à segunda visita, com o objetivo de verificar o andamento dos controles e analisar os processos identificados como inadequados na primeira. Nessa fase, foram disponibilizadas aos consultores todas as evidências dos controles, e o coordenador de controles internos acompanhou a revisão de cada processo.

Após a segunda visita, foram solicitadas pequenas correções nos controles. Imediatamente, as áreas responsáveis as efetuaram e apresentaram novamente à área de controles internos.

No final de dezembro de 2014, todos os processos estavam remediados conforme a orientação da consultoria, e a estrutura de controles respeitou as exigências da Sox. Esse resultado foi mostrado ao diretor global de controles internos, que, por sua vez, apresentou ao presidente global.

Em 2014, não foi realizada a auditoria de certificação da Sox, pois a empresa objeto do estudo não abriu o capital na bolsa americana, devido à possibilidade de venda a um grupo de investidores. No início de 2015, após uma boa oferta do mercado, a empresa aceitou a proposta da venda.

Com relação ao trabalho da consultoria, foram mantidos todos os parâmetros da Sox, e a nova estrutura de controles internos foi utilizada como modelo para as demais empresas do novo grupo.

#### 4.3 RESULTADO COM A PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental deste estudo foi composta por 36 controles que fizeram parte do escopo de implantação da Sox na empresa. O período analisado foi de janeiro de 2014 a dezembro de 2014.

A análise do banco de dados foi elaborada pelos processos de Relatório Financeiro (RF), Ativo Fixo (AF), Folha de Pagamento (FP), Inventário (INV),

Compras e Contas a Pagar (CP), Receitas e Recebimentos (RR), Impostos (IMP) e Tesouraria (TE), considerando a tempestividade do controle, a alçada de aprovações, a segregação de função, as evidências do ERP e a avaliação da efetividade do controle.

A primeira avaliação foi feita no processo Relatório Financeiro, formado por dez controles, conforme Quadro 5, em seguida:

#### QUADRO 5 – CONTROLE: RELATÓRIO FINANCEIRO

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Relatório Financeiro	Análise Report - Japão	RF1	Gerente de Planejamento
	Plano de Contas	RF2	Controller
	Provisão	RF3	Coordenador Contábil
	Monitoramento de Contabilizações Manuais	RF4	
	Conciliações Contábeis	RF5	
	Revisão de Contabilizações Manuais	RF6	
	Conversão - IFRS	RF7	Gerente de Planejamento
	Análise Comparativa do Balanço e Demonstração Financeira	RF8	
	Relatório 302 - Controles Internos	RF9	Controller
	Segregação de Função	RF10	

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 5, todos os controles apresentaram tempestividade, ou seja, foram remediados no prazo devido. Na evidência foi comprovada a aplicação da segregação de função, composta pela elaboração de um analista e pela aprovação de um coordenador, gerente ou diretor. Adicionalmente, foram avaliados todos os relatórios do ERP, para comprovar a veracidade das informações apresentadas à área de controles internos.

Para a implantação do controle RF4 – Monitoramento de Contabilizações Manuais e RF6 - Revisão de Contabilizações Manuais, foi necessário desenvolver uma ferramenta no ERP que permitisse a aprovação de todos os lançamentos manuais. Dessa forma, a área de informática mapeou as áreas responsáveis por esses lançamentos e dividiu as aprovações para cada coordenador.

O mapeamento do controle RF10 - Segregação de Função foi executado pela área de informática e controles internos, por meio da análise dos acessos no ERP. Após a avaliação, foram bloqueados os acessos indevidos e posteriormente,

houve uma comunicação aos departamentos. Por fim, foi emitido um relatório com a avaliação de acesso do ERP *versus* a atividade do colaborador e apresentada a consultoria contratada. Os demais controles foram remediados por intermédio de relatórios do ERP e planilhas.

A segunda avaliação foi realizada no processo Ativo Fixo, formado por cinco controles, conforme Quadro 6, a seguir:

#### QUADRO 6 – CONTROLE: ATIVO FIXO

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Ativo Fixo	Conciliação Ativo Fixo	AF1	Coordenador Contábil
	Análise - Adição de Ativo	AF2	
	Análise - Baixa de Ativo	AF3	
	Impairment - Ativo Fixo	AF4	
	Impairment - Bens Recebidos em Forma de Pagamento	AF5	

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 6, os controles de Ativo Fixo apresentaram a devida segregação de função, as evidências de relatórios extraídos no ERP e as assinaturas dos responsáveis pelo controle e tempestividade. Para esses controles, foram desenvolvidos alguns relatórios específicos no ERP, como a aquisição de ativos realizados no mês, a relação de baixas e a transferência dos ativos. Cada relatório foi composto pelas informações: fornecedor; razão social; número da nota fiscal; data de lançamento; valor do patrimônio, número do ativo fixo; denominação do ativo; centro de custo; classificação do ativo; início da depreciação e vida útil.

A terceira avaliação foi feita no processo Folha de Pagamento, formado por três controles, conforme Quadro 7, adiante:

#### QUADRO 7 – CONTROLE: FOLHA DE PAGAMENTO

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Folha de Pagamento	Bônus	FP1	Coordenador de Recursos Humanos
	Análise - Folha de Pagamento	FP2	
	Conciliação Contábil - Folha de Pagamento	FP3	Coordenador Contábil

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 7, os controles de Folha de Pagamento foram avaliados e apresentaram todos os requisitos da Sox, como: segregação de função, evidências de relatórios, assinaturas dos responsáveis, e tempestividade.

O controle FP1 – Bônus, foi desenvolvido para comprovar o cálculo de bônus, por meio das metas estipuladas. As evidências utilizadas foram extraídas do ERP, e o controle é feito via uma planilha, conferida pelo coordenador e gerente da área. Para o controle FP2 – Análise de Folha de pagamento, foi adotado um percentual limite para análise das variações, e diferenças a partir de 2%, positivas ou negativas devem ser explicadas pela área. No controle FP3 – Conciliação Contábil, houve a necessidade de desenvolver dois relatórios para demonstrar os valores das provisões de férias e 13º salário do período.

A quarta avaliação foi desempenhada no processo Inventário, formado por cinco controles, segundo Quadro 8, em seguida:

#### **QUADRO 8 – CONTROLE: INVENTÁRIO**

<b>Processo</b>	<b>Sub-Processo</b>	<b>Nome do Controle</b>	<b>Responsável</b>
<b>Inventário</b>	Conciliação Inventário	INV1	Coordenador Contábil
	Análise Variação dos Custos	INV2	Gerente de Planejamento
	Análise Variação da Produção	INV3	
	Contagem de Inventário	INV4	
	Análise Tarifas de Custo	INV5	

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 8, os controles de Inventário foram avaliados, apresentaram tempestividade e as evidências necessárias, como assinatura do responsável, relatórios do ERP e planilhas.

O controle INV1 – Conciliação de Inventário, é elaborado pela área contábil e demonstra a posição do inventário com todas as evidências, como: relatório com o detalhe dos produtos em estoque e a provisão de inventário. Os controles INV2 e INV3 controlam as variações dos custos e produção, e toda divergência é aprovada pelos responsáveis, em uma reunião com o registro em ata. O controle INV4 se refere ao inventário mensal na fábrica, feito pela equipe de logística, com o apoio de um analista de custo. As divergências são aprovadas pelo coordenador de logística e provisionadas pelo analista de custo. Por fim, o controle INV5 é elaborado pelo

analista de custos e tem como objetivo verificar se as tarifas de custeio estão alocadas corretamente.

A quinta avaliação foi efetuada no processo de Compras e Contas a Pagar, formado por quatro controles, conforme Quadro 9, a seguir:

#### QUADRO 9 – CONTROLE: COMPRAS E CONTAS A PAGAR

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Compras e Contas a Pagar	Conciliação Fornecedores	CP1	Coordenador Contábil
	Análise de Aprovação Pedido (%)	CP2	Gerente de Compras
	Aprovação de Pedido de Compra	CP3	
	Análise de Aprovação Requisição Compra (%)	CP4	

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 9, os controles de Compras e Contas a Pagar apresentaram a devida segregação de função, as aprovações conforme o manual de alçada de aprovação, as evidências necessárias e a tempestividade.

Para a remediação dos controles CP2, CP3 e CP4, houve uma parametrização no ERP, pois o sistema não tinha como controlar tais requisitos. O controle CP2 é responsável por bloquear todas as divergências de pedido de compra, especialmente aquelas entre quantidade e valor. O controle CP3 faz a análise da data de aprovação do pedido de compra *versus* a data de emissão da nota fiscal. O controle CP4 é responsável por bloquear todas as divergências de requisição de compra, especialmente aquelas entre quantidade e valor. Por fim, o controle CP1 é responsável por analisar a posição dos fornecedores e verificar os títulos pendentes de pagamento.

A sexta avaliação foi operacionalizada no processo de Receitas e Recebimentos, formado por quatro controles, conforme o Quadro 10, adiante:

#### QUADRO 10 – CONTROLE: RECEITAS E RECEBIMENTOS

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Receitas e Recebimentos	Controle de Devolução de Vendas	RR1	Coordenador de Faturamento
	Provisão de Devedores Duvidosos	RR2	Coordenador Crédito e Cobrança
	Conciliação Contas a Receber	RR3	
	Controle de Vendas Mensal	RR4	Controller

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 10, os controles de Receitas e Recebimentos apresentaram segregação de função, aprovações, evidências e tempestividade, e as áreas responsáveis são: faturamento, crédito e cobrança e controladoria.

O controle RR1 foi criado para manter um monitoramento da devolução de vendas mensal. Com isso, o departamento de vendas elaborou um procedimento para que todas as devoluções fossem aprovadas pelos gerentes responsáveis. Os controles RR2 e RR3 foram desenvolvidos por crédito e cobrança, com o objetivo de controlar a provisão de devedores duvidosos e a conciliação do grupo contas a receber. O controle RR4 foi elaborado para controlar o reconhecimento da receita mensal (*cut-off*), e sua responsabilidade é da controladoria.

A sétima avaliação foi realizada no processo de Impostos, formado por quatro controles, segundo Quadro 11, em seguida:

#### QUADRO 11 – CONTROLE: IMPOSTOS

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Impostos	Transfer Pricing	IMP1	Coordenador de Impostos
	Provisão de Impostos	IMP2	Coordenador Contábil
	Controle de Novas Mudanças Tributárias (Comitê)	IMP3	Coordenador de Impostos
	Conciliação Impostos	IMP4	Coordenador Contábil

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base no Quadro 11, os controles de Impostos apresentaram segregação de função, aprovações, evidências e tempestividade. Esses controles foram elaborados pela área fiscal e contábil e têm o objetivo de comprovar a veracidade dos saldos de impostos a pagar ou a receber. Adicionalmente, o controle IMP3 foi criado para analisar as mudanças tributárias que podem impactar a empresa. Com isso, foi desenvolvido um comitê tributário, que conta com a participação do diretor financeiro, diretor jurídico, controller, coordenador fiscal e coordenador contábil.

A oitava e última avaliação foi empreendida no processo de Tesouraria, formado por um controle, consoante o Quadro 12, adiante:

**QUADRO 12 – CONTROLE: TESOURARIA**

Processo	Sub-Processo	Nome do Controle	Responsável
Tesouraria	Conciliação Bancos / Aplicação Financeira	TE 1	Gerente de Tesouraria

Fonte: Adaptado pelo autor.

O controle TE 1 representa as conciliações bancárias e de aplicação financeira. Na avaliação, foram identificadas as devidas evidências, a segregação de função, as aprovações e a tempestividade.

Antes da implantação da Sox, os controles anteriormente citados não apresentavam as estruturas relatadas; apenas algumas áreas tinham evidências dos processos. Dessa forma, a nova estrutura de controles foi resultado do trabalho com a Sox.

**4.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Será apresentada a análise das entrevistas, comparando as respostas oferecidas pelos respondentes com a literatura apresentada no referencial teórico. As análises obedeceram à ordem dos constructos apresentada no capítulo anterior. Em razão das questões éticas, os trechos das entrevistas apresentados neste trabalho não terão a indicação do nome completo do entrevistado e nem a divulgação do nome da empresa objeto do estudo de caso.

As duas primeiras questões foram aplicadas visando a entender o perfil profissional do respondente. Foram questionados: idade, formação profissional, cargo inicial e atual e o tempo de ocupação do cargo.

Os resultados das duas primeiras perguntas do roteiro de entrevista estão descritos no Quadro 13, a seguir:

**QUADRO 13 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS**

Idade	Formação Profissional	Cargo Inicial	Cargo Atual	Tempo no Cargo
48	Administração de Empresas	Analista Sênior de RH	Coordenador de RH	9 anos

Continua

## Conclusão

37	Ciências Contábeis	Coordenador Fiscal	Coordenador Fiscal	3 anos
38	Ciências Contábeis	Analista Contábil	Coordenador Contábil	1 ano
53	Administração de Empresas	Coordenador de Crédito e Cobrança	Coordenador de Crédito e Cobrança	5 anos
50	Ciências Contábeis	Assistente de Vendas	Coordenador de Vendas	9 anos
41	Administração de Empresas	Coordenador de Crédito e Cobrança	Gerente de Cobrança	5 anos
32	Análise de Sistemas	Analista de Sistemas	Analista de Sistemas	2 anos
50	Administração de Empresas	Gerente de Riscos	Gerente de Riscos	5 anos
30	Logística	Analista de Logística	Analista de Logística	2 anos
40	Engenheiro de Produção	Gerente de Planejamento Financeiro	Gerente de Planejamento Financeiro	3 anos
49	Administração de Empresas	Coordenador Financeiro	Gerente de Tesouraria	4 anos
32	Direito	Advogado	Advogado	11 meses
42	Engenheiro Elétrico	Estagiário de Informática	Controller	10 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela análise desse Quadro, percebe-se que 38% dos respondentes são formados em Administração de Empresas, 23% em Ciências Contábeis, 8% em Logística, 8% em Direito, 15% em Engenharia e 8% em Análise de Sistemas.

Com relação ao cargo, 38% dos colaboradores não têm a mesma posição inicial. O colaborador que apresentou o maior crescimento profissional foi o 13º, que iniciou suas atividades como estagiário de informática e, hoje, ocupa o cargo de Controller da América Latina.

Todos os respondentes participaram da implantação da Sox na empresa-objeto deste estudo. No entanto, 77% respondem pelos controles internos da sua própria área. Os demais respondentes, analistas e advogado executam as atividades operacionais de tais controles.



#### 4.4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CONSTRUCTO - VISÃO DOS ENTREVISTADOS PERANTE A ÁREA DE CONTROLES INTERNOS ANTES DA IMPLANTAÇÃO DA SOX

A primeira dimensão/constructo é constituída pelas questões 1 a 8, e teve como objetivo analisar a visão dos entrevistados perante a área de controles internos, antes da implantação da Sox.

A questão 1 procurou obter informações sobre a estrutura de controles internos e gestão de riscos da empresa, antes da implantação da Sox. Dessa maneira, foi assim elaborada: **“Antes da implantação da Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 14, adiante:

#### QUADRO 14 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 1 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Nós não tínhamos uma área de controles internos tão estruturada, que ainda está se estruturando na verdade, como hoje. Hoje nós temos uma diretriz, temos a quem recorrer, a quem perguntar inclusive, quando nos surgem dúvidas. O que nós tínhamos antes eram processos internos da área de recursos humanos e alguns processos internos da empresa, políticas, procedimentos, que nós seguíamos as diretrizes, mas existiam muitas lacunas, muitas vezes tinham espaços que ninguém sabia responder, aí tinha que perguntar para alguém. Eu acho que a área de controles internos ainda é muito nova, muito recente na empresa, agregou muito, mas vai agregar muito mais ainda.”
Coordenador Fiscal	“Em todos os processos não. Na minha área, que posso te falar mais especificamente, em algumas atividades da minha área a gente tinha um controle, mas outras não, a gente não tinha tanto controle da gestão de risco, mas aquilo que envolve pagamento de impostos, na apuração em si, tributária, isso a gente já tinha um controle, já uma estrutura do processo.”
Coordenador Contábil	“Olhando da minha área, acho que tinham alguns controles, mas não estavam escritos, não tinha um critério de assinatura ou meio que um padrão, mas existia, tinha alguns controles, como uma conciliação contábil, só que não tinha a formalização de assinatura. Não tinha uma estrutura, vamos dizer assim, de controles internos, dentro da minha área sim, alguns procedimentos, mas não tinha a estrutura de controles internos dentro da empresa. Existia uma gestão de risco.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Na realidade na empresa não existia uma estrutura para controles internos. Existia sim, no nosso departamento um controle mais gerencial, mais rotineiro, pela minha experiência, pela experiência do gerente, mas não um controle tão amplo como deve ser uma companhia, mas direcionada ao próprio departamento.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Ela tinha os controles internos, mas não era tão rígida nos controles. Acho que era muito cabível de risco, porque às vezes tinha várias pessoas trabalhando na mesma planilha, no mesmo item e passava batido. Com a implantação do Sox veio mais para ter esse controle, muitas melhorias.”
Gerente de Crédito e	“Acredito que não a nível departamentalizado. Existia em nível de alguns setores que tinham seus controles e tentavam ter as melhores práticas, inclusive a minha área especificamente, ela se reportava a uma gerência de riscos. Então a gente

Continua

## Conclusão

Cobrança	desde o início da contratação, da minha entrada da companhia, foi para implementar controles, padronizar processos e ter uma melhor gestão dos riscos. Agora em outras áreas enxergo que não existia tanto essa preocupação, tantos controles como em nível da nossa área. A Sox só veio a contribuir para a gente ter uma uniformidade e ter um acompanhamento por uma área de controles internos.”
Analista de Informática	“Existia uma forma de controle interno, porém não era eficiente, pois não se sabia. Não existia restrição de acesso, todas as pessoas acessavam tudo dentro dos controles, tanto de sistema quanto de arquivos da empresa. Logo, como todas as pessoas tinham acesso, acredito que não tinha um controle de riscos e os impactos que poderiam ter dentro da empresa tendo esses acessos disponíveis.”
Gerente de Riscos	“Acho que a empresa já tinha uma cultura de procurar ter suas políticas, procedimentos e de uma forma não organizada, orientada, ter os seus controles para os processos chaves, controles chaves. De uma forma já está no DNA da empresa, nessa situação na fotografia anterior tinha de uma forma não organizada.”
Analista de Logística	“Acredito que cada área controlava as suas coisas, seus pagamentos, seus processos e entendia que aquilo ali era o correto, não tinha uma supervisão maior identificando ou não os pontos de risco e fazendo daquela forma como havia de ser feito pela área. Sim, acredito que existe uma gestão de risco, por exemplo, a questão de risco de você contratar um serviço e pagar esse serviço também. Cada área tinha sua forma de controlar os seus processos e gerenciar esses riscos, não tinha uma supervisão.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Não tinha uma gestão de riscos e nem uma estrutura de controles internos. A empresa foi crescendo sem se estruturar, então não tinha muito controle dos processos, das informações, então ficava sem padronização e sujeito a problemas.”
Gerente de Tesouraria	“Não existia uma área de controles internos, ela veio junto com a Sox. A área de tesouraria sim, tínhamos gestão de risco por ser uma área de total responsabilidade sobre não só os ativos financeiros da companhia, mas com todos os pagamentos, todos os empréstimos de todo mundo.”
Advogado	“Não que eu tenha conhecimento. Quando entrei em maio estava começando o processo da implementação / correção dos controles.”
Controller	“A empresa não tinha uma estrutura definida para controles internos. Algumas áreas tinham atividades para controle das suas tarefas, na parte de pagamentos, parte contábil, parte de cobrança, parte de compras, vendas, entre outras. As aprovações nós tínhamos uma tabela de autorizações e limites por cargo. Então, existia sim algumas atividades de controle dentro da empresa, não estruturadas, não controladas efetivamente. A gente sabia que as pessoas faziam, mas não havia a certeza de quão efetivo eram os controles.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 14, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox na empresa, não havia uma estrutura de controles internos definida, ou seja, cada área controlava os seus processos da maneira que achava mais adequada, e não havia o acompanhamento de uma auditoria interna.

O mesmo entendimento se estende à gestão de riscos, pois, em consequência da falta de monitoramento dos controles, a empresa ficava exposta aos riscos. Na visão do gerente de riscos e do controller, a empresa procurava

manter suas políticas e procedimentos, porém, de uma forma não organizada. Apenas alguns processos tinham controles, e com isso, o ambiente era limitado.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura por Penha (2005), os controles internos não são infalíveis, principalmente em ambientes de negócio em transformação ou que apresentam transações não padronizadas. Ou seja, cada transação tem a sua particularidade; destarte, os controles internos serão limitados.

O estudo realizado por Peleias et al. (2006) obteve a percepção de como os diretores e gerentes da empresa agiram diante da implementação da lei Sarbanes-Oxley. Os autores visualizaram que o corpo diretivo da empresa reconheceu que o sistema de controles internos, a gestão de riscos e a governança corporativa apresentavam limitações e eram susceptíveis a fraudes, pois não possuíam um processo de avaliação, acompanhamento e correção das deficiências.

A questão 2 procurou obter informações sobre a cultura de controles da empresa antes da Sox, e foi formulada da seguinte maneira: **“A empresa tinha uma cultura de controle? Exemplifique”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 15, a seguir:

#### QUADRO 15 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 2 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Não vou dizer que existia cultura, como disse anteriormente, primeiro você tem normas, procedimentos, mas eles não eram consolidados.”
Coordenador Fiscal	“Era uma empresa aguçada em algumas partes ou áreas ou na própria fábrica, a gente já percebia que tinha uma estrutura de organização, de compliance, mas acredito que não era tão refinado, tão organizado como com a chegada do Sox. Acredito que tenha, acredito não, vejo que tinha esse controle, mas também era uma coisa mais a nível gerencial da área. Na minha visão, não tinha na empresa inteira uma governança que fala assim "debaixo dessa governança iremos funcionar assim e assado.”
Coordenador Contábil	“Acho que tinha um controle, não era uma empresa desorganizada, de maneira alguma. Tinha um controle, tanto que as auditorias que vinham, falavam que passavam por algumas empresas que não têm organização. Acho que o controle existe, cada área tem o seu controle individual, por exemplo, a fábrica tem o controle, umas regras para serem seguidas, lá eles têm o ISO, acredito que lá tenha muito mais do que aqui, por ser fábrica. Aqui não tinha ISO, mas dentro de cada departamento tem o seu controle. Dentro de um todo a cultura estava presente.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Eu acho que a empresa pecava um pouco, ela não tinha esse controle assim de uma forma mais eficiente. A coisa era um pouco mais frágil.”

Continua

## Conclusão

Coordenador de Vendas / Faturamento	“Na fábrica acredito que sim. Vamos colocar na fábrica primeiro, sim, o controle, pelo que vi em outras empresas que até fui, a nossa é uma das mais rigorosas. Agora na matriz, hoje acredito que é bem mais rigoroso, antigamente não era.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“No nível do todo acredito que não. Tanto é que algumas áreas podem ter sentido mais a implementação da Sox e outras menos. A minha área sim já vinha tendo alguma implementação dos procedimentos e a Sox só veio a ajudar a gente a enraizar cada vez mais isso e outras áreas, com certeza sentiram mais por não ter esse tipo de controle, de acompanhamento.”
Analista de Informática	“Tinha uma cultura de controle, porém não era 100% eficiente, existiam algumas falhas, mas tinha o controle.”
Gerente de Riscos	“Sim, acho que está um pouquinho no DNA da empresa. Acho que a empresa já tinha certa musculatura, criou mais músculo, nessa parte de controle não é tão difícil.”
Analista de Logística	“Dentro do meu departamento acho que existia sim uma parte de controle na questão de gestão de frete, questão de negociação de frete, de orçamento de frete, de estoque, controle de estoque, inventário. Acho que dentro do departamento eu conseguia verificar isso, conseguia enxergar esse tipo de controle.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Não, era tudo no “sempre foi assim, deixa eu fazer dessa maneira” e as pessoas às vezes faziam porque vieram culturalmente, mas sem um processo padronizado.”
Gerente de Tesouraria	“Não é que não tinha uma cultura de controles, ela não tinha nenhum tipo de controle. Para nós... A empresa não tinha, mas na área de tesouraria a gente já tinha um pouquinho do conceito, mas não o conceito da Sox, tinha um conceito de padronização.”
Advogado	“Acho que ela tinha, mas com outro conceito, um conceito mais aberto e não com o conceito do que é efetivamente o controle. Talvez, por exemplo, vejo pelos contratos que é uma área que atuo, tem muitos contratos que não tinham a devida assinatura, que eram assinados com data posterior, ou seja, não tinha um controle adequado. Depois isso começou a mudar e tem um impacto em cadeia. Quando uma área muda, automaticamente a outra também tem que se adaptar.”
Controller	“Ela tinha certa inclinação, ela não tinha a cultura propriamente dita, porque a cultura é uma coisa que está dentro de você, do seu dia a dia, as pessoas passam a cada documento que é trazido para dentro da empresa, a pessoa se tem a cultura, já olha, já vai e identifica potenciais problemas e toma a ação corretiva. Sei que algumas pessoas tinham esta percepção, mas não era uma política oficializada, muitas vezes não se dava a devida atenção.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 15, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox, a cultura de controles não era totalmente incorporada na empresa. Muitos dos colaboradores relataram que a preocupação com o controle era apenas manifestada por algumas áreas. Conforme o depoimento do gerente de riscos, “a empresa tinha certa musculatura, e com a Sox criou mais músculo.” Dessa forma, entende-se que a empresa tinha uma organização; no entanto, faltava padronização e monitoramento dos processos.

A questão 3 procurou obter informações sobre a padronização de documentação na empresa: **“Havia alguma padronização de documentação,**

**exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos eram mapeados, ou seja, os departamentos tinham um fluxograma das atividades?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 16, adiante:

#### **QUADRO 16 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 3 DAS ENTREVISTAS**

<b>Entrevistados</b>	<b>Respostas</b>
Coordenador de RH	“No RH, as políticas são padronizadas, até antes da Sox, utilizava um determinado padrão. Com a Sox isso melhorou, nós estamos hoje enviando as políticas para a área de controles internos que nos faz algumas sugestões, a gente tem acatado. Nós do RH fizemos fluxograma de todos os processos no passado, antes da Sox.”
Coordenador Fiscal	“Na minha área especificamente não tinha. Minha área é uma área que quando eu cheguei não tinham os processos mapeados, não tinham as atividades e os fluxogramas. Isso não tinha.”
Coordenador Contábil	“Algumas sim e outras faltaram e aí a gente complementou, mas não tinha uma padronização, mas cada um tinha as suas políticas e procedimentos da área. Por exemplo, o RH tinha algumas políticas, a contabilidade tinha procedimento de um relatório de vendas RDV, algumas atas na área de jurídico, mas não tinha uma padronização.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Dependia muito do gestor. No momento em que entrei na empresa não tinha tanto e até por alguns anos não teve. Se você pegar algumas políticas era de 2013, umas políticas antigas, que não tinham sido atualizadas. Padronização não tinha. Os processos eram feitos, mas não tinha o mapeamento escrito na área.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Na minha área não existia uma padronização de atas, já políticas e procedimentos na nossa área sempre tiveram porque é a área comercial e não pode fugir dos procedimentos. Então teve e com a ajuda do Sox nós melhoramos os procedimentos.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Já existia porque já havíamos implementado há 5 anos, e a Sox só veio a validar e ter um acompanhamento daquele procedimento que a gente já tinha. Tanto é que nós já tínhamos um procedimento de terceirização de garantias para a emissão de documentos como CPR, os contratos de novação de dívidas, tudo isso era feito no nível de escritório terceiro que seguia um padrão por nós estabelecidos e validava com o jurídico. Com relação ao mapeamento, nossa área tinha uma norma mais genérica, com todas as etapas e direcionamentos que as pessoas devem seguir.”
Analista de Informática	“Acredito que pelo menos no TI não existia essa padronização de documentação. Não tínhamos processos de gerenciamento de mudança, nós tínhamos um sistema, mas era totalmente mais funcional, se entrasse uma pessoa nova no TI, ela não sabia qual era o fluxo porque não tinha esse mapeamento do processo como um todo dentro do sistema.”
Gerente de Riscos	“Algumas áreas, alguns processos existiam políticas e alguns procedimentos, até alguns registrados, arquivados na intranet, porém faltava um plano de cultura de forma completa. As pessoas tentavam ter seus controles, seus processos e procedimentos, porém uns tinham mais, outros tinham menos, existiam falhas.”
Analista de Logística	“Essa cultura começou a ser implementada agora... Existia sim, mas não era tão assídua, essa padronização de documentação, de se fazer ata, políticas e alguns procedimentos, mas ela foi mais efetivamente agora ao final do ano. A área não tinha um fluxograma das atividades, a gente sabe o que tem que fazer, sabe como funciona cada processo, mas isso estava na cabeça do colaborador, não estava em procedimento escrito. No final do ano os procedimentos foram feitos e feito também o fluxograma.”

Continua

## Conclusão

Gerente de Planejamento Financeiro	“Políticas tinham, atas de reuniões não eram tão comuns, embora alguns processos fossem realizados, eles não eram formalizados e agora com a Sox a gente tem essa formalização. Não tinha fluxograma das atividades e a gente fazia meio que pela lógica, mas sem uma padronização. Tinha o problema da pessoa não estar e os processos travarem por falta da pessoa, às vezes, estar ausente, estar doente, estar de férias.”
Gerente de Tesouraria	“Nossa área tinha todo o procedimento referente a pagamentos, cartões, empréstimos, tem política de hedge cambial. A gente tem bastante política dentro do departamento de tesouraria. Não tinha um fluxograma, mas existia sim um mapeamento das atividades. A gente só tinha uma padronização.”
Advogado	“Tinha a padronização dos documentos, mas acho que eles não eram devidamente utilizados. Vi que algumas coisas foram no passado muito bem feitas, mas que foram guardadas, esquecidas, por conta até da demanda do dia a dia deixaram de ser utilizadas. Não tinha um fluxograma das atividades.”
Controller	“Algumas áreas faziam isso muito bem, por exemplo, a área contábil, ela organizava toda a documentação, nós temos arquivos tanto internos quanto terceirizados para a guarda dos documentos, isso tudo era catalogado, existiam pastas, eram feitas todas as conciliações. O que não existia era uma formalização desses controles, algumas coisas que estão sendo modificadas com a Sox. As áreas já tinham algum tipo de controle implementado.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 16, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox na empresa, apenas alguns departamentos tinham os documentos padronizados, com políticas e procedimentos, sendo eles: contabilidade, tesouraria, crédito e cobrança, recursos humanos e faturamento.

Mesmo com a padronização nessas áreas, uma falha em 100% da empresa estava diretamente ligada ao registro das atas de reuniões. Os demais departamentos não apresentavam um padrão de documentação antes da Sox. Ademais, não existia um critério para a elaboração do fluxograma das atividades, e cada departamento, com a ajuda da consultoria, começou a estruturar esse material após a implantação da Sox.

Como contribuição da revisão da literatura, Carioca, De Luca e Ponte (2010) relataram a posição dos controles de uma empresa antes da implantação da Sox. Como conclusão, eles entenderam que os controles não eram gerenciados de forma adequada, pois os processos não eram mapeados e não havia uma definição dos riscos e deficiências do processo. Para os autores, esses controles serviam apenas para cumprir o nível mínimo exigido pela legislação.

Na visão de Bergamini Junior (2005), um ambiente organizacional permissivo ou um contexto operacional corrupto comprometem o atendimento dos objetivos da empresa, o que dificultaria a padronização dos processos.

A questão 4 procurou obter informações sobre o controle das principais decisões da empresa: **“Como eram controladas as principais decisões da empresa? Exemplo: mudança no regime tributário, reestruturação de determinada área, opção por utilização de incentivos fiscais”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 17, a seguir:

#### QUADRO 17 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 4 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Eu sou conhecido no RH como o homem dos papéis. Tenho uma pasta onde tudo o que foi aprovado de grande relevância, como por exemplo, uma alteração no sistema de folha. Temos decisões aprovadas no RH e na diretoria.”
Coordenador Fiscal	“Na área fiscal não tinha um registro das decisões importantes que foram tomadas pela gerência e diretoria, tudo era negociado através de uma conversa, e alguns e-mails. Implantamos um comitê tributário, antes da Sox, justamente para levar isso até o nível gerencial, diretoria, jurídico, para saber o que estava acontecendo, para ver quais eram os impactos, se realmente a gente ia para o caminho A ou caminho B, mas assim, antes do comitê não tinha isso.”
Coordenador Contábil	“Era formalizado no nível de diretoria e já era executado. O gestor anterior deixava formalizado. Então deixava formalizado numa carta porque se acontecer alguma coisa lá na frente já tinha o histórico.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Na realidade não tinha nada por escrito, uma rotina ou um procedimento. Era uma decisão em reuniões, conforme a necessidade do momento era tomada as decisões e feito. Óbvio que tínhamos nós, mas passávamos à pessoa responsável, mas nada formalizado, por escrito, nem algum procedimento.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“As decisões são realizadas com a diretoria comercial e tem tudo documentado. Mesmo antes da Sox já tinha essa padronização, devido as exigências da diretoria comercial.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Quando nós implementamos a norma que hoje está em validade, nós nos preocupamos em pegar a DRT, o direcionamento, tabela de decisão global da companhia. Então tudo o que está listado na DRT nós espelhamos para poder fazer a nossa normal atual. Então isso vai desde a liberação de um pedido de um cliente, à aprovação de um limite de crédito, a uma prorrogação de uma dívida, a uma ação de pagamento de títulos, a descontos de antecipação. Dependendo da rotina e da atividade, vai ao meu nível, se extrapolar o meu nível vai ao nível dos gestores da área, diretor e aí vai até ao global, dependendo do valor. Quando nós fomos fazer a norma, a gente se preocupou em espelhar o que a companhia a nível global direciona.”
Analista de Informática	“Antes da Sox era tudo definido em TI, sem formalização dos projetos. Pós Sox criou-se um comitê misto que foi definido as prioridades dentro da área de tecnologia, o negócio solicita, TI leva para o comitê que é definido pelo diretor financeiro, diretor de marketing e diretor de compras e aí nós levamos para eles as necessidades e eles definem qual é a prioridade para o negócio, para cada projeto. Projetos que nós visualizamos que vai requerer um tempo maior, agora projetos simples e relatórios ficam todos no TI, não vai para o comitê.”
Analista de Logística	“Como visão de ser uma analista, isso não era passado para o pessoal que era analista, se acontecia eu não tenho conhecimento.”
Gerente de Planejamento	“No processo de decisão não havia uma formalização entre diretoria e gerência. Dependia da disponibilidade do controller e do diretor financeiro e do tamanho da decisão. Mais ou menos meio que pelo bom senso dava para a gente ver se

Continua

## Conclusão

Financeiro	tínhamos autonomia para resolver o problema ou eventualmente ter que escalar para um patamar mais alto.”
Gerente de Tesouraria	“A única pessoa que teria a assinatura solitária seria o presidente. As demais assinaturas sempre em conjunto, aí divididas por níveis de assinatura, contratos pela diretoria e as demais aprovações de pagamento após vir a aprovação dos departamentos que faziam sempre em conjunto pelos procuradores.”
Advogado	“É passado por uma diretoria, geralmente isso é decidido numa reunião com os diretores e depois é definida uma estruturação de como executar.”
Controller	“A nossa empresa sempre foi muito correta. As decisões eram sempre compartilhadas. As reuniões eram transparentes e as decisões bem suportadas, mas não eram documentadas.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 17, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox na empresa, as decisões eram tomadas conforme a alçada de aprovação: coordenador/ gerente/ diretor/ presidente. Uma falha existente no processo era a falta de registro dessas decisões, como detalhado por alguns colaboradores: fiscal, crédito e cobrança, informática, planejamento financeiro e controller.

Em contrapartida, os coordenadores contábil e de faturamento relataram que, mesmo antes da Sox, já arquivavam os registros das decisões relevantes da área. Para o controller, a empresa sempre foi muito correta, e as decisões eram compartilhadas com os devidos responsáveis. Assim, a falha estava apenas na ausência dos registros das decisões tomadas por algumas áreas.

A questão 5 procurou obter informações sobre a revisão nas atividades realizadas pelos colaboradores: **“Havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação de folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedor, contabilizações manuais”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 18, em seguida:

#### QUADRO 18 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 5 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Os grandes processos eram revisados. Por exemplo, o recolhimento do INSS que envolvia na época 500, 600, hoje já está em 1 milhão e isso era feito na revisão. Os grandes valores de pagamento, dos diretores principalmente, sempre faziam uma conferência, tinha um check list, separava os holerites. Existia a intenção e existiam controles, mas não organizados, eles eram feitos em grandes valores, mas organizou-se com a implantação da Sox.”

Continua



## Conclusão

Coordenador Fiscal	“Antes da Sox não tinha uma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores.”
Coordenador Contábil	“Antes da Sox não tinha uma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Sim, um analista faz e o outro assina, mas não que tinham aquelas evidências como hoje o Sox nos pede. Era conferido, se realmente procedia, mas não existiam as evidências, não ficava documentado que tinha sido feito, você não sabia, no documento não tinha o nome de quem elaborou e quem conferiu.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Antes da Sox não tinha uma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores. Um colaborador começava e finalizava, conferia e dava o andamento.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Já existia sim, normalmente quem aprovava não é quem havia feito, com exceção da rotina que a gente tinha da PDD, que eu fazia, revisava, aprovava e passava para a contabilidade.”
Analista de Informática	“Antes da Sox não tinha uma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores.”
Gerente de Riscos	“Acho que era muito pouco essa questão. Tem alguns processos muito importantes, pagamento sempre tinha alguém que faz e o outro confere, autoriza, mas acho que na maioria dos processos, se for generalizar não tinha isso.”
Analista de Logística	“Antes da Sox não tinha uma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Nós fazíamos mais a análise de distorção, de variação de custo, mas sem a formalização. Então tinha reunião, algum planejamento, mas sem todo mundo assinar e documentar que foi realizada essa reunião.”
Gerente de Tesouraria	“Não vou falar em revisar, além de coordenar o trabalho, toda vez que era finalizado o trabalho, a gente assinava, fazia o fechamento, assinava e conferia todos os valores. Era apenas uma conferência.”
Advogado	“Alguns contratos, dependendo da matéria, eu trabalho com a minha gerente, se é uma matéria que é nova para mim, nós trabalhamos juntas ou se tem algum assunto, por exemplo, CAD, geralmente quando tem contratos associativos entre concorrentes, a gente pede opinião para o escritório especializado em CAD. São assuntos que são mais delicados para a empresa, que podem trazer um impacto maior, então a gente faz uma consulta para uma cláusula específica e quando também tem questões tributárias, que pode ter um impacto tributário, a gente passa para a área fiscal. Então a gente trabalha fragmentando e levando para as pessoas especializadas.”
Controller	“Algumas áreas tinham essa rotina de revisão dos trabalhos, por exemplo, o RH, tinha uma reconciliação dos valores contábeis totais lançados na contabilidade, mas não existia uma reconciliação dos detalhes das subcontas da folha de pagamento.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 18, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox na empresa, aproximadamente 62% dos colaboradores entrevistados não apresentavam uma revisão dos trabalhos realizados na área, ou seja, cada atividade era feita e finalizada por um único colaborador. As demais áreas, que representam 38%, eram: recursos humanos, crédito e cobrança,

planejamento financeiro e tesouraria, apresentavam algum tipo de revisão nas atividades da área; no entanto, não tinham as devidas evidências.

A questão 6 procurou obter informações sobre o controle de segregação de função e as aprovações: **“A empresa apresentava um controle de segregação de funções? Existia um manual de alçada para realização das aprovações? Exemplifique”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 19, em seguida:

#### QUADRO 19 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 6 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Não tinha segregação de função, e me dava muito medo. Quando liberava o acesso de sistema de folha de pagamento para uma pessoa que só iria consultar algumas coisas, eu liberava tudo.”
Coordenador Fiscal	“Não tinha o controle de segregação de função. Na minha área, já fiz processo de pagamento e já aprovei.”
Coordenador Contábil	“Na minha visão, eu tinha um nível de alçada de aprovações, isso sempre existiu, mas na parte de segregar as funções, alguns itens tiveram que melhorar.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Não existia um controle de segregação de função na empresa.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Na minha visão não tinha. As vezes você usava a mesma senha por 3 pessoas, então não tinha controle. Não sei explicar o porquê se fazia isso, mas quando cheguei já era assim.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Acho que no nível das auditorias externas. Periodicamente quando eles vinham fazer os fechamentos eles pegavam alguns casos esporádicos para saber se estavam dentro da alçada de quem aprovou, de quem fez, mas não internamente. Acho que não existia uma cobrança e um acompanhamento se quem aprovou aquilo ali tinha poderes para tal.”
Analista de Informática	“Não tinha. Era tudo bagunçado. As pessoas tinham acesso a tudo, eles não tinham restrições, era tudo livre, como a casa da “Maria Joana”. Independente da segregação, já existia a estratégia de aprovação de pedidos de compra, requisições também.”
Gerente de Riscos	“Tinha segregação de funções, algumas áreas talvez pela limitação, desconhecimento, limitação de recursos, a gente precisou mudar na Sox, mas em algumas já existiam essa segregação. A parte de segregação de funções teve uma série de pontinhos aí, generalizados na empresa.”
Analista de Logística	“Não tinha o controle de segregação de função.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“O manual de alçada de aprovações acho que tinha. Agora segregação, quem faz não pode aprovar, não tinha.”
Gerente de Tesouraria	“Não existia a segregação de função, é até um pouco complicado a gente falar a respeito disso, até mesmo pelo nosso quadro na tesouraria, que é muito curto. Agora o manual de alçadas existe.”

Continua

Advogado	“Antes da Sox, era tudo misturado, não tinha um controle.”
Controller	“A empresa tinha algumas segregações, existia uma tabela de autorização, uma tabela global chamada DRT, onde existia claramente qual pessoa poderia, ou melhor, qual cargo poderia aprovar e qual era o limite de aprovação desse cargo. O que não tinha ainda era uma definição melhor da segregação das atividades. Muitas vezes acontecia de um aprovador fazer um lançamento e ele mesmo aprovar, porque ele era um gerente ou coordenador. Antes da implementação existia certa falta de orientação, mesmo porque não havia uma estrutura hierárquica, em algumas áreas, que nos permitisse fazer essa segregação. Com relação ao manual de alçada de aprovação, a nossa empresa sempre procurou investir em organização e possuía uma boa estruturada em termos de políticas. Controlar o seguimento das políticas por parte de todos era o que faltava. Nestas políticas se observavam todas as alçadas, os valores, os limites, mas sabemos que com o crescimento da empresa sem um controle efetivo elas se enfraquecem e perdem o objetivo de orientar as pessoas naquilo que devem e podem fazer.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 19, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox, a empresa não tinha um controle de segregação de função. Praticamente, todos os colaboradores relataram esse problema, exceto o gerente de riscos, que enxergava a segregação de função, porém, com algumas divergências.

Para o controller, a empresa tinha algumas segregações e apresentava uma tabela global de autorizações. Contudo, o que faltava era uma melhor definição para a segregação de atividades, pois ainda existiam alguns conflitos como, por exemplo, o mesmo colaborador lançava um pedido de compra e o aprovava. Ademais, a empresa não tinha uma estrutura completa de colaboradores, e com isso, algumas áreas estavam limitadas a uma segregação de função.

Com relação ao manual de alçada de aprovação, a empresa respeitava esse procedimento antes da Sox, e todos os processos de pagamentos eram feitos com base nas alçadas estabelecidas. Para o controller, nas políticas, também eram observados as alçadas, os valores e os limites.

Conforme tratado na revisão da literatura por Ge e McVay (2005), os problemas de controles podem ser associados à falta de segregação de função, às deficiências nas políticas e às falhas em conciliações contábeis. Nesse sentido, Bergamini Junior (2005) entende que o risco operacional se materializa nas falhas nos processos, nos sistemas informatizados, na falta de segregação de função e no monitoramento da delegação de poderes.

A questão 7 procurou obter informações sobre a medição e antecipação dos riscos dos processos: **“Os controles presentes na empresa ajudavam a medir e**

antecipar os riscos inerentes dos processos?”. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 20, a seguir:

#### QUADRO 20 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 7 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Se era 100% talvez antecipasse 20%, os outros 80 era reativo, a coisa acontecia e a gente ia correr atrás do prejuízo.”
Coordenador Fiscal	“Acho que não. Pelo menos eu, na minha área, eu não tinha essa visão de antecipar o risco. Muitas vezes o fato já tinha até acontecido, e ainda iríamos agir.”
Coordenador Contábil	“Acredito que em um grau pequeno os controles ajudavam a medir e antecipar os riscos.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Não, na realidade como não tinha esse controle, deixava muito frágil a empresa em cometer algum erro de acontecer algum problema.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Os controles presentes na empresa não ajudavam a medir e antecipar os riscos. Poderia ter alguns controles que dava para você fazer isso, mas a grande maioria não.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Acredito que no todo não, no nível de setores pode até haver em alguma área como existia na área de crédito. Como já havia feito segregações, por exemplo, quem cobra não é quem baixa, quem negocia algo não é quem vai fazer o registro contábil daquilo ali. Então a gente já tinha uma segregação com vistas a mitigar alguma possível fraude, algum possível desvio.”
Analista de Informática	“Os controles presentes na empresa não ajudavam a medir e antecipar os riscos. Inclusive no sistema de RH, os coordenadores faziam tudo, eles aprovavam, por exemplo, teve uma alteração salarial, ele mesmo conseguia fazer, sendo que o correto é o analista fazer para ele aprovar. Era tudo sem controle.”
Gerente de Riscos	“Ainda não estou seguro de que a Sox está dando toda essa certeza que essa pergunta está querendo dizer.”
Analista de Logística	“Os controles presentes na empresa não ajudavam a medir e antecipar os riscos.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Imagino que não, acho que a gente tinha maior tendência a ter riscos.”
Gerente de Tesouraria	“Realmente não existia nada para ajudar, era mais até mesmo para nós nos garantirmos de que nós estávamos fazendo tudo certo e ter a aprovação de todos os níveis acima, diretoria e presidência. Não existia, agora que existe.”
Advogado	“Os controles presentes na empresa não ajudavam a medir e antecipar os riscos.”
Controller	“A criação dessas políticas que tínhamos prevenia, não 100%, mas ajudava a evitar algumas situações de contingências, de riscos.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 20, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox, a empresa não possuía controles que ajudavam a medir e antecipar os possíveis riscos dos processos. Faltava uma padronização nos processos e um acompanhamento dos controles. Segundo o coordenador de crédito e cobrança, devido à falta de controle, a empresa apresentava um cenário frágil, suscetível a possíveis problemas.

Diante dos depoimentos, o colaborador que demonstrou insegurança com relação a essa questão foi o gerente de riscos, que não soube dizer se, com a chegada da Sox, seria possível medir e antecipar os riscos dos processos.

Nesse sentido, Peleias et al. (2006) fizeram um estudo para entender o posicionamento dos diretores e gerentes quanto à implementação dos requisitos da Sox. Os autores notaram que não estava claro para os gestores se a empresa tinha um processo de identificação, mensuração e monitoramento dos riscos. Com isso, sugeriram aproveitar a oportunidade de implementação da Sox e instituir um processo de avaliação e revisão dos controles internos.

A questão 8 procurou obter informações sobre o entendimento dos colaboradores perante os processos de sua respectiva área: **“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? Exemplo: para cada controle, existia o entendimento do porquê o mesmo era realizado pela área?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 21, adiante:

#### QUADRO 21 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 8 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Os colaboradores entendiam perfeitamente.”
Coordenador Fiscal	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área.”
Coordenador Contábil	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Quem faz esse trabalho nesses processos são os analistas seniores, pois já tem uma experiência muito mais vasta. Nós sempre adotamos aquele processo, você tem que entender o começo, meio e fim, para onde vem, para onde vai e quais são as consequências. Então é uma questão de cultura, talvez porque nós trabalhamos em outras empresas que tinha, trouxemos mais ou menos isso.”
Coordenador	“Na minha área sim. Foram feitos vários treinamentos e como estou do lado, já

Continua

## Conclusão

de Vendas / Faturamento	com experiência, então a gente vai explicando o que é cada item do que cada um tem que fazer. Eles têm toda a noção do que fazem, do por que, qual é o objetivo.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Todos eles foram treinados para cada uma das atividades, à medida que a gente implementou as normas e procedimentos que eles deveriam seguir, a gente fez treinamentos com eles para eles seguirem da melhor forma. Logicamente pelo nível de cada um e pelo cargo como um analista júnior e um sênior, alguns tem um conhecimento mais amplo do processo como um todo e outros mais operacional da rotina que ele faz. Mas todos eles tiveram o mesmo nível de treinamento, mesmo nível de orientação para poder seguir o que foi direcionado ali na política.”
Analista de Informática	“Acredito que eles sabiam o que estavam fazendo, mas não sabiam os impactos que poderiam causar caso houvesse alguma falha. Não sabiam, por exemplo, ao liberar uma transação, não sabia qual é o impacto que iria ter se eu liberasse aquela transação. Para mim, se ele estava precisando é porque ele precisava, o cara quer trabalhar, ele precisa daquela transação, não por que ele está com má índole de querer fazer alguma coisa. Mas depois da Sox acabou ficando bem mais restrito, mais criterioso.”
Gerente de Riscos	“Acredito que sim. As pessoas podem não ter talvez a visão dos processos Sox, mas saber qual é o objetivo daquele processo que está executando, sim. Principalmente as pessoas que já estão a mais tempo no processo, que não estão iniciando na função, nos mais juniores aí é normal, natural do aprendizado. Em geral as pessoas têm noção do início, meio e final do processo, daquele processo que ele está fazendo e o objetivo dele.”
Analista de Logística	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Acho que sim, acho que todos já tinham o conhecimento, faziam a sua parte, todo mundo era capaz de realizar.”
Gerente de Tesouraria	“Na minha área o pessoal é um pouco mais antigo, acho que existe sim esse entendimento. A gente não tem esse problema, o pessoal é mais sênior, já tem um pouco mais de tranquilidade para fazer e reconhecer o que está sendo feito.”
Advogado	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área.”
Controller	“Vou dividir minha resposta em duas partes. Na controladoria o profissional tem que saber o que está fazendo 100%. Ele tem que conhecer para o que serve cada processo e o que pode acontecer. O risco pode estar no controle inadequado das operações, análises equivocadas ou na falta de conhecimento e visão para planejar. Como segunda parte de minha resposta, é sim, as pessoas da controladoria sabem o que elas estão fazendo. Existem logicamente situações estratégicas, que talvez eles não tenham o conhecimento do porquê, mas eu diria que na minha percepção, 80 a 85% das vezes eles sabem, mesmo porque a gente procura orientar os “porquês”, isto é sempre discutido. Isso é uma coisa positiva na empresa, a transparência ocorre.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 21, pode-se dizer que, antes de implantar a Sox na empresa, os colaboradores já entendiam os objetivos dos processos da área. Conforme o relato dos líderes, algumas áreas faziam um treinamento para a explicação das atividades e dos processos, e isso facilitava o entendimento das tarefas em geral.

De acordo com a revisão da literatura, Almeida e Duarte Junior (2011) demonstraram que a estratégia adotada pela Petrobrás para dinamizar o processo da Sox foi oferecer treinamentos e palestras aos colaboradores. No decorrer das certificações, os membros da auditoria interna observaram melhora pelos colaboradores da empresa, tanto no entendimento da Sox quanto no desejo de participação para o aprimoramento da sua gestão de riscos.

Após a análise do primeiro constructo, “**visão dos entrevistados perante a área de controles internos antes da implantação da Sox**”, representada nos Quadros 14 a 21, foi constatado que:

- a) a empresa não tinha uma estrutura de controles internos definida, e a gestão de riscos era falha;
- b) a cultura de controles não era totalmente incorporada na empresa. Havia alguns processos em áreas específicas, mas com algumas falhas;
- c) não havia uma padronização na documentação. Apenas algumas áreas apresentavam políticas e procedimentos;
- d) ausência do registro de decisões tomadas pelos gestores;
- e) cumprimento à alçada de aprovação para realização de pagamentos: coordenador, gerente, diretor, presidente;
- f) os trabalhos eram feitos pelos colaboradores. Entretanto, faltava a evidência de aprovação do coordenador ou gerente;
- g) ausência de segregação de função;
- h) falta de controles que ajudavam a medir e antecipar os riscos dos processos. O cenário era frágil e suscetível a fraude e erro;
- i) todos os colaboradores entendiam os objetivos das atividades a serem executadas.

Sem a ajuda da consultoria contratada, a empresa não conseguiria implementar a lei Sarbanes-Oxley. Isso porque, como já exposto, existiam falhas nos processos e falta de comunicação das áreas em geral. Dois pontos positivos foram observados: o cumprimento da alçada de aprovação para os pagamentos e o entendimento dos colaboradores com os objetivos das atividades executadas.

O primeiro constructo retratou a situação prévia da empresa antes da implementação da lei, permitindo o alcance do terceiro objetivo específico da pesquisa.

#### 4.4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CONSTRUCTO - CONTRIBUIÇÕES QUE A SOX TROUXE PARA OS CONTROLES INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO

A segunda dimensão/constructo é constituída pelas questões 9 a 17, e teve como objetivo verificar as contribuições que a Sox trouxe para os controles internos da organização.

A questão 9 procurou obter informações sobre a cultura de controle da empresa após a Sox: **“Após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa? Exemplifique”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 22, adiante:

#### QUADRO 22 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 9 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Houve. Minha gestora, hoje é muito fácil falar com ela, "vai dar um problema na Sox", ela sempre questiona se pode dar problema em alguma coisa.”
Coordenador Fiscal	“Com certeza. As coisas passaram a ser mais organizadas, mais controladas, até o nível de execução da atividade, porque antes, a sensação que eu tinha é que não tinha aquela preocupação em executar, apenas fazia. Hoje você tem que executar, entender, aprovar, revisar e documentar que realmente está dentro dos padrões.”
Coordenador Contábil	“Acho que ficou mais burocrática, é muito mais papel, muito mais documento, a gente teve que entrar numa cultura que não estávamos acostumados, a do assinar, tudo muito documentado. Então houve uma cultura, houve uma mudança.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Sim. Porque hoje, além de você documentar como é feito, você documenta quem está fazendo, a forma que está fazendo e o outro que está conferindo. Você tem as bases onde comprova o que foi feito.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Sim. A gente fazia reuniões ou mesmo no faturamento da empresa, quando chegava "vamos fazer o faturamento", corria tudo direto, normal e não tinha uma data definitiva. Com a Sox, o pessoal já tem essa cultura, liga e fala assim "quando vai terminar o faturamento? Sox já passou a data de limite de corte?". Então sim, houve essa mudança e está todo mundo, pelo que já estou percebendo, 80% ou mais de 80% acostumado com essa cultura nossa, já acostumou.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Teve muita mudança, você vê outros setores, outros departamentos numa preocupação de seguir as orientações que foram estipuladas pela Sox e isso só contribuiu com ganho de confiabilidade nos processos e um maior controle pela companhia como um todo. Com certeza contribuiu muito. Até um exemplo que eu

Continua



## Conclusão

	cito, na bandeira da Sox, muitas coisas que eram pedidas "não pode fazer exceção, não pode seguir isso aqui?", a gente fala "não, com a Sox a gente tem que seguir o que está na política". Ajuda, força as pessoas a terem essa preocupação, a terem esse acompanhamento."
Analista de Informática	"Sim, houve muita mudança depois do Sox. As pessoas acabaram se tornando mais criteriosas antes de pedir algum acesso dentro da empresa. Houve um amadurecimento dos profissionais das outras áreas de negócio, não só TI."
Gerente de Riscos	"A cultura como um todo mudou em termos de controle. Acho que isso é um benefício, você ter uma empresa que já tinha um pouco a noção de controle, porém não tinha uma metodologia e ativou essa musculatura que já tinha de certa forma desorganizada, em alguns lugares tinha e em outros não, dependendo do gestor, dependendo do processo, da evidência. Acho que houve uma padronização e uma metodologia como um todo, a empresa avançou em termos de controle."
Analista de Logística	"Eu consigo visualizar que sim, as pessoas estão mais preocupadas em trabalhar de forma correta, diminuindo os riscos que a empresa tem, ou de segregação de função, ou de algum tipo de desvio, durante um processo."
Gerente de Planejamento Financeiro	"Sim, todos tentam checar se as informações estão mais consistentes, se a gente consegue ter alguma evidência comprovando a origem daquela informação."
Gerente de Tesouraria	"Sim, na cultura da empresa houve bastante, na tesouraria, por exemplo, houve a questão de segregação de função, ou seja, aquela verticalização de todo o processo, que acho que isso é muito importante, até mesmo não só pelo conhecimento de todos, mas até mesmo para obter um melhor gerenciamento no risco."
Advogado	"Sim. As pessoas têm um cuidado maior, por exemplo, na minha área, quando vem trazer um contrato e trazer informações do que estão contratando, quem é a empresa que estão contratando. Hoje com o controle de ter o pedido primeiro aprovado no ERP, as pessoas tem esse cuidado. Até é uma mudança muito rápida."
Controller	"Hoje após a introdução da SOX as pessoas entendem o quanto é importante e sério, as pessoas se preocupam com a Sox, elas comentam "a Sox pode? A Sox deixa?", então a Sox virou uma coisa que está fazendo parte do dia a dia, uma preocupação, como nós tínhamos com os auditores. Isso passou a valer para a Sox também. Acho que a cultura vai florescer mais forte daqui a alguns anos."

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 22, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, a empresa passou a ter colaboradores mais criteriosos e que demonstraram preocupação em atingir os objetivos da lei. De acordo com os entrevistados, houve uma mudança na cultura de controles, que passou a ser praticada por todos. Para o gerente de crédito e cobrança, houve muita mudança positiva, e a empresa adquiriu confiabilidade nos processos e um maior controle.

Na visão do coordenador contábil, a chegada da Sox deixou a empresa mais burocrática, com mais documentos. Os colaboradores entraram em uma cultura com a qual não estavam acostumados. Todavia, houve a mudança de cultura.

A questão 10 procurou obter informações sobre os principais controles implantados na empresa: **“Considerando a área de atuação do respondente, quais foram os principais controles implantados? Houve um mapeamento dos processos (fluxograma)? Como foi realizada a organização destes controles? Exemplifique.”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 23, a seguir:

**QUADRO 23 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 10 DAS ENTREVISTAS**

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Sem dúvida, o número 1 é aquele relatório mensal da folha que a gente faz, aquela conferência e vê as variações, as variações que nos chamam a atenção a gente faz uma investigação mais profunda. Usamos o fluxograma elaborado pela consultoria para mapear os processos.”
Coordenador Fiscal	“Foi feito o mapeamento, a gente baixou o modelo elaborado pela consultoria. Com relação aos principais controles, temos o Comitê Fiscal e o Processo do Preço de Transferência. Então a gente teve todo o mapeamento do processo, a organização, a parte documental da apuração. Porque ficava ali, a gente apurava e ficava ali comigo, não tinha uma assinatura, não tinha uma revisão.”
Coordenador Contábil	“O que achei importante é deixar documentado toda a parte da ata, os procedimentos, deixar documentado não só verbal as solicitações à diretoria. Deixar bem alinhado.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Acho que conciliação, fechamento de mês e principalmente provisão para devedores duvidosos. Porque até então era feito de uma forma assim solta, não tinha aquele controle da forma como era feito. Por se tratar de uma conta de provisão, é uma conta muito importante, vê resultados. É um controle que foi bem significativo.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Antes não tínhamos o follow-up das devoluções, foi implantado em conjunto com crédito e cobrança, logística e os CDs para acompanhar as entradas de devoluções, que antes era muito perdido, você não sabia onde estava. Chegou a nota, onde está essa nota? Hoje tem esse controle diário e são mapeados todos os dias e ajuda muito as outras áreas também que precisam saber uma posição do que está acontecendo.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Foram dois controles específicos, um com relação ao fechamento que a gente passou a ter um arquivamento eletrônico, ter uma questão de demonstrar a conferência daquele fechamento, e o 2º foi a PDD que aí promoveu a segregação da rotina como um todo e teve um maior direcionamento, no caso eu como gestor somente vou poder fazer a conferência daquela base de dados. Com relação ao fluxograma, temos o que foi elaborado pela consultoria.”
Analista de Informática	“Segregação e mudança de perfil de acesso. Esse controle foi um dos mais importantes que nós implementamos porque agora precisa de aprovação da gerência, e não precisava. O gerente da pessoa tem que estar ciente.”
Gerente de Riscos	“Acho que o processo de contas a pagar, principais processos, crédito, cobrança, taxas, provisão, que encontramos alguns pequenos probleminhas, compras e pagamentos e gestão de caixa que passou por uma revisão geral e apareceram alguns pontos de melhorias.”
Analista de Logística	“No processo de frete, a questão da segregação de função, conseguiu ser bem separada.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Foi a parte de conferência e análise de balanço e conversão da forma de reporting da contabilidade local para o formato que nós reportamos que é o IFRS e a parte de inventário e desvio de produção não tínhamos controle antes, agora a gente tem uma periodicidade mensal de contagem de inventários e as

Continua

## Conclusão

	justificativas são sanadas, identificadas e um eventual plano de ação é tomado para que elas não voltem a ocorrer.”
Gerente de Tesouraria	“Existem alguns controles que a gente pode dizer que burocratizou um pouco, mas que são realmente na questão de risco para tirar qualquer tipo de dúvida na questão do que está sendo feito. Foi a questão principalmente da conferência dos fechamentos, dos lançamentos contábeis e até mesmo para um acompanhamento melhor da gerência e a questão da segregação das funções. Com relação ao fluxograma, nós mantemos atualizados.”
Advogado	“Hoje acho que a gente tem um risco, ainda que não muito grande, mas a gente tem que confiar nas pessoas porque o pedido já está aprovado no SAP, em regra já tem o pagamento. Se eu não tiver o controle da volta desse contrato, por exemplo, ele pode ficar sem assinar, só que o gestor que aprovou seria em regra o mesmo que vai assinar. Então de alguma forma o gestor está sabendo, mas essa seria uma pequena exposição que nós temos por conta de uma falta de sistematização. Mas acho que foi muito bom.”
Controller	“Acho que a Sox está trazendo uma contribuição muito grande para a empresa, hoje a empresa está passando, chegando a quase 1 bilhão e 400 milhões de faturamento no Brasil, de reais, é um tamanho considerável. A folha de pagamento foi um controle importante, o reconhecimento de vendas é outro controle importantíssimo que mudou a corporação como um todo, as pessoas estão prestando mais atenção nesse controle porque afeta todo o resultado da empresa. E têm vários outros que a empresa está olhando, controle de ativos, as conciliações, acho que o fato da gente documentar decisões é importante, na área tributária e fiscal é fundamental uma boa documentação.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 23, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, as áreas apresentaram novos controles:

- a) na área de RH, foi implantado o controle da folha de pagamento, que demonstra uma análise comparativa com o mês anterior, e desvios acima de 2% são evidenciados pela área;
- b) na de Crédito e Cobrança, houve o controle da provisão de devedores duvidosos, com uma análise mais detalhada sobre todos os títulos e respectivos prazos de vencimentos;
- c) na Fiscal, houve uma padronização no processo de Preço de Transferência;
- d) na de informática, houve a organização da segregação de função da empresa inteira, e o trabalho foi feito no ERP, com o apoio da coordenação de Controles Internos.

Outros controles, como inventário mensal, análise de desvio de produção, controle das devoluções e conciliações contábeis, também fizeram parte da nova estrutura de controles da empresa. Com a colaboração da consultoria, todas as

áreas passaram a ter os fluxogramas das atividades e uma organização dos controles por tipo de processo.

Nesse sentido, na revisão da literatura, Penha (2005) mostra que a implementação de um sistema de Controles Internos confere maiores garantias e segurança aos proprietários e administradores da empresa. Assim, propicia a delegação de autoridade necessária para que os funcionários possam exercer o seu papel na busca de melhores resultados, e as operações e transações possam fluir sem problemas de continuidade.

A questão 11 procurou obter informações sobre a segregação de função e as possíveis modificações após a Sox: **“A segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox? Caso positivo, detalhe os principais impactos (exemplo: mudança nos sistemas, processos)”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 24, em seguida:

#### QUADRO 24 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 11 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Sim, a segregação de funções, isso para mim ficou ótimo. Eu tenho todo o acesso de visualização, estou com acesso às tabelas salariais. Só traz segurança.”
Coordenador Fiscal	“Acho que teve. Acabaram com os processos engessados.”
Coordenador Contábil	“Modificação teve, tanto que uma transação eu não entro, outra pessoa entra, ficou bem burocrático e assim, você tem um limite, dependendo da função da pessoa, ela tem um limite para entrar no (SAP), algumas transações não são mais permitidas. Você tinha certas liberdades de fazer e agora ficou mais engessado.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Sim, para mim, como comentei, acho extremamente importante porque você não pode misturar as coisas. Quem coloca um pedido não pode liberar pedido, o risco é muito grande. Acho que ficou mais seguro, ficou mais claro, as pessoas estão entendendo muito mais a responsabilidade. Então acho excelente isso, é um ponto importantíssimo.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Sim, houve porque anteriormente quem fazia o relatório de devolução por motivo era eu. Eu mesmo fazia e disparava para as duas áreas, para apresentar ao comitê executivo. Com a entrada da Sox não, o analista faz todo o processo e eu faço a revisão e aprovação. Então mudou.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Na minha área pouco foi ajustado porque já estava adequado à DRT, então a gente não fugiu do que era o direcionamento global. Pouco foi mudado, simplesmente fizemos a segregação, fizemos padronização da conferência, coisas assim para demonstrar para a Sox que a etapa foi seguida. Mas não houve grandes alterações.”
Analista de	“Apresentou, algumas pessoas passaram a ligar mais no TI porque antes elas tinham acesso a tudo e depois da Sox elas acabaram perdendo alguns acessos e

Continua

## Conclusão

Informática	elas não compreendiam o porquê tinham perdido o acesso, até explicarmos para elas que era função de outra pessoa para fazer aquilo e não dela. Acho que essa foi uma mudança que causou um pouco de impacto no 1º momento em algumas pessoas, elas não entendiam por que elas não poderiam ter acesso.”
Gerente de Riscos	“Não acompanhei muito o restante da empresa, sei que teve mudanças de perfis, uma revisão de perfis. Tiveram pequenas alterações na nossa área.”
Analista de Logística	“Sim, porque as áreas responsáveis pela parte de negociação, por parte de lançamento de frete ficaram separadas.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Na minha área que eu tenho percebido, acho que já tinha, não estou vendo tanto a segregação de função.”
Gerente de Tesouraria	“Houve modificação, como estou falando nossa equipe é muito pequena, até mesmo a gente tenta dividir o departamento em duas áreas e é difícil a gente deixar de segregar uma função dentro do departamento até mesmo pela quantidade de atividades que existe do início ao fim, mas com certeza trouxe e a gente tem uma visão um pouquinho melhor a respeito de como fazer o processo.”
Advogado	“Após a Sox a empresa apresentou uma segregação de função adequada.”
Controller	“Com a vinda da Sox passou-se a documentar melhor essas autorizações, a auditar se as aprovações realmente eram feitas por quem de direito, em todos os níveis da organização.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 24, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, houve uma estruturação da segregação de função na empresa. Conforme os colaboradores, essa mudança foi positiva e trouxe à companhia mais segurança nos processos. O mapeamento da segregação foi feito entre a área de Informática e Controles Internos, pela revisão de todos os acessos no ERP, comparada às atividades executadas pelos colaboradores.

Para o gerente de crédito de cobrança, houve pouca mudança na segregação de função, já que os processos da sua área estavam adequados, segundo a tabela global de autorizações (DRT). A área de crédito e de cobrança apresentava uma estrutura consolidada, e muitos processos apresentavam organização; com isso, a chegada da Sox fortaleceu ainda mais esses controles.

Conforme a revisão da literatura, Drimel (2006) relatou que existem alguns critérios que podem ser utilizados como básicos para um sistema efetivo de controles internos: a segregação de função e os limites de competência – aprovações.

A questão 12 procurou obter informações sobre os controles e a possível redução de risco de fraude e erros: **“Com a implantação da Sox, os controles**

fizeram diminuir o risco de fraude e erros?”. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 25, adiante:

#### QUADRO 25 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 12 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Certeza absoluta que sim. A porta estava assim entreaberta antes. Para mim, como disse, a Sox só veio para me ajudar.”
Coordenador Fiscal	“Não diria que com a Sox 100% dos processos estarão dentro dos padrões, que não vai ter fraude. No comparativo de fraude e erros, acho que o erro com a Sox tende a diminuir bastante pelo fato de você ter tudo mapeado, todo o processo, uma pessoa que faz, uma que revisa, uma que aprova e uma que revisa. Fraude já é um pouco mais complexo. Acho que ainda falta um pouco mais.”
Coordenador Contábil	“Após a Sox os controles diminuíram o risco de fraudes e erros.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Com certeza, porque você tem agora segurança e quem faz não libera, ou quem vai colocar o pedido não libera, ou só o crédito e cobrança pode liberar um pedido, não vendas. Então diminui. Fora os números contábeis, você sabe de onde vêm, quais são os números e o porquê.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Após a Sox os controles diminuíram o risco de fraudes e erros.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Não tenho dúvida disso, com certeza. Não digo nem em fraude, mas minimiza a possibilidade da pessoa incorrer em um erro e passar batido algo que ela não detectou.”
Analista de Informática	“Com certeza diminuem muito porque como falei, todos requerem aprovações dos gerentes e diretores e é tudo controlado. A gente hoje sabe quais são as transações que as pessoas têm acesso dentro do ERP, foco mais em sistema porque é onde é feito o controle da empresa também, todos os sistemas que tem todas as aprovações.”
Gerente de Riscos	“Processos definidos, controles chaves, testes, não uma pessoa que faz e aprova, julga e manda prender, tudo numa pessoa só, você tendo todo um processo, conseguindo a certificação, tendo que manter, diminui o ambiente propício de você ter algo mal feito. Então realmente inibe. Como inibe também super poderes e fraude, tem uma decisão balanceada e não fraude. Então acho que foi positivo, é positivo.”
Analista de Logística	“Acho que sim, diante do que você me falou, da questão dos pagamentos, das contas contábeis, da forma de você não superfaturar para um fornecedor, sim, acredito que sim. Fora a cultura das pessoas em querer mudar, entender que é importante, que não é só mais alguma coisa, que é algo que realmente vai ganhar para a empresa para diminuir o risco que a empresa tem.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Acredito que sim porque você tem mais pessoas conferindo e assinando então a tendência de você identificar possíveis erros é maior.”
Gerente de Tesouraria	“Com certeza. A gente entende que a questão de segregação, a questão da padronização, faz com que o risco de qualquer tipo de fraude ou mesmo erro de lançamento venha a diminuir mesmo.”
Advogado	“Após a Sox os controles diminuíram o risco de fraudes e erros.”

Continua

Controller	“Com certeza, diminuem e diminuem bastante. A empresa já tinha uma consciência ética muito forte... Sempre foi muito correta, os próprios colaboradores tinham essa índole. Eu diria que felizmente nunca tivemos uma fraude constatada, mas ter um controle e saber que as coisas vão ser auditadas reduz bastante a possibilidade da gente ter uma fraude.”
------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 25, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, os novos controles presentes na empresa inibiram o risco de fraudes e erros. Isso é possível em razão do cuidado que cada colaborador tem com o seu controle, visto que os processos são mapeados e executados por um analista, e após a finalização, são conferidos e aprovados pelo coordenador da área. Adicionalmente, a segregação de função implantada na empresa pode inibir os riscos de fraudes e erros.

Na visão do coordenador fiscal, a Sox tende a diminuir os erros dos processos; porém, a questão da fraude é um pouco mais complexa. Em seu depoimento, o colaborador fez uma comparação com a Petrobrás, pois é uma empresa que segue os padrões exigidos pela Sox, mas que está diante de um escândalo.

Segundo a revisão da literatura, Silva et al. (2009) mostraram que a certificação de controles internos da Petrobrás foi considerada a mais complexa da América Latina, por causa do tamanho, da diversidade e da amplitude de suas operações. Todavia, os auditores independentes não apresentaram ressalvas nos relatórios de auditoria.

Por outro lado, na visão de Patterson e Smith (2007), o papel da Sox é desenvolver uma estrutura confiável de controles internos, e assim, evitar possíveis falhas e fraudes. Os autores fizeram uma comparação entre o cenário anterior e posterior à aplicação da Sox, e concluíram que, após a Sox, os controles internos ganharam força e evitaram fraudes.

A questão 13 procurou obter informações sobre o fortalecimento dos controles internos após a Sox: **“A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa? Detalhe”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 26, a seguir:

## QUADRO 26 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 13 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa.”
Coordenador Fiscal	“Bastante. Na minha área não tinha processo, controle de nada. Peguei o gancho da Sox, mesmo para algumas atividades que não estavam mapeadas pela Sox, coloquei e apliquei para o processo inteiro da área fiscal. Todos os meus impostos, todas as minhas atividades são mapeadas, elas têm alguém que faz, alguém que revisa e alguém que aprova. Antes não tinha. Aquela coisa, mesmo se a Sox não mapeou essa atividade, também acho que vai muito do gestor falar vou aproveitar o momento, já que não tenho vou utilizar isso e aplicar também.”
Coordenador Contábil	“De um modo geral sim, ela veio para alterar os procedimentos, teve as modificações, os impactos dentro da nossa área, então veio para fortalecer.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa, com normas, procedimentos, a segregação de função. Então isso eles sabem, se fizer alguém vai ter que aprovar, vai ter que conferir, tem assinatura. A pessoa antes de assinar, colocar lá, ela vai realmente analisar friamente, não por assinar.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Nossa, 100%, excelente.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Não tenho dúvida de que sim, de todas as áreas. Como não existia a nível da companhia como um todo essa preocupação em controles, implementação de rotinas de acompanhamento, com certeza a Sox interferiu em muitas áreas e trouxe muito mais confiabilidade aos processos à companhia.”
Analista de Informática	“A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa.”
Analista de Logística	“Sim, muitas áreas tiveram que criar procedimentos, deixar tudo alinhado, toda a equipe, do que fazer nas atividades, entender qual é a atividade que tem que ser feita realmente, como ela deve ser feita.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Contribuiu, agora tudo o que você tem de informação tem mais pessoas analisando e você acaba tendo que arquivar também para mostrar que você está fazendo o procedimento.”
Gerente de Tesouraria	“Sim, muito. Vou falar isso pela tesouraria, mas vejo pelas demais áreas que estão. Como estou falando, a tesouraria tem bastante processos padronizados, mas nas demais áreas vejo que existiam poucos. Acho que melhorou bastante.”
Advogado	“A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa.”
Controller	“Certamente. Não tenho dúvidas disso, a empresa já absorveu a Sox. Desde o ano passado várias pessoas interessadas, este ano na convenção de vendas foi um tema onde tivemos uma apresentação especial, onde nós explicamos a Sox. Todos hoje na corporação têm ciência. Isso é uma realidade, muitas empresas vão implementar ou já implementaram, os profissionais hoje que vêm para a empresa já tem um pouco da cultura ou muito da cultura de controles internos.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 26, pode-se dizer que a Sox contribuiu no fortalecimento dos controles internos da empresa, pelo empenho dos



colaboradores em respeitar os requisitos da lei, especialmente as seções 302 e 404. Alguns entrevistados entendem que esse fortalecimento ocorreu em virtude da padronização dos processos, da aplicação de normas e da segregação de função. Conforme o controller, a empresa já absorveu a Sox, e os colaboradores permanecem interessados.

Nesse sentido, conforme a revisão da literatura, a Seção 302 refere-se à responsabilidade corporativa pelos relatórios financeiros. Por sua vez, a Seção 404 determina a avaliação da administração sobre os controles internos. (LÉLIS; PINHEIRO, 2008).

A questão 14 procurou obter informações sobre a frequência de monitoramento dos controles: **“Após a implantação da Sox, a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Comente”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 27, em seguida:

#### QUADRO 27 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 14 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Bastante. Porque é uma preocupação nossa de que nós como RH não gostaríamos de ser advertidos por ninguém da Sox, por você ou por alguém da sua equipe.”
Coordenador Fiscal	“Na minha área teve uma frequência, o monitoramento aumentou, isso sem sombra de dúvida.”
Coordenador Contábil	“Acho que a responsabilidade é muito grande porque você está assinando algo que você olhou e viu. Depois que implantou, respondendo por mim, eu olho com outros olhos, você olha com mais detalhes: “É isso mesmo? Está correto?”, simplesmente não aperto e libero, eu analiso porque sou eu que estou assinando. Aumentou o trabalho, mas aí você monitora melhor.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Sim. Nós controlávamos já, só que além de controlar nós documentamos.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Aumentou. Você tem que fazer a revisão. Você não tinha antes o costume, não é? Na hora que você tem um procedimento e sabe que você tem que fazer aquela revisão, realmente vira um costume.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Não, continuou seguindo a frequência que já existia, simplesmente a gente adequou à forma de evidenciar o acompanhamento, o controle como a Sox exigiu.”
Analista de Informática	“Sim, a gente faz os controles 2 vezes ao ano, revisões de perfis das pessoas, o que elas têm de acessos.”

Continua

## Conclusão

Gerente de Riscos	“Acredito que a gente correu para realizar os processos e fazer a aderência ao Sox.”
Analista de Logística	“Sim, eles são sempre revistos.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Sim. Não tínhamos reunião de custo para avaliar a distorção de despesa da fábrica, agora tem todo mês, contagem de inventário era feito uma vez por ano, agora a gente já sabe mensalmente o que está acontecendo.”
Gerente de Tesouraria	“Aumentou sim, ou seja, agora mensalmente temos os controles de todos. Cada um está firmando algumas atividades que eram padronizadas, que foram relacionadas pela auditoria, hoje são revisadas pela gerência e são passadas para a diretoria para ter conhecimento.”
Controller	“Acredito que sim. As pessoas ainda estão se habituando, mas elas já têm a cultura de estar respondendo, existe um questionamento “se estou fazendo a coisa certa”. A gente nota que as pessoas já estão tendo essa visão.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 27, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, a empresa apresentou um aumento no monitoramento dos controles. Todos os entrevistados relataram a mudança no monitoramento, exceto o gerente de crédito e cobrança, que apenas adequou a forma de evidenciar o monitoramento da sua área. Cada área é responsável pela revisão dos processos e entrega das evidências à área de Controles Internos, que, por sua vez, faz uma última revisão para conferir se a execução da atividade está de acordo com o controle.

Conforme a revisão da literatura, Lélis e Pinheiro (2008) evidenciaram os benefícios que a Sox trouxe para a empresa objeto do estudo. Ademais, identificaram melhorias, como: maior eficácia dos controles de monitoramento, implantação de atividades antifraude, melhor documentação dos controles e processos e atuação da auditoria interna.

A questão 15 procurou obter informações sobre o entendimento dos colaboradores perante os processos da área: **“Após a Sox, os colaboradores entendem os objetivos dos processos da área? Exemplo: para cada controle, há o entendimento do porquê o mesmo é realizado pela área?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 28, adiante:

## QUADRO 28 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 15 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Os colaboradores, principalmente os participantes, aqueles que tiveram gestores que participaram direto do processo, aquela 1ª equipe que a gente fez, eles desceram muito bem para baixo. Hoje você fala assim "olha, não posso fazer isso porque isso afeta as normas, vai pegar a assinatura do teu chefe".”
Coordenador Fiscal	“Os colaboradores da área fiscal já entendiam os objetivos dos processos da área. Com a chegada da Sox, continuou a mesma situação.”
Coordenador Contábil	“Os colaboradores da área contábil já entendiam os objetivos dos processos da área. Com a chegada da Sox, continuou a mesma situação, era tudo muito claro para os colaboradores.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Entendem bastante. Acho que é até cultural, como nós já tínhamos assim, a pessoa tem que saber aquela responsabilidade dela, independente se for um estagiário ou um sênior. Um sênior claro que pela bagagem, pelo tempo ele já carrega isso, mas desde o estagiário a júnior, um assistente, ele já tem que entender quando ele começa, quais são as responsabilidades e quais são as consequências.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Entendem e a gente também já faz sempre uma reciclagem e tal para ver como está, o que precisa melhorar, o que um tem de ideia traz para o outro e vamos arrumar. Então eles conhecem perfeitamente o sistema, os procedimentos.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Os colaboradores até mesmo antes da Sox eles já entendiam todos os processos da área porque eles já tinham treinamento, acompanhamento.”
Analista de Informática	“Os colaboradores ficaram mais críticos após a Sox, e entendem os objetivos dos processos da área.”
Gerente de Riscos	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área mesmo antes da Sox.”
Analista de Logística	“Os colaboradores entendiam todos os processos da área mesmo antes da Sox. É importante esse procedimento criado para novos colaboradores que entram na empresa, para entender como funcionam todos os processos, para não ficar só uma pessoa que conhece, só uma pessoa que sabe, não fica fechado. Se você perde esse colaborador tem um histórico, você sabe como ensinar o próximo colaborador que entra na empresa.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área mesmo antes da Sox.”
Gerente de Tesouraria	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área mesmo antes da Sox. Acho que eles têm um entendimento muito bom.”
Advogado	“Até antes da Sox os advogados já tinham todo o entendimento do processo da área jurídica, não era nada feito somente por executar. Entendem começo, meio e fim.”
Controller	“Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área mesmo antes da Sox.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 28, pode-se dizer que, mesmo antes da implantação da Sox, os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da

área. Com a chegada da lei, os colaboradores passaram a entender também os objetivos dos novos processos sugeridos pela consultoria.

Nesse sentido, como tratado na revisão da literatura por Carioca, De Luca e Ponte (2010), após a implementação da Sox na COELCE, foi possível observar que os instrumentos de controles internos foram adequados segundo as exigências e utilizados na empresa, visando a cumprir com os requisitos da Sox. Os colaboradores apresentaram elevado grau de conhecimento sobre o uso dos instrumentos de controles internos e demonstraram comprometimento nas atividades do processo de implantação do projeto Sox.

A questão 16 procurou obter informações sobre os controles e a medição e antecipação dos riscos dos processos: **“Com a Sox, os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 29, adiante:

#### QUADRO 29 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 16 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Medem e antecipam sim. Acho que os controles nos deram muito mais segurança.”
Coordenador Fiscal	“Com a Sox as coisas foram mapeadas. A gente consegue visualizar aquilo que a gente não tinha visão do risco, agora a gente consegue ter.”
Coordenador Contábil	“Sim, dependendo de cada área, falando um pouco da contabilidade, você consegue antecipar um erro, uma correção, você já faz de imediato, não deixa virar o mês uma conciliação, já faz o processo na hora da revisão.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Ajudam bastante porque alguma coisa que está acontecendo agora, você já consegue visualizar se lá na frente vai dar algum problema e quais são os problemas, então você tem que ser um pouco mais proativo para já conseguir uma solução para esses problemas.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Consegue medir o risco e antecipar, porque você vai fazer algum procedimento, você tem que pensar antes o que pode ocorrer.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Com certeza. Porque tem vários processos em várias áreas que não existia algum controle ou era um controle falho e com a Sox deu uma confiabilidade maior, mesmo em processos de compras, processos de inserção de pedidos, tudo isso a Sox fez ter um controle maior.”
Analista de Informática	“Os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos do processo.”
Gerente de Riscos	“Acredito que é aquela questão da segregação, divisão de responsabilidade, de testes, controles chaves, acredito que isso evita e antecipa alguns riscos inerentes. A medida que o tempo passa tem que checar se está num nível de

Continua

## Conclusão

	segurança, de confiança, vamos dizer assim, temos que ter confiança de que temos bons controles.”
Analista de Logística	“Sim. Porque é aquilo, você não vai superfaturar para o fornecedor, você não vai conciliar conta erroneamente, vai ter segregação de função.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Sim, porque quando você faz esse acompanhamento periódico você consegue ver eventuais distorções que possam estar impactando o resultado.”
Gerente de Tesouraria	“Sim, até mesmo porque a gente sempre tenta fazer os processos, todos os processos, que eles não sejam feitos somente a uma mão, para que todos tenham uma visão do processo. Então todo mundo na área sabe como fazer, a ideia é exatamente isso, quando você tem um processo que todos estejam cientes, não só para medir, mas também verificar os riscos que possa haver nesse processo.”
Advogado	“Os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos do processo.”
Controller	“Com a Sox isso passa a ser mais forte, mais presente. Existe para a empresa, para a organização uma segurança maior, mesmo porque vamos ter auditorias e se alguma coisa não estiver conforme, as áreas vão responder por isso.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 29, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, a empresa adquiriu controles que ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos. Esse resultado foi possível em virtude da preocupação da empresa e do empenho das áreas com a implantação da Sox. Segundo o coordenador da área Fiscal, a lei possibilitou o mapeamento de todas as atividades, permitindo a visualização de possíveis riscos dos processos.

Nesse sentido, como tratado na revisão da literatura por Farias, De Luca e Machado (2009), o controle interno não pode ser dissociado do risco, já que ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado adequadamente.

Lucas et al. (2008) fizeram um estudo de caso em uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil. Como resultado, a maioria dos executivos e demais colaboradores reconheceu o benefício que a implementação da Sox trouxe para a empresa. Para os entrevistados, a implantação da lei ajudou na redução e no controle dos riscos.

A questão 17 procurou obter informações sobre a gestão de riscos da empresa: **“Após a Sox, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa? Em que medida? Exemplifique”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 30, em seguida:

### QUADRO 30 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 17 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Temos mais controles. Vamos citar um exemplo que a gente não falou. Por que a gente tem ponto eletrônico hoje? Onde foi identificado que aquele sistema que nós utilizávamos e já sabíamos, era um sistema falho? Onde nós conseguimos enfim implantar um ponto eletrônico? Foi resultado da Sox.”
Coordenador Fiscal	“Acredito que a gente teve uma mudança na gestão dos riscos, onde a gente consegue pegar e ter uma visão. Tive fatos na área que depois que eu passei a revisar, a questionar alguns pontos, que a gente teve que acertar, porque antes, como eu não tinha essa gestão de ficar analisando ponto a ponto, então para mim estava ok. Depois que passou a ser revisado por mim, que comecei a ter essa gestão do que estava fazendo, o que era esse número, por que estava assim, por que estava assado, então só analisando mesmo, pegando mesmo, que eu passei a ter essa visão. Acho que com a Sox isso melhorou.”
Coordenador Contábil	“Houve uma mudança sim na gestão de risco, diminuiu o risco. A gestão hoje está bem controlada, acho que o controle existe, tem aquele check list que você tem que fazer todo mês. Diante do cenário dos trabalhos que executava todo mês, acho que a gestão por detrás disso é muito mais controlada, vamos dizer assim. A empresa tem uma visão num todo como está.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Bastante, total, mudou a cultura da empresa, porque tinha muita coisa solta, digo por algumas coisas na companhia que você via, a segregação de função, senhas, liberação, um saía e deixava com o outro.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Melhorou muito. Acho que desde quando fizeram aquela primeira reunião Sox, já saiu com alguns resultados dos riscos que poderiam ocorrer, então já saiu com uma visão de onde você tem que melhorar, o que você tem que fazer, certos procedimentos, para não correr esse risco, porque são pessoas que estão assinando documentos que podem ser penalizadas.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Muita mudança passou a ter essa preocupação de seguir o direcionamento que a auditoria da Sox nos encaminhou, nos direcionou a seguir.”
Analista de Informática	“Houve mudança na gestão de riscos, principalmente na área de TI, a gente avalia todos os acessos, por exemplo, uma pessoa precisa de um acesso, a gente faz antes uma avaliação. Se eu liberar essa transação, quais os impactos que podem ter em outros processos? Quando temos dúvida a gente pergunta para as pessoas.”
Gerente de Riscos	“Eu não estou seguro de realmente temos uma gestão de riscos. Sou gerente de risco, estou falando não é risco de tesouraria, crédito, câmbio, são os riscos ambientais, laborais, riscos fiscais. Então eu acho que somente é uma metodologia. Se a empresa realmente tiver o certificado Sox e tiver que garantir a permanência dele, a gente já tem uma metodologia e um processo que todo ano vai ter que ser revisto para manter a certificação.”
Analista de Logística	“Acredito que sim, mas na minha área o que realmente mudou foi a segregação de função.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Sim, toda a avaliação, você ter a documentação do que é realizado, com certeza você acaba tendo um controle melhor dos riscos.”
Gerente de Tesouraria	“Sim, principalmente na questão da segregação.”
Advogado	“Sim, porque hoje esse risco já pode ser mapeado, antes era um pouco mais difícil de identificar onde você estava mais exposto.”

Continua

Controller	“Acredito que sim, isso melhorou. Vou dar um exemplo: a direção da empresa em todas as decisões tomadas durante as reuniões observa a aderência a Sox. Existe uma preocupação real com a conformidade.”
------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 30, pode-se dizer que, após a implantação da Sox, a empresa apresentou uma melhora na gestão de riscos, em razão dos novos controles implantados e do monitoramento das áreas. Essa melhora pode ser identificada, por exemplo, no resultado positivo de uma segregação de função, controle de acessos no ERP, controle de faturamento, entre outros controles implantados.

Para o coordenador de crédito e cobrança, houve uma mudança na gestão de risco e na cultura da empresa, pois, antes da Sox, não havia um controle e muita coisa era solta, como compartilhamento de senha e falta de segregação de função. Em contrapartida, o gerente de riscos relatou que não se sente seguro em afirmar que a empresa mantém uma gestão de riscos, que envolva, por exemplo, riscos ambientais, laborais e fiscais.

Na visão do controller, após a implantação da Sox, a gestão de riscos apresentou um avanço positivo, além disso houve uma preocupação real com a conformidade.

Conforme a revisão da literatura, Damodaran (2009) relata que as empresas de sucesso precisam adotar uma visão mais abrangente da gestão de risco, considerando não apenas a maneira de se proteger contra alguns riscos, mas, também, saber dividir quais os riscos devem ser explorados, e de que maneira.

Para Linsley (2003), a lei Sarbanes-Oxley foi vista como uma legislação voltada à gestão de riscos, com atenção aos problemas dos agentes e às empresas de capital aberto. Além disso, a intenção da lei americana foi determinar restrições sobre certos comportamentos, fazendo com que a responsabilidade dos agentes fosse cada vez mais fidedigna.

Após a análise do segundo constructo **“contribuições que a Sox trouxe para os controles internos da organização”**, representado nos Quadros 22 a 30, foi constatado que:

- a) a empresa passou a ter colaboradores mais criteriosos e que demonstravam preocupação em atingir os objetivos da Sox. Além disso, houve uma mudança positiva na cultura de controles, que passou a ser praticada na empresa;
- b) confiabilidade nos processos, em virtude da padronização dos controles;
- c) os controles mapeados pela consultoria e desenvolvidos pelas áreas foram finalizados no prazo estimado, com garantia de fidelidade nos dados apresentados;
- d) principais controles implantados: controle da folha de pagamento; análise detalhada da provisão de devedores duvidosos (PDD); padronização na atividade de preço de transferência; implantação da segregação de função; controle do inventário mensal; análise dos desvios da produção, controle de devolução de vendas e controle de reconhecimento de receita;
- e) padronização no fluxograma das atividades;
- f) efetividade na segregação de função, trazendo à empresa mais segurança nos processos;
- g) a nova estrutura de controle pode inibir possíveis fraudes e erros;
- h) a Sox contribuiu no fortalecimento dos controles da empresa, em razão da padronização dos processos, aplicação de normas e segregação de função;
- i) aumento no monitoramento dos controles. Todos são revisados mensalmente pelo responsável de cada área e pela coordenação de controles internos;
- j) os novos controles ajudam a medir e a antecipar os riscos dos processos.

A empresa atingiu o objetivo de estruturar a área de controles internos e, conseqüentemente, de organizar todos os controles contábeis. Adicionalmente, houve um amadurecimento dos colaboradores, que passaram a cobrar internamente das demais áreas os processos corretos, em virtude do respeito às exigências da Sox.

Por meio desse constructo, foi possível enxergar o alcance do objetivo geral e a resposta à questão de pesquisa.



#### 4.4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CONSTRUCTO - MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DA SOX

A terceira dimensão/constructo é constituída pelas questões 18 a 20, e teve como objetivo identificar as mudanças significativas para a empresa após a implantação da Sox.

A questão 18 procurou obter informações sobre a motivação da empresa para implantação da Sox: **“Na sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox? E quais foram os principais resultados alcançados após a implantação?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 31, a seguir:

#### QUADRO 31 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 18 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Acho que a principal motivação da empresa foi a abertura de capital. Principais resultados, acho que só tivemos ganhos. A gente tem mais solidez nos procedimentos, solidez nas relações entre as pessoas, mais clareza do porquê tenho que fazer isso, do porquê tenho que fazer aquilo.”
Coordenador Fiscal	“A principal motivação foi abrir o capital. Como principal resultado temos a mudança de processo.”
Coordenador Contábil	“A motivação foi a abertura na bolsa. Os principais resultados foram: organização, controle. Acho que a empresa que tem a Sox é bem mais vista com outros olhos, para o investidor, para uma pessoa que quer investir na empresa, para um banco, para uma auditoria.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“A motivação, primeiro foi colocar as ações na bolsa de mercado de Nova York. Um dos padrões é a Sox. Era uma maneira também, porque quando foram colocar, não tinha uma coisa efetiva que realmente seria, mas a Sox se tornou uma coisa importante para que as normas e a segurança da empresa acontecessem. Os principais resultados foram: processos mais claros, você hoje tem as atividades e o que você exerce bem mais definido, tem normas procedimentos, o que pode, o que não pode. Hoje é foco da companhia. Isso melhora muito. Até a credibilidade para quem vem de fora, credibilidade quando você manda um balanço, perante o mercado também, uma empresa que tem uma Sox, é muito mais segura.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Principais resultados após a Sox: alguns controles que as vezes você estava achando que você estava fazendo correto, na realidade tinha alguma falha. Então foram corrigidas aquelas falhas. Achei um resultado muito legal. Os colaboradores estão motivados com a Sox, e todo o medo de engessar o processo acabou. Foram vendo que não pode ter erros, tinham riscos e não poderiam ocorrer aqueles riscos, porque tinham várias pessoas envolvidas.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“A motivação inicial foi o interesse de fazer o IPO ou mesmo de demonstrar para um possível comprador a segurança dos processos e dos controles da companhia. Principais resultados: maior gestão de processos, maior controle, uma inserção de uma cultura maior dentro da companhia como um todo de ter a preocupação em mitigar riscos, não ter processos que possam gerar fraudes a qualquer eventual próprio com relação à auditoria.”
Analista de	“O objetivo da empresa acho que era fazer um IPO, por isso ela queria

Continua

## Conclusão

Informática	implementar a Sox, para poder ter todos os controles. Se você vai querer vender ações no mercado público você tem que ter todos esses controles corretos para que as pessoas saibam que estão comprando ações de uma empresa confiável. Principais resultados: uma pessoa de Sox dentro da empresa que antes não tinha, isso ajuda até no nosso auxílio, quando temos algumas dúvidas, sempre contatamos essa pessoa. Criou-se a área de Sox, até então a empresa não tinha.”
Gerente de Riscos	“Para mim foi que a empresa tinha interesse em estar entrando no mercado e um dos requisitos era ter a certificação da Sox. O que deflagrou ter a Sox foi que é um requisito para a bolsa, fez o cadastramento para se habilitar e para isso ele tinha que se preparar. A motivação é: um requerimento e nós temos que estar assim, tem todos esses benefícios.”
Analista de Logística	“Vejo que a principal motivação da empresa foi o IPO, questão de você disponibilizar ações da empresa para o mercado, entrar no mercado americano e diante dessa vontade de ir para mercado, para ser vendida, tinha que se implantar essa questão de controles, para ser mais bem vista no mercado. Resultados alcançados: acho que foram melhorias nos procedimentos, nos processos.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Ela estava numa possível abertura de capital, é uma exigência do mercado americano de você ter a implementação da lei Sarbanes-Oxley. Na realidade os resultados alcançados para que tenha um maior controle, maior garantia das informações e uma confiabilidade melhor também.”
Gerente de Tesouraria	“A principal motivação foi exatamente porque num passado recente a empresa pensava em abrir seu capital em bolsa e fez com que a gente fizesse para que a empresa fosse um pouco mais valorizada, mas acho que isso trouxe um ganho muito grande, até mesmo porque a empresa não tinha uma auditoria interna e isso faz com que a gente hoje tenha, não vou colocar como uma auditoria interna, mas alguém que tenha uma visão de todos os processos e como poder tirar qualquer tipo de risco neles. Principais resultados: a questão da revisão de todos os processos.”
Advogado	“Motivação: obter investimento. Principal resultado: acho que a partir dos controles ela ganhou mais credibilidade, ganhou valor de mercado.”
Controller	“Na verdade a empresa tem um investidor global que é um fundo de pensão. Ela passou 6 anos investindo na empresa, fazendo com que os lucros crescessem, a estrutura aumentasse, adquiriu novas empresas para o grupo, adquiriu novos produtos e a empresa triplicou de tamanho nesse período. Então esse fundo de investimento entendeu que era o momento de recuperar esses investimentos feitos e remunerar as pessoas que participavam desse fundo. Uma das formas encontradas foi de ir para a abertura do capital, vendendo ações na bolsa de Nova York, o famoso IPO. E para que nós pudéssemos estar de acordo com as regras da bolsa de Nova York nós tínhamos que implementar a Sox. Esse foi o maior motivo.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 31, nota-se que a motivação da empresa em implantar a Sox foi graças à intenção de abertura de capital na bolsa americana de Nova York. Como um dos requisitos para abrir o capital é respeitar os requisitos da lei, então, a empresa sediada no Brasil fez sua implantação.

Conforme os entrevistados, a empresa apresentou resultados positivos após a Sox, como padronização de normas, procedimentos, políticas, processos mais claros, credibilidade nas demonstrações financeiras apresentadas ao mercado, revisão e monitoramento dos controles e solidez na relação entre as pessoas.

Para o analista de informática, um resultado importante foi a contratação de um coordenador de controles internos, cargo que não existia anteriormente. Esse coordenador auxiliou na implantação da lei e estruturou a nova área de controles internos da empresa.

Como tratado na revisão da literatura por Lima, Maciel e Libonati (2008), todas as empresas, inclusive estrangeiras, que negociam títulos registrados na SEC e títulos ADR nas bolsas norteamericanas, sejam elas do próprio EUA ou de outros países, estão obrigadas a se adequar às suas exigências. Dessa forma, aquelas brasileiras que tenham o seu capital subsidiado por empresas estrangeiras atuantes no mercado dos EUA estarão sujeitas às regras da Sox.

A questão 19 procurou obter informações sobre a credibilidade dos investidores na empresa: **“A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 32, adiante:

#### QUADRO 32 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 19 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Talvez essa seja a aplicação. Como a empresa foi vendida e esse comprador sabendo que era uma empresa que estava implantando Sox, então eles devem ter visto aquele nosso estágio de implantação.”
Coordenador Fiscal	“Acho que sim, porque de alguma forma a empresa está passando uma credibilidade maior do que se não tivesse a Sox. Ela até poderia ter comprado, mas eu acho que passou a ter um viés mais atrativo "está vendo essa empresa? Tenho interesse, mas o atrativo dela é esse". Acredito que sim.”
Coordenador Contábil	“A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa. Se eu estivesse do outro lado da mesa como investidora eu iria olhar com outros olhos.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Sim, porque é uma maneira de você estar entrando numa companhia pelo menos com normas claras e evidências dos trabalhos que são feitos. Principalmente números de balanços, então se torna muito mais claro, você segue os processos, tem normas e procedimentos, tem toda uma rotina sendo feita com segurança pelo menos tentando restringir ao máximo na questão de fraude.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Com certeza, onde tem Sox, todo mundo pergunta "tem Sox?", "tem", então a credibilidade é outra coisa.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“Com certeza a empresa foi mais valorizada e isso ficou nítido na venda dela que foi recente.”
Analista de	“Sim, tanto que a empresa foi comprada e isso foi um requisito que acredito que

Continua

## Conclusão

Informática	eles devem ter avaliado na hora de fazer a compra. Acredito que isso ajudou.”
Gerente de Riscos	“Acredito que se foi levado para a mesa de negociação que nós estávamos nesse processo de controles internos e que seria uma empresa que rapidamente conseguiria ser listada em bolsa e não atrapalharia os objetivos.”
Analista de Logística	“Acredito que sim, tanto que durante esse tempo a empresa foi vendida para outros grandes investidores. Um atrativo para elas, porque a preocupação que a empresa estava tendo, por mais que seja para abrir ações, em ter uma credibilidade no mercado de controle, ser bem vista no mercado. Acho que sim.”
Gerente de Planejamento Financeiro	“Sim, porque você tem procedimentos documentados, você sabe que está tendo processo de controle, a diretoria está olhando as informações e são responsabilizados por isso.”
Gerente de Tesouraria	“A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa.”
Advogado	“A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa.”
Controller	“Sim, isso foi um diferencial bastante grande para o grupo mundialmente falando. Saber que a empresa tem controles implementados e que são efetivos e auditados, ajudam muito na credibilidade da empresa junto ao mercado. A empresa já tinha uma imagem de ser uma empresa correta, já tinha não, possui uma imagem junto a mercado onde ela atua, de ser uma empresa muito correta e a Sox veio a aumentar essa credibilidade. A empresa do Brasil, eu diria que sempre foi a estrela do grupo, a unidade que mais investiu, mais trabalhou no desenvolvimento de muitas políticas e práticas, muitas vezes sendo a pioneira dentro do grupo. Mais uma vez ela provou isso fazendo a implementação com sucesso da Sox no Brasil.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 32, percebe-se que a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa. Inicialmente, a empresa tinha o objetivo de listar suas ações no mercado americano, porém, antes disso, recebeu uma proposta de compra. Nesse sentido, a implantação da Sox foi um diferencial, pois trouxe investidores interessados e que compraram a empresa.

Segundo a revisão da literatura, Silva e Robles Junior (2008) evidenciaram que a visibilidade das organizações perante o mercado é um dos benefícios que a Sox pode trazer às empresas.

A questão 20 procurou obter informações sobre as possíveis mudanças no comportamento dos colaboradores, após a Sox: **“Houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores, após a Sox? Comente os pontos mais relevantes ocorridos durante o processo de implantação”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no Quadro 33, em seguida:

### QUADRO 33 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 20 DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Respostas
Coordenador de RH	“Sim. Vários comportamentos, várias mudanças. No início tinha gente que não acreditava que a gente ia conseguir fazer aquele monte de procedimentos. Eu lembro que na 1ª reunião que você estava, eu estava bem feliz, inclusive fui um dos que sugeriu que a implantação fosse uma meta para todos. E o resultado foi 200% em RH que a gente fez, e acho que as outras áreas também fizeram.”
Coordenador Fiscal	“Teve. A gente pode falar do lado bom e do lado ruim. Toda mudança é difícil das pessoas se acostumarem. Então quando a gente cria um processo que vai engessar, as pessoas querem as coisas mais rápidas, mais dinâmicas, as pessoas não querem ficar fazendo, refazendo, analisando, assinando.”
Coordenador Contábil	“Houve mudança. A empresa implantou, mas o quadro de funcionários permaneceu o mesmo. Então isso trouxe mais trabalho porque você fazia algo bem mais rápido, demorou mais o processo. Acho que a empresa como um todo, no momento que implantar, ela tem que olhar como está o quadro de funcionário, qual é o gap que tem, não só o gap do projeto, mas o gap de pessoas também, para poder ter tanto retorno financeiro com os investidores, como quanto retorno aqui interno do capital humano também. Os pontos mais relevantes foram esses da parte de comportamento. Não teve resistente porque as pessoas estão abertas às mudanças.”
Coordenador de Crédito e Cobrança	“Sim. Acho que hoje eles estão muito mais conscientes, eles entendem o que faz, a responsabilidade, seguem as normas, todos os procedimentos, qualquer coisa que desvie da rotina, eles têm que chegar, perguntar a maneira correta de ser feito o processo.”
Coordenador de Vendas / Faturamento	“Houve muita mudança no comportamento. Eles param um pouco para analisar, eles falam muito de Sox, mas acho que a Sox pegou bem.”
Gerente de Crédito e Cobrança	“É nítido você ver as pessoas com maior preocupação em seguir as orientações que a Sox determinou e seguir os procedimentos, a ter um maior controle, conforme a auditoria da Sox nos exigiu. Você vê em todas as áreas isso. A empresa ganhou em qualidade, ganhou em confiabilidade nos processos e é um caminho que não tem volta, não vai querer regredir e assumir riscos aos processos sendo que foi muito bem sucedida a implementação da Sox na companhia.”
Analista de Informática	“Acho que houve muita mudança no comportamento, até porque eles não sabiam o que era Sox, muita gente não sabia o que era Sox e eles acabaram aprendendo no dia a dia, conversando, através das dúvidas "preciso ter esse acesso, "vamos ver com o pessoal de Sox se você pode ter ou não acesso". Com isso as pessoas acabaram se tornando um pouco mais criteriosas. Acho que foi excelente o trabalho que foi feito por Sox.”
Gerente de Riscos	“Conhecimento da metodologia, importância de que as coisas mudam, você quer mudar, quer mudar os processos, pessoas mudam, você assegurar que você tenha isso descrito, segregado, fluxogramas, isso registrado e aprovado, controles chaves. Então as pessoas já têm na cabeça que fazendo essas mudanças é importante ele assegurar esses controles e processos e políticas de aprovações. Então acho que esse foi o principal conhecimento e a conscientização da importância e assegura de que uma vez tendo alguma mudança, que isso seja contemplado.”
Analista de Logística	“Acredito que sim. Pelo que tenho conversado com alguns colaboradores, eles estão muito preocupados em antecipar a questão de pagamentos, dentro do processo de pagamento não fazer um pedido depois da nota fiscal e sim antes, no orçamento, estar tudo certinho, já fazer o pedido para aprovação e quando chega o processo para pagamento, mesmo a fatura, já está tudo certo, ok, não tem nenhum risco para a empresa.”

Continua

## Conclusão

Gerente de Planejamento Financeiro	“Sim, você vê uma preocupação com controle e documentação das evidências. Outra coisa, a implementação da Sox estava nas metas de todas as pessoas da empresa e impactaria no bônus do final do ano. Então todo mundo se preocupou em atender as exigências, todos os meses, para garantir o bônus da empresa.”
Gerente de Tesouraria	“Não vou falar mudança no comportamento, mas hoje todo mundo enxerga o processo da Sox como sendo um processo muito importante dentro da companhia. Acho que o pessoal está respeitando bastante isso e vê essa mudança como algo positivo.”
Advogado	“Sim. Eles ficam mais atentos e mais preocupados. Então toda vez "isso aqui atende Sox ou não atende?", muitas vezes você vê que eles não têm o total entendimento, mas já tem a preocupação. Para a empresa isso é muito coletivo, porque tendo uma preocupação sobre o tema, eles vão ter mais cuidados e você acaba mitigando os riscos de alguma exposição.”
Controller	“Teve, bastante. As pessoas passaram a se preocupar com a Sox. durante o projeto eu vi que as pessoas gostaram da Sox, gostaram de serem envolvidas nas discussões. Foi uma novidade e uma oportunidade para todos. Isso acrescenta no currículo delas, terem participado na implementação ou já trabalhar numa empresa que tinha controle Sox implementado, adiciona alguns pontos. Logicamente teve o outro lado da moeda porque a Sox gerou mais trabalho, gerou mais necessidades, o que não agradou as pessoas. Concluindo, sim, mudou o comportamento, mudou o dia a dia. Nosso ambiente com a Sox passou a ser diferente. Eles têm as atividades, as obrigações e as responsabilidades com a vinda da Sox que é um trabalho que vai permanecer aí para o futuro da empresa.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas do Quadro 33, pode-se dizer que houve uma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox, demonstrado por comprometimento com o projeto, preocupação, interesse no aprendizado da Lei Sarbanes-Oxley e senso crítico.

Segundo o coordenador contábil, não houve resistência para a implantação da Sox, pois as pessoas estavam abertas às mudanças. Um ponto que dificultou foi a falta de colaboradores, devido ao aumento da carga de trabalho.

Após a análise do terceiro constructo **“mudanças significativas para a empresa após a implantação da Sox”**, representado nos Quadros 31 a 33, foi constatado que:

- a) a motivação para implantar a Sox veio após a intenção da matriz em abrir o capital na bolsa de valores de Nova York;
- b) os principais resultados foram: padronização de políticas, procedimentos, comunicação interna e externa, contratação de um coordenador de controles internos e credibilidade nas demonstrações financeiras apresentadas ao mercado;

- c) a implantação da Sox foi um diferencial para o interesse dos investidores, que fizeram uma proposta de compra à matriz;
- d) mudança no comportamento dos colaboradores, demonstrada por comprometimento, preocupação e interesse no aprendizado da lei.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – TRIANGULAÇÃO

A triangulação das evidências apontadas pela análise documental dos elementos do banco de dados, pelas entrevistas dos líderes e pela entrevista do controller apontou convergência, no sentido de que a implementação da lei Sarbanes-Oxley contribuiu de forma positiva nos controles internos contábeis da organização objeto de estudo. Esse resultado está descrito a seguir. Entretanto, cabe mencionar que determinadas constatações obtidas nas fontes pesquisadas foram repetidas.

A análise documental dos elementos do banco de dados, composto por 36 controles, revelou que, antes da implantação da Sox, eles não eram padronizados, apenas algumas áreas os apresentavam e não havia uma área responsável pelo seu monitoramento e avaliação.

Alguns processos não passavam pela revisão e aprovação do coordenador ou gerente e faltavam atas, ou seja, decisões importantes não eram registradas. Além disso, os controles existentes na empresa apresentavam falhas, como: falta de relatórios do ERP que comprovassem os saldos contábeis apresentados nas conciliações; ausência de evidências; falta de segregação de função e carência de uma ferramenta no ERP, que bloqueasse divergências entre a data de faturamento do fornecedor *versus* a data de aprovação do pedido de compra.

Esse resultado está de acordo com as entrevistas dos colaboradores, pois muitos deles mencionaram que, antes da Sox, a empresa não tinha uma estrutura definida de controles; faltava padronização nos processos e documentos; decisões importantes não eram documentadas em atas; algumas áreas não revisavam os trabalhos realizados pelos analistas, e as que faziam a revisão não tinham as evidências devidas para comprovação.

Na visão do controller, antes de implantar a Sox, a empresa não tinha uma estrutura definida para controles internos contábeis; algumas áreas tinham controles, no entanto, as atividades não eram controladas efetivamente; faltava uma formalização dos controles; as decisões eram compartilhadas, mas faltava a documentação, o registro. No Quadro 34, adiante, há alguns depoimentos do controller:

#### QUADRO 34 – DEPOIMENTOS DO CONTROLLER

Colaborador	Depoimento
Controller	“Então, existia sim algumas atividades de controle dentro da empresa, não estruturadas, não controladas efetivamente. A gente sabia que as pessoas faziam, mas não havia a certeza de quão efetivo eram os controles.” (estrutura de controles internos).
	“O que não existia era uma formalização desses controles, algumas coisas que estão sendo modificadas com a Sox.” (padronização de controle).
	“A nossa empresa sempre foi muito correta. As decisões eram sempre compartilhadas. As reuniões eram transparentes e as decisões bem suportadas, mas não eram documentadas.” (registro de decisões).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise documental dos elementos do banco de dados do projeto ao longo do período deste estudo revelou a ocorrência de melhorias nos processos de Relatório Financeiro, Ativo Fixo, Folha de Pagamento, Inventário, Compras e Contas a Pagar, Receitas e Recebimentos, Impostos e Tesouraria, após a implantação da lei Sarbanes-Oxley. O roteiro de análise avaliou a tempestividade dos controles, as evidências dos responsáveis conforme a alçada de aprovação, os relatórios do ERP e a efetividade do controle. Em todos os processos, foi possível visualizar o alcance desses itens avaliados.

Os 36 controles apontados pela consultoria como falhos foram remediados, e as principais mudanças foram: criação de uma análise detalhada do report global; desenvolvimento de uma ferramenta no ERP que permite o bloqueio de divergências entre faturamento e o pedido de compra; efetivação da segregação de função; elaboração do relatório da Seção 302 da Sox; monitoramento do ativo imobilizado; controles da variação da folha de pagamento e bônus; monitoramento do inventário; monitoramento da devolução de vendas; segregação na elaboração da PDD (provisão de devedores duvidosos), controle da receita de vendas e evidências nas conciliações contábeis.



Nesse sentido, o novo ambiente de controle permitiu um monitoramento mensal dos controles internos contábeis; a adequação às políticas, normas e procedimentos; a padronização dos controles; a revisão e aprovação de todas as atividades operacionais; a adequação nos limites de aprovações; a segregação de função e a elaboração mensal das evidências dos controles. Para atingir esses resultados, o mapeamento dos controles foi feito com o apoio da consultoria contratada e das áreas.

Segundo os colaboradores, após a implantação da Sox, a empresa apresentou padronização nos controles; segregação de função; aplicação de normas e procedimentos; fortalecimento dos controles; monitoramento mensal dos processos; vivência da cultura de controles e colaboradores mais criteriosos na execução das tarefas.

De acordo com a questão 10 do roteiro de entrevista, que relata os principais controles implantados após a Sox, foi observada novamente uma interação entre os resultados do banco de dados e das entrevistas.

Para os colaboradores, os principais resultados foram: na área de RH, houve o controle de variação da folha de pagamento; na de crédito e cobrança, resultou no controle da PDD por meio de uma análise mais detalhada; na informática, a organização da segregação de função, e na contabilidade, o monitoramento do ativo imobilizado. Além disso, todos os controles ajudaram a medir e antecipar os riscos dos processos. No Quadro 35, a seguir, há alguns depoimentos dos colaboradores:

### QUADRO 35 – DEPOIMENTOS DOS COLABORADORES

Colaborador	Depoimento
Analista de Informática	"Sim, houve muita mudança depois do Sox. As pessoas acabaram se tornando mais criteriosas antes de pedir algum acesso dentro da empresa. Houve um amadurecimento dos profissionais das outras áreas de negócio, não só TI." (cultura de controle).
Coordenador de Crédito e Cobrança	"Sim, para mim, como comentei, acho extremamente importante porque você não pode misturar as coisas. Quem coloca um pedido não pode liberar pedido, o risco é muito grande. Acho que ficou mais seguro, ficou mais claro, as pessoas estão entendendo muito mais a responsabilidade. Então acho excelente isso, é um ponto importantíssimo." (segregação de função).
Coordenador Fiscal	"Bastante. Na minha área não tinha processo, controle de nada. Peguei o gancho da Sox, mesmo para algumas atividades que não estavam mapeadas pela Sox, coloquei e apliquei para o processo inteiro da área fiscal." (fortalecimento dos controles).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o controller, após a introdução da Sox, as pessoas passaram a se preocupar com as atividades, no sentido de questionar se realmente determinada tarefa poderia ser realizada. As mudanças nos processos sugeridas pela consultoria foram importantes, pois aumentou o monitoramento dos controles, como por exemplo, a análise detalhada da folha de pagamento, o reconhecimento de vendas e os controles de ativos. A segregação de função foi estabelecida e o novo ambiente de controle diminuiu o risco de fraude e erro. Ademais, o ambiente com a Sox fortaleceu os controles contábeis e ajudou a medir e antecipar os riscos dos processos.

Para finalizar, é possível dizer que a Sox impactou positivamente os controles internos contábeis da empresa. Esse fato possibilitou a criação de uma área de Controles Internos, que, por sua vez, acompanha os controles e mantém viva a cultura de controles, reforçada com a implantação dessa lei.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi fazer um estudo de caso sobre a Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos contábeis de uma indústria química brasileira, olhando o cenário antes e após a implantação dessa lei. A intenção foi analisar em que medida ela afetou os controles internos contábeis da empresa.

Por meio da revisão da literatura, objetivou-se a compreender a lei Sarbanes-Oxley, os controles internos, a gestão de risco, o COSO e suas contribuições na gestão de risco, a teoria de agência e, por último, as pesquisas da mesma natureza, no cenário nacional e internacional. Essa revisão auxiliou a pesquisadora a melhor delinear o problema de pesquisa, o objetivo geral e específico e a estrutura de um roteiro de estudo de caso.

Ao partir da literatura, percebe-se que a Sox foi uma grande mudança para o mercado financeiro, principalmente o norteamericano. Isso porque, após sua promulgação, todas as empresas com ações em bolsa de valores nos Estados Unidos foram obrigadas a respeitar uma série de critérios. Dentre esses critérios, o atendimento à Seção 302, que relata a responsabilidade corporativa perante os relatórios financeiros, e a Seção 404, que determina a avaliação da administração sobre os controles internos.

Por outro lado, uma organização voluntária do setor privado, chamada *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, dedicada a melhorar a qualidade dos relatórios financeiros, criou, em 1992, o primeiro modelo do COSO I, com o objetivo de avaliar e monitorar os controles. Em 2004, foi divulgado o COSO II, com o foco voltado tanto para os controles internos quanto para a gestão de risco. Como uma das regras da Sox é manter uma estrutura confiável de controles internos, então, a SEC definiu o COSO como modelo padrão de controles internos, e sua utilização tornou-se obrigatória.

Os dados empíricos foram coletados por meio do banco de dados do projeto, e as entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa. O banco de dados foi composto por 36 controles, e a análise feita considerando os impactos ocorridos após a implantação da Sox na empresa. As entrevistas foram efetuadas com 13 colaboradores, com os cargos de gerente, coordenador e analista, e a escolha foi em razão da respectiva participação no projeto Sox, os chamados *control owner*. As

análises das entrevistas ocorreram conforme a dimensão/o constructo do roteiro proposto.

De uma forma geral, antes da Sox, a empresa não tinha uma estrutura de controles internos contábeis, e esse cenário mudou após sua chegada. A análise do banco de dados permitiu elencar as seguintes conclusões:

- a) monitoramento mensal de todos os controles contábeis, pela área de controles internos;
- b) adequação de políticas, normas e procedimento;
- c) padronização dos controles contábeis e arquivamento on-line de todos os processos;
- d) revisão e aprovação em todas as atividades operacionais, como, por exemplo: conciliações, preparação de folha de pagamento, análise de desvio da produção, dentre outros citados no capítulo 4;
- e) segregação de função respeitada em todos os processos;
- f) treinamento da Sox aos *controls owners*;
- g) adequação nos limites de aprovações;
- h) conscientização dos colaboradores em respeitar as exigências da Sox;
- i) tempestividade na realização das evidências.

Como destaque, a área de crédito e cobrança foi a primeira na entrega de todos os controles padronizados. Conforme detalhado nas entrevistas, isso foi possível em virtude da experiência dos gestores com a Sox.

O controle que causou mais impacto à empresa foi a segregação de função, pois, no primeiro momento, todos os acessos do ERP foram bloqueados, e após uma revisão mais detalhada no perfil do colaborador, foram liberadas as transações permitidas no ERP. Aos poucos, os colaboradores aceitaram e entenderam que esse trabalho foi elaborado para atendimento à Sox.

Esses resultados são respostas aos dois primeiros objetivos específicos: “verificar como os requerimentos da lei Sarbanes-Oxley contribuíram no fortalecimento dos controles internos contábeis da empresa objeto do estudo” e

“detectar as mudanças que ocorreram nos processos dos controles internos contábeis, após a implementação da lei Sarbanes-Oxley”.

As análises das entrevistas foram viabilizadas pelos três constructos, demonstrados no Quadro 1: visão dos entrevistados perante a área de controles internos antes da implantação da Sox; contribuições que a Sox trouxe para os controles internos da organização e mudanças significativas para a empresa após a implantação da Sox. Quando foi possível, trechos falados durante a entrevista foram relacionados a autores da revisão da literatura.

Conforme apresentado no capítulo 4, o resultado do primeiro constructo permitiu o alcance do terceiro objetivo específico “analisar a situação prévia da empresa antes da implantação da lei Sarbanes-Oxley”. No segundo constructo, foi possível obter a resposta da questão de pesquisa “Em que medida a lei Sarbanes-Oxley afetou os controles internos contábeis da empresa objeto da pesquisa?”. Ademais, do objetivo geral “Analisar os controles internos contábeis de uma indústria química brasileira e verificar as mudanças após a implantação da lei americana Sarbanes-Oxley”. Por fim, o resultado do terceiro constructo evidenciou as mudanças significativas para a empresa após a Sox, e a principal foi a concretização da venda, ocorrida no início de 2015.

Após relacionar os resultados dos constructos com a revisão da literatura, foram observadas características comuns entre ambas, como:

- a) estruturação da área de controles internos da empresa *versus* atendimento à Seção 404 da Sox;
- b) padronização de documentação, como atas, procedimentos e políticas. Segregação de Função *versus* critérios básicos de um sistema efetivo de controles internos, citado por Drimel (2006) no capítulo 2;
- c) motivação da empresa para implantar a Sox *versus* regras da lei americana;
- d) segurança nas demonstrações financeiras apresentadas ao mercado *versus* objetivo da Seção 302 da Sox.

Nesse sentido, conclui-se que a lei Sarbanes-Oxley modificou a estrutura de controles internos contábeis da empresa, por meio dos novos controles e da

padronização de políticas. Todas as mudanças foram detalhadas no capítulo anterior e comprovadas com a triangulação das evidências.

Em virtude da importância do tema escolhido, sugere-se o desenvolvimento de estudo de caso em novas áreas, como bancos e prestadora de serviços, para entender como essa lei poderá contribuir no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos controles internos contábeis dessas instituições. Adicionalmente, pode-se desenvolver um estudo com o foco voltado para Sox e Controles Internos sob a ótica de riscos estratégicos e operacionais, com o objetivo de analisar as possíveis contribuições da Sox para tais ambientes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. C. S. S.; DUARTE JUNIOR, A. M. Desafios e soluções da Petrobrás em seu projeto de atendimento à Lei Sarbanes-Oxley. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, RN, ano III, n. 1, p. 27-40, out. 2010/mar. 2011. Disponível em: < <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/21>>. Acesso em 12 fev. 2014.

ARRUDA, G. S.; MADRUGA, S. R.; FREITAS JUNIOR, N. I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 1, n. 1, art. 5, p. 71-84, jan./abr. 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEDARD, J. C.; GRAHAM, L. Detection and severity classifications of Sarbanes-Oxley section 404 internal control deficiencies. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 86, n. 3, p. 825-855, Apr. 2011.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BRITO, O. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARIOCA, K. J.; DE LUCA, M. M.; PONTE, V. M. Implementação da lei Sarbanes Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na Companhia Energética do Ceará – Coelce. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 50-67, out./dez. 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

CHAN, K. C.; FARRELL, B.; LEE, P. Earnings management of firms reporting material internal control weaknesses under section 404 of the Sarbanes-Oxley act. **Auditing: a journal of practice & theory**, Sarasota, v. 27, n. 2, p. 161-179, Nov. 2008.

COIMBRA, F. **Riscos operacionais**: estrutura para gestão em bancos. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal Control**: integrated framework. Tradução: Rogério Roberto Gollo e Oswaldo Basile. [S. l.]: PriceWaterHouseCoopers, 2007. Disponível em: <  
[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf) >. Acesso em: 07 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Internal Control – Integrated Framework**: framework and appendices. [New York]: COSO, May. 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. São Paulo: Sage, 2010.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DANTAS, J. A. et al. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no COSO. **CGG – Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 3-19, maio/ago. 2010.

DRIMEL, C.N. **A lei americana Sarbanes – Oxley e sua contribuição ao estudo de controles internos de uma subsidiária brasileira de multinacional do ramo químico**: um estudo de caso. 2006. 95 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2006.

FARIAS, R. P.; DE LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 55-71, set./dez. 2009.

GE, W.; MCVAY, S. The disclosure of material weaknesses in internal control after the Sarbanes-Oxley act. **Accounting Horizons**, Sarasota, v. 19, n. 3, p. 137-158, Sept. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.



GODOY, P.; MARCON, R. Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 168-210, jul. 2006.

GUPTA, P. P. Management's evaluation of internal controls under section 404(a) using the COSO 1992 control framework: evidence from practice. **International Journal of Disclosure and Governance**, Basingstoke, v. 5, n. 1, p. 48-68, 2008.

HUA-WEI, H. Sarbanes-oxley section 404 compliance. **Managerial Auditing Journal**, Bradford, v. 24, n. 6, p. 584-598, Mar. 2009.

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

KLAMM, B. K.; WATSON, M. W. SOX 404 reported internal control weaknesses: A test of COSO framework components and information technology. **Journal of Information Systems**, Sarasota, v. 23, n. 2, p. 1-23, 2009.

LÉLIS, D. L. M.; PINHEIRO, L. E. T. A reestruturação dos controles internos para aderência à lei Sarbanes-Oxley: um estudo de caso voltado para os benefícios percebidos pelos gestores em seus processos, comparativamente aos custos incorridos. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.

LIMA, D. A.; MACIEL, C. V.; LIBONATI, J. J. Os impactos gerados na adequação da estrutura de controles internos de uma empresa brasileira às exigências da seção 404 da lei Sarbanes-Oxley: um estudo de caso. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.

LIMA, J. P. C. et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Vitória, ES, v. 6, n. 14, p. 127-144, abr./maio 2012.

LINSLEY, C. Auditing, risk management and a post Sarbanes-Oxley world. **Review of Business**, New York, v. 24, n. 3, p. 21-25, 2003.

LUCAS, A. et al. A percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento à lei Sarbanes-Oxley: estudo de caso de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p.408-425, out./dez. 2008.

MARQUES, K.C.M.; CAMACHO, R.R.; ALCANTARA, C.C.V. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 67, p. 27-42, jan./abr. 2015.

PATTERSON, E. R.; SMITH, J. R. The effects of Sarbanes-Oxley on auditing and internal control strength. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 82, n. 2, p. 427-455, Mar. 2007.

PAULO, W. L. et al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 43, p. 49-60, jan./abr. 2007.

PELEIAS, I. R. et al. Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da lei Sarbanes-Oxley. In: ENANPAD. 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1–17.

PENHA, J. C. **Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da lei Sarbanes – Oxley**. 2005. 193 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2005.

PEREIRA, A. N. Controles internos empresariais e gestão: visões e importância: uma abordagem exploratória. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 27-44, dez. 2004.

PETERS, M. **Controladoria internacional**: incluindo Sarbanes Oxley Act e USGAAP. São Paulo: DVS Ed., 2004.

PETERS, M. **Implantando e gerenciando a lei Sarbanes Oxley**: governança corporativa agregando valor aos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, I. et al. Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 327-340, abr./jun. 2012.

SANTOS, M. C. L. **Estudo de caso sobre o conselho fiscal de uma cooperativa de trabalho médico no estado de São Paulo**. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2008.

SILVA, A.G.; ROBLES JUNIOR, A. Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da lei Sarbanes–Oxley. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 19, n. 48, p. 112–127, set. 2008.

SILVA, K. L. et al. A implementação dos controles internos e do comitê de auditoria segundo a Lei Sox: o caso Petrobrás. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, MG, v. 20, n. 3, p. 39-63, jul./set. 2009.

SILVA, T. G.; ANDRADE, G. A. Utilização de modelos microeconômicos para previsão dos efeitos da Teoria da Agência nas organizações. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 3, n. 1, art. 1, p. 1-15, jan./jun. 2008.

TACKETT, J. A.; WOLF, F.; CLAYPOOL, G. A. Internal control under Sarbanes-Oxley: a critical examination. **Managerial Auditing Journal**, Bradford, v. 21, n. 3, p. 317-323, 2006.

WAGNER, S.; DITTMAR, L. The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley. **Harvard Business Review**, Boston, p. 1-10, Apr. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANNI, P. P.; DE MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. Para que servem os estudos de caso único? In: ENANPAD. 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-16.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### 1º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo: Analisar a visão dos entrevistados perante a área de controles internos, antes da implantação da Sox.**

- 1) Antes da implantação da Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos?
- 2) A empresa tinha uma cultura de controle? Exemplifique.
- 3) Havia alguma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos eram mapeados, ou seja, os departamentos tinham um fluxograma das atividades?
- 4) Como eram controladas as principais decisões da empresa? Exemplo: mudança no regime tributário, reestruturação de determinada área, opção por utilização de incentivos fiscais.
- 5) Havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação de folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedor, contabilizações manuais.
- 6) A empresa apresentava um controle de segregação de funções? Existia um manual de alçada para realização das aprovações? Exemplifique.
- 7) Os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?
- 8) Os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? Exemplo: para cada controle, existia o entendimento do porquê o mesmo era realizado pela área?

### 2º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo: Verificar as contribuições que a Sox trouxe para os controles internos da organização.**

- 9) Após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa? Exemplifique.

- 10) Considerando a área de atuação do respondente, quais foram os principais controles implantados? Houve um mapeamento dos processos (fluxograma)? Como foi realizada a organização destes controles? Exemplifique.
- 11) A segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox? Caso positivo, detalhe os principais impactos (exemplo: mudança nos sistemas, processos).
- 12) Com a implantação da Sox, os controles fizeram diminuir o risco de fraude e erros?
- 13) A Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa? Detalhe.
- 14) Após a implantação da Sox, a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Comente.
- 15) Após a Sox, os colaboradores entendem os objetivos dos processos da área? Exemplo: para cada controle, há o entendimento do porquê o mesmo é realizado pela área?
- 16) Com a Sox, os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?
- 17) Após a Sox, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa? Em que medida? Exemplifique.

### **3° BLOCO DE PERGUNTAS**

**Objetivo: Identificar as mudanças significativas para a empresa após a implantação da Sox.**

- 18) Na sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox? E quais foram os principais resultados alcançados após a implantação?
- 19) A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?
- 20) Houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores, após a Sox? Comente os pontos mais relevantes ocorridos durante o processo de implantação.

**APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

São Paulo, 30 de Janeiro de 2015.

Sr. Humberto Morita

Controller

Prezado Sr.

Sou aluna do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário FECAP, de São Paulo-SP, e estou elaborando minha dissertação de Mestrado, orientada pelo Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, que é um estudo de caso sobre a lei Sarbanes-Oxley e suas contribuições no sistema de controles internos, a partir de 2014.

Solicito a vossa aprovação para realização do estudo de caso na organização. Após a finalização da pesquisa, será enviada a empresa uma cópia da dissertação.

Desde já agradeço sua atenção e colaboração. Eu e o Prof. Peleias estamos à disposição para os esclarecimentos necessários.

Atenciosamente.



Mestranda: Eloisa Barbosa Siqueira

INDÚSTRIA QUÍMICA E AGROPECUÁRIA LTDA.

  
HUMBERTO M. MORITA  
CONTROLLER

  
Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/1583907056732686>

## APÊNDICE C – EMAIL - CONVITE E CONFIRMAÇÃO DA ENTREVISTA

### COORDENADOR DE RH

#### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** seg 23/03/2015 13:30

**Fim:** seg 23/03/2015 14:30

**Mostrar horário como:** Provisório

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** respondida

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Participantes necessários:** Eduardo

**Recursos:** LATAM-BR

Eduardo, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox . O foco do trabalho é avaliar “Em que medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa”.

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

#### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Eduardo

**Enviado em:** quinta-feira, 12 de março de 2015 09:27

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## COORDENADOR FISCAL

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** ter 24/03/2015 10:30  
**Fim:** ter 24/03/2015 11:30

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Patrícia  
**Recursos:** LATAM-BR

Patrícia, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Patrícia

**Enviado em:** terça-feira, 24 de março de 2015 13:09

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista



## COORDENADOR CONTÁBIL

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** ter 24/03/2015 13:30  
**Fim:** ter 24/03/2015 14:30

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Daniela  
**Recursos:** LATAM-BR

Daniela, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Daniela

**Enviado em:** terça-feira, 24 de março de 2015 14:11

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceito: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## COORDENADOR DE CRÉDITO E COBRANÇA

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** qua 25/03/2015 14:00  
**Fim:** qua 25/03/2015 15:00  
**Mostrar horário como:** Provisório

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** respondida

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Marcia  
**Recursos:** LATAM-BR

Márcia, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloísa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Marcia  
**Enviado em:** quinta-feira, 12 de março de 2015 09:25  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## COORDENADOR DE FATURAMENTO

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** qui 26/03/2015 15:30  
**Fim:** qui 26/03/2015 16:30

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Vanderlei  
**Recursos:** LATAM-BR

Vanderlei, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa". . O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloísa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Vanderlei

**Enviado em:** terça-feira, 24 de março de 2015 13:11

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## GERENTE DE CRÉDITO E COBRANÇA

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** qui 26/03/2015 14:00  
**Fim:** qui 26/03/2015 15:00  
**Mostrar horário como:** Provisório

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** respondida

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Joubert  
**Recursos:** LATAM-BR

Joubert, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Joubert  
**Enviado em:** quinta-feira, 12 de março de 2015 09:16  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## ANALISTA DE INFORMÁTICA

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** sex 27/03/2015 09:00  
**Fim:** sex 27/03/2015 10:00

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Rafael  
**Recursos:** LATAM-BR

Rafael, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox . O foco do trabalho é avaliar "Em que medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Rafael

**Enviado em:** quinta-feira, 26 de março de 2015 16:04

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## GERENTE DE RISCOS

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** sex 27/03/2015 10:00  
**Fim:** sex 27/03/2015 11:00  
**Mostrar horário como:** Provisório

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** respondida

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Paulo  
**Recursos:** LATAM-BR

Paulo, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox. O foco do trabalho é avaliar "Em que medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Paulo  
**Enviado em:** quinta-feira, 12 de março de 2015 09:16  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## ANALISTA DE LOGÍSTICA

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** sex 27/03/2015 14:00  
**Fim:** sex 27/03/2015 15:00  
**Mostrar horário como:** Provisório

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** respondida

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Dirce  
**Recursos:** LATAM-BR

Dirce, bom dia!

Estou realizado um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloísa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Dirce  
**Enviado em:** quinta-feira, 12 de março de 2015 11:37  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## GERENTE DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** sex 27/03/2015 15:30  
**Fim:** sex 27/03/2015 16:00

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Palumbo  
**Recursos:** LATAM-BR

Palumbo, bom dia!

Estou realizado um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloísa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Palumbo  
**Enviado em:** quinta-feira, 26 de março de 2015 10:05  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista



## GERENTE DE TESOUREIA

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** seg 30/03/2015 08:00  
**Fim:** seg 30/03/2015 08:30

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Renato  
**Recursos:** LATAM-BR

Renato, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox . O foco do trabalho é avaliar "Em que medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Renato

**Enviado em:** sexta-feira, 27 de março de 2015 16:04

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## ADVOGADA

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** LATAM-BR

**Início:** qua 01/04/2015 16:00  
**Fim:** qua 01/04/2015 17:00

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Eliane  
**Recursos:** LATAM-BR

Eliane, bom dia!

Estou realizando um estudo de caso sobre a implementação da Sox medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa".

. O foco do trabalho é avaliar "Em que

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Obs. este estudo foi aprovado pelo Humberto Morita.

Muito obrigada e até lá.

Eloisa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Eliane  
**Enviado em:** sexta-feira, 27 de março de 2015 17:50  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## CONTROLLER

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**Assunto:** Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox)  
- Entrevista

**Local:** Sala do Humberto

**Início:** ter 07/04/2015 10:00  
**Fim:** ter 07/04/2015 11:00

**Recorrência:** (nenhuma)

**Status da reunião:** Organizador da conferência

**Organizador:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Participantes necessários:** Humberto

Humberto, bom dia!

Estou realizado um estudo de caso sobre a implementação da Sox . O foco do trabalho é avaliar “Em que medida a Sox afetou a estrutura de controles internos da empresa”.

Conto com a sua ajuda para responder uma pequena entrevista.

Muito obrigada e até lá.

Eloísa Siqueira

### Siqueira, Eloísa Barbosa

---

**De:** Humberto

**Enviado em:** quinta-feira, 12 de março de 2015 09:20

**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa

**Assunto:** Aceita: Avaliação da Área Controles Internos (impacto após a implementação da Sox) - Entrevista

## APÊNDICE D – EMAIL – AUTORIZAÇÃO TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

### COORDENADOR DE RH

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Eduardo  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 08:15  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Bom dia Elo, pode seguir adiante.

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 18:53  
**Para:** Eduardo  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Eduardo boa tarde!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

**COORDENADOR FISCAL****Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Patricia  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 10:02  
**Para:** Siqueira, Eloisa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Autorizado!!!!

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 18:56  
**Para:** Patricia  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Patricia boa tarde!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## COORDENADOR CONTÁBIL

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Daniela  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 09:25  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Bom Dia

Está autorizado.

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** 24 de junho de 2015 18:59  
**Para:** Daniela  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Dani boa tarde!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## COORDENADOR DE CRÉDITO E COBRANÇA

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Marcia  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 08:05  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Eloisa, bom dia!

Estou de acordo.

Att.

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:04  
**Para:** Marcia  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Marcia boa noite!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## COORDENADOR DE FATURAMENTO

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Vanderlei  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 16:40  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Ok Eloisa de acordo

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:08  
**Para:** Vanderlei  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Vanderlei boa noite!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.

Qualquer dúvida, estou a disposição.



## GERENTE DE CRÉDITO E COBRANÇA

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Joubert  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 07:35  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Bom dia Elô,

Esta perfeito, pode inserir.

Abraço,

Joubert

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:10  
**Para:** Joubert  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Joubert boa noite!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## ANALISTA DE INFORMÁTICA

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Rafael  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 08:14  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Bom dia!

Eloisa, estou de acordo. Pode seguir em frente com o trabalho.  
Ficou excelente seu trabalho, nota 10!

Obrigado,

Rafael

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:13  
**Para:** Rafael  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Rafael boa tarde!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## GERENTE DE RISCOS

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Paulo  
**Enviado em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:30  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

OK aprovado, boa sorte

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:16  
**Para:** Paulo  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Paulo boa noite!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## ANALISTA DE LOGÍSTICA

**Siqueira, Eloisa Barbosa**

---

**De:** Dirce  
**Enviado em:** segunda-feira, 29 de junho de 2015 10:15  
**Para:** Siqueira, Eloisa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Eloisa , está autorizado.

Sucesso !!!

Att  
Dirce

---

**De:** Siqueira, Eloisa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:18  
**Para:** Dirce  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Dirce boa tarde!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

## GERENTE DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

**Siqueira, Eloisa Barbosa**

---

**De:** Palumbo  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 08:44  
**Para:** Siqueira, Eloisa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

Bom dia Eloisa,

Aprovado, pode inserir as informações

Att

Claudio

---

**De:** Siqueira, Eloisa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:20  
**Para:** Palumbo  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Palumbo boa noite!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloisa Siqueira

**ADVOGADA****Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Eliane  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 11:09  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** RES: Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)

sim

---

**De:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Enviada em:** quarta-feira, 24 de junho de 2015 19:24  
**Para:** Eliane  
**Assunto:** Autorização - Transcrição de Entrevista (Estudo de Caso - SOX)  
**Prioridade:** Alta

Eliane boa noite!

Como resultado da nossa entrevista sobre a implementação da Sox na empresa, temos em anexo a transcrição do áudio. [Preciso da sua aprovação para inserir estes dados na minha pesquisa.](#)

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Obrigada!

Eloísa Siqueira

## CONTROLLER

**Siqueira, Eloísa Barbosa**

---

**De:** Humberto  
**Enviado em:** quinta-feira, 25 de junho de 2015 19:22  
**Para:** Siqueira, Eloísa Barbosa  
**Assunto:** Entrevista 13 - Controller\_REVISADO ELO OK

Oi Elo, boa noite.

Segue a revisão.

Qualquer coisa me fala.

Boa sorte.

Humberto.

## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

### COORDENADOR DE RH – 23/03/2015

**Eloisa:** Eduardo, boa tarde. Vou fazer entrevistas com algumas pessoas chaves da empresa, para poder entender de que forma a Sox contribui na área de controles internos da empresa. Essa primeira parte, na verdade, é para entender um pouco o seu perfil profissional. Qual é a sua idade e sua formação profissional?

**Coordenador de RH:** Tenho 48 anos, sou formado em administração de empresas com MBA em gestão estratégica de pessoas, tenho 30 anos de atuação em Recursos Humanos e 11 anos aqui nesta empresa.

**Eloisa:** Seu cargo inicial quando você entrou na empresa era coordenador?

**Coordenador de RH:** Não, eu era analista sênior. Entrei como analista sênior e 2 ou 3 anos depois eu assumi a coordenação.

**Eloisa:** De Recursos Humanos mesmo.

**Coordenador de RH:** Isso. Já fui a outras empresas, com 30 anos já fui coordenador, supervisor, todos os cargos. Aqui entrei como analista.

**Eloisa:** Então seu tempo de ocupação nesse cargo são quantos anos?

**Coordenador de RH:** Nesse cargo aqui na empresa, 8 anos.

**Eloisa:** Agora a gente vai iniciar a parte do roteiro, são 3 blocos. No 1º bloco eu preciso entender qual é a visão dos entrevistados perante a área de controles internos antes de implantar a Sox. Então são 8 perguntas que foram direcionadas exatamente para entender como era essa área. A primeira pergunta é: Antes da implantação da Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos?

Olhando a estrutura de controles internos, qual é o objetivo dessa pergunta: antes da Sox, a gente tinha uma área de controles internos? Já existiam controles dentro da empresa?

**Coordenador de RH:** Nós não tínhamos uma área de controles internos tão estruturada, que ainda está se estruturando na verdade, como hoje. Hoje nós temos uma diretriz, temos a quem recorrer, a quem perguntar inclusive, quando nos surgem dúvidas. O que nós tínhamos antes eram processos internos da área de recursos humanos e alguns processos internos da empresa, políticas, procedimentos, que nós seguíamos as diretrizes, mas existiam muitas lacunas, muitas vezes tinham espaços que ninguém sabia responder, aí tinha que perguntar para alguém. Antes existia, tínhamos auditorias anuais, mas não existiam, por exemplo, que é uma das grandes reclamações minha com a área de controle da contabilidade, fazíamos auditorias, mas não recebíamos os resultados, não tinha um acompanhamento, se sanou esse problema, se não sanou esse problema. Esse ano



recebi, enfim, o relatório de auditoria, mas ainda não tomamos as providências. Então a gente está se organizando. Eu acho que a área de controles internos ainda é muito nova, muito recente na empresa, agregou muito, mas vai agregar muito mais ainda.

**Eloisa:** A questão da gestão de riscos, você acha que antes de implantar a Sox existia uma gestão dos riscos, dos processos? Voltado mesmo lá para o RH, por exemplo.

**Coordenador de RH:** Não. Nós tínhamos assim, ao contrário, o Rh sempre tomou isso para si muitas vezes, o que sempre achei errado. Nós tínhamos um apoio jurídico, porque a gente também pode dizer que o departamento jurídico como está hoje organizado é algo recente. No passado a gente perguntava direto, mas não tinha uma gestão de riscos "olha, vamos pensar num exemplo, se você tomar esse procedimento, pode acontecer isso", normalmente a voz era do RH. A voz do RH sozinha era muito fraca. Quando entra um departamento jurídico e fala "isso pode acontecer, porque eu sou advogado", eu não sou advogado. Sou um conhecedor de práticas aí, um estudioso talvez, mas não sou advogado. Então me sentia muito desamparado. Não existia. Ainda acho que é fraco e pode melhorar, ainda pode melhorar. A gente vê no dia a dia da empresa muitas coisas que são riscos que a gente... "Ah, é um risco calculado", na área trabalhista nenhum risco é calculado. Então não dá para calcular.

**Eloisa:** A segunda pergunta, antes de implantar a Sox, a empresa tinha uma cultura de controle? Por exemplo, em que sentido? A empresa, a gente sabe quando tem cultura de controle desde quando a gente vai visitar a fábrica, por exemplo, que tem uma série de critérios, exigências mesmo, que você tem que andar naquele espaço que é para as pessoas andarem, a empilhadeira é do outro lado. Nesse sentido, mas pensando na empresa como um todo...

**Coordenador de RH:** De normatização, não é?

**Eloisa:** Isso. Antes da Sox já existia essa cultura de controle dentro da empresa?

**Coordenador de RH:** Não vou dizer que existia cultura, como disse anteriormente, primeiro você tem normas, procedimentos, mas eles não eram consolidados. RH talvez seja a área que tem ainda políticas e eu considero política como controle, até para nortear as pessoas "quero fazer isso", "você não pode porque a política diz que não" ou então "por que fulano tem isso?", "porque a política diz que sim". Então RH sempre teve. As outras áreas também têm as suas políticas, seus procedimentos, mas acho que o que faltava e talvez ainda falte é a gente ter um portal de políticas talvez, não como a gente tem, para as pessoas até conhecerem melhor. No dia a dia de RH o que a gente vê é que as pessoas não conhecem políticas da empresa, elas não conhecem as políticas da empresa. A gente tem que sempre se recorrer da política para falar "olha, você não pode fazer isso porque é política", "mas eu nunca li, não sabia, de repente a primeira de todas as políticas é dar para as pessoas"...

**Eloisa:** Um cadernão.

A 3ª pergunta: havia alguma padronização de documentação no RH? Por exemplo, ata política, procedimento interno, isso antes de implantar a Sox? Como era a organização desse processo no RH, por exemplo?

**Coordenador de RH:** No RH... As políticas são padronizadas, até antes da Sox, utiliza um determinado padrão. Com a Sox isso melhorou, nós estamos hoje enviando as políticas para a área de controles internos que nos faz algumas sugestões, a gente tem acatado. Às vezes faz alguma sugestão que a gente fala "não" ... Esclarecemos, me sinto até mais seguro hoje em enviar uma política porque passou pela área de controles internos, me sinto mais respaldado com isso. Perguntou se os processos eram mapeados, se o departamento tinha um fluxograma. Nós do RH fizemos fluxograma de todos os processos no passado, antes da Sox, mas estão desatualizados. A gente precisa rever o fluxograma todo.

**Eloisa:** O fluxograma, tem até uma questão aqui, ele é muito importante na questão de segregação de função. A partir do momento que você desenha seu fluxo, você consegue definir, por exemplo, se o teu funcionário, se ele faz duas atividades ao mesmo tempo em que não pode, você já consegue pegar e mitigar o controle nesse momento. Mas o RH tinha então esse fluxo antes?

**Coordenador de RH:** Já, o fluxo de folha de pagamento, porque nossa grande preocupação, e sempre a gente deu muita sorte, o RH sempre foi muito enxuto, hoje um pouco menos, mas eu tinha somente uma pessoa que fazia folha. Eu fiz folha, mas há 8 anos atrás e a gente olhava para essa única pessoa que fazia folha, se essa pessoa tiver um colapso, um acidente, uma doença, para a folha. Claro que a gente tinha um plano B, parar não para, nós vamos passar para uma empresa terceirizada que nos dá suporte e ela vai tocar, mas a um custo exorbitante. Mas ia ter que tocar. Ou então a área ia virar uma bagunça e alguém tocar. Aí quando você olha do lado, a pessoa de Benefícios, só tem uma pessoa que faz cadastro, faz uma série de coisas em Benefícios e ninguém sabe. Então na verdade, o que nós tentamos implantar e não conseguimos? Que eram os chamados POPs, Procedimento Operacional Padrão, junto com o fluxograma de trabalho. Então o Procedimento Operacional Padrão, como você cadastra fulano, uma pessoa no plano A: faço isso, isso e isso, fluxo, mas é um trabalho enorme. Mas deveria ser feito. Eu queria, por exemplo, eu sempre trabalhei e elas sabem disso, eu quero sair de férias com tranquilidade, não quero que ninguém me ligue nas férias. Então aprenda a fazer isso, eu nunca segurei nada comigo, hoje elas só não sabem fazer o que eu faço em remuneração, por falta de tempo, mas de resto... Como eu brinco com elas, eu terceirizo tudo.

**Eloisa:** É o papel do auditor, não é Edu? Se você parar para pensar.

**Coordenador de RH:** Sim, aí você vê o crescimento. Quando a funcionária A entrou aqui era uma pessoa que estava... Puxa vida, querem mandar ela embora. Foi promovida, super bem cotado hoje conosco na empresa, entrou aqui como júnior, não sabia mexer com o sistema, por exemplo, isso me dá satisfação.

**Eloisa:** A próxima pergunta, pergunta 4, como eram controladas as principais decisões da empresa? Aí no caso a gente volta lá para a área de RH, por exemplo, qualquer mudança na legislação, exemplo básico que a gente teve recentemente, há

1 ano atrás, a desoneração da folha. Não só a desoneração, mas qualquer outra decisão que impacte dentro da organização, como essa decisão era tratada com o pessoal do RH? Vocês reportavam isso para algum diretor para ajudar a tomar a decisão? Essa decisão era centrada só entre você e a gerente de RH? Como funcionava?

**Coordenador de RH:** Era assim, eu sou conhecido ali no RH como o homem dos papéis. Tenho uma pasta onde tudo o que foi aprovado de grande relevância, uma alteração no sistema de folha, vai mudar de A para B "por favor, assina esse papel para mim", na época não tinha a desculpa da Sox, hoje eu tenho e tem me dado grande força. Mas eu falava "pode vir uma auditoria aqui e eu vou ter que justificar isso", por exemplo, pague um determinado valor como premiação para um funcionário, a empresa tem o direito de fazer isso, mas assim, eu não tenho escrito isso na política, não tem nenhum lugar falando, recebi um e-mail mandando, eu falava "ok", em seguida emito o documento "você assina". Fui criticado "puxa, mas precisa? Já mandei o e-mail", auditoria, amanhã ou depois você pode não estar aqui. Lembro-me de um período que tivemos um gestor em RH que não era empregado. Nós ficamos 1 ano e 6 meses com um gestor de RH, quase na posição de diretor, ele não era empregado da empresa, era um terceirizado, prestador de serviços. Então onde tinha a maior quantidade de conflitos porque "eu preciso da assinatura de alguém além de você", "mas eu já assinei", não está no contrato social, não tem procuração, não tem nada. Então tenho tudo assinado e isso salvou a minha vida profissional várias vezes. Porque a auditoria chega aqui e vai relatar, as vezes para o meu diretor. Meu diretor vem... Vou dar um exemplo prático, programa de participação nos resultados, que nós fomos multados em mais de 2 milhões. Estou numa reunião, estavam fazendo uma reunião e me chamaram para eu explicar como eu tinha feito um acordo de PPR que estava em desacordo com a lei. Nessa reunião tinham outras duas áreas, falei assim "tua área fez várias auditorias, a auditora nunca me falou nada e a sua área validou", a pergunta tem que ser direcionada para mim. Isso me ajudou muito e a partir daí tomou-se providências, a gente está recorrendo do processo.

**Eloisa:** Tinha coisa escrita da época, dessa reunião, por exemplo?

**Coordenador de RH:** Tinha. Relatórios da auditoria, em nenhum momento a auditoria falou que o PPR estava... PPR ok. Outra área, área carimbando, eu falei "não gente, eu não faço um acordo aqui de PPR que envolve a empresa, empregado e sindicato sem que alguém me dê um aval", não tenho essa alçada, para mim é muito clara a minha posição na empresa. O que eu faço é assinar a carteira profissional, assinar uma demissão de empregado.

**Eloisa:** Mas todos deveriam pensar assim, sabia?

**Coordenador de RH:** Mas é difícil. Tenho uma pasta desse tamanho, coisas de 2004...

**Eloisa:** Documentada.

**Coordenador de RH:** Que alguém mandou fazer lá em 2004 e eu scaneei ela e coloquei na rede, então não está só comigo isso.

**Eloisa:** A próxima pergunta, pergunta 5, antes da Sox tinha alguma revisão nos trabalhos realizado pelos colaboradores? Por exemplo, folha de pagamento que é a realidade de vocês, se tem um analista que fazia folha, tinha alguém que revisava isso? Como era documentado isso?

**Coordenador de RH:** Os grandes processos eram revisados. Por exemplo, o recolhimento do INSS que envolvia na época 500, 600, hoje já está em 1 milhão e isso era feito na revisão. "Como você chegou nesse cálculo, me dá o resumo da folha, vamos bater aqui". Os grandes valores de pagamento, dos diretores principalmente, sempre faziam uma conferência, tinha um check list, separava os holerites, a gente fazia, mas o que nós estávamos começando a fazer e quando entrou a Sox falei "para", que é o check list mesmo, aquele que acabamos implantando na Sox, por isso talvez nós tenhamos implantado tão rapidamente, porque já existia. Era isso que estávamos cobrando há muito tempo "a gente tem que ter o check todo mês, um passo de checagem", vamos pensar, tem hora extra pra caramba quem está na fábrica. Quem está checando isso? Quem está vendo a variação dos valores? Existia a intenção e existiam controles, mas não organizados, eles eram feitos em grandes valores, mas organizou-se com a implantação da Sox.

**Eloisa:** Na verdade com a implantação da Sox o que mudou foi o tipo de documentação, agora você tem evidências, tudo certinho.

**Coordenador de RH:** Isso, como eu já conhecia a Sox no passado, então quando surgiu a notícia da implantação da Sox, fui uma das pessoas que mais vibraram. Falei "agora vamos começar a trabalhar aqui mais corretamente", porque tudo o que querem fazer incorretamente agora eu falo "não pode, vai dar problema na Sox", aí alguém se preocupa, pega assinatura.

**Eloisa:** Muda até um pouco o perfil das pessoas.

**Coordenador de RH:** Muda, porque o perfil aqui estava assim bem solto. Eu ouvia que eu tinha que ser mais flexível, eu falava "não dá para ser muito flexível quando a gente lida com dinheiro e com legislação trabalhista. Não posso ser muito flexível, quando dá para ser flexível nós somos, mas nem sempre dá".

**Eloisa:** Pergunta 6, antes da Sox, a empresa apresentava algum controle de segregação de função? Por exemplo, existia um manual de alçada para realizar as aprovações? Essa segregação de função, por exemplo, quando implantou a Sox, a gente sabe que a gente tirou o seu acesso para poder fazer a folha de pagamento. Antes da Sox, aí vou precisar entender a sua opinião, existia essa segregação de função?

**Coordenador de RH:** Não. Me dava muito medo. Não essa questão, quando liberava o acesso de sistema de folha de pagamento para uma pessoa que só iria consultar algumas coisas, eu liberava tudo. Eu ficava relativamente tranquilo e ao mesmo tempo não, porque assim, tudo o que você faz no SAP deixa marcas de quem fez, só que já fez. Se você clicar e mandar processar a folha, claro que se a pessoa fizer isso foi intencionalmente porque para você processar a folha tem que digitar um monte de informações e ninguém erra "sem querer cliquei o botão para processar a folha e processou", isso não existe. Vai abrir outra página com uma

série de informações que para você ter uma ideia, tanto tempo que eu não faço, que eu não lembro mais, mas eu conseguiria, não lembro mais, mas posso lembrar. Isso me preocupava "dá uma senha para fulano", ele não sabe mexer, dava a senha completa, "dá uma senha para cicrano", dava a sua senha completa. Com certeza a Sox foi um grande aliado para fechar isso.

**Eloisa:** Ajudou a reter, na verdade.

**Coordenador de RH:** No princípio até me pareceu estranho "puxa, vou ficar sem acesso?", "preciso disso aqui", como o pessoal de TI trancou tudo, eventualmente peço para eles "olha, vocês me trancaram nisso aqui, preciso ter acesso", daí eu justifico, abro chamado.

**Eloisa:** Eles mandam para mim.

**Coordenador de RH:** Daí me dá o acesso. Eu falo "não estou conseguindo ver", a ficha do financeiro, outro dia, aí eles perguntam "mas por que você precisa disso?", eu falei "preciso para olhar isso e isso".

**Eloisa:** Foi a orientação que eu passei para eles.

**Coordenador de RH:** Eles estão seguindo perfeito! Questão de TI ali, estão seguindo muito.

**Eloisa:** Porque a gente fez uma segregação de função, fizemos da empresa inteira e de fato assim, muita coisa foi corrigida.

**Coordenador de RH:** Eu arrumei desculpas para não fazer muitas coisas. Eu cheguei para a Andréa e falei "não consigo mais acessar isso, faz aí para mim, tira esse relatório para mim. Preciso para agora", mas está melhor.

**Eloisa:** Pergunta 7: esses controles antes da Sox ainda, esses controles que a gente tinha na empresa ajudavam a medir e antecipar esses riscos? Por exemplo, o mínimo de controle que tinha antecipava algum tipo de risco ou não?

**Coordenador de RH:** Se era 100% talvez antecipassem 20%, os outros 80 era reativo, a coisa acontecia e a gente ia correr atrás do prejuízo.

**Eloisa:** Pergunta 8: os colaboradores, principalmente voltados para a área de RH, eles entendiam os objetivos dos processos da área? Por exemplo, tem um controle... As políticas que vocês tinham lá, os seus colaboradores entendiam o porquê daquelas políticas?

**Coordenador de RH:** Os colaboradores perfeitamente.

**Eloisa:** Segundo bloco, na verdade nesse 2º bloco preciso entender qual é a sua visão, agora considerando a Sox no processo. Então as perguntas serão um pouco parecidas com as que já fiz, só que agora é com a figurinha da Sox dentro da empresa.

Pergunta 9: após a implantação da Sox houve alguma mudança na cultura dos controles?

**Coordenador de RH:** Houve. Minha gestora, hoje é muito fácil falar com ela, "vai dar um problema na Sox", ela faz perguntas pra você. Ela sempre fala assim "isso a Sox pode afetar em alguma coisa?". Como hoje de manhã, ela mandou "providencia um aumento para essa pessoa, segue anexo documento", o documento foi um memorando da pessoa assinando dizendo que ela concorda com o aumento, uma carta de comunicação, sabe? Eu falei assim "não, teremos que fazer um documento", onde está a assinatura da pessoa autorizando? É um memorando que alguém deu para ele, qualquer um pode fazer esse memorando, vou fazer um para mim. O que acontece? Ela responde assim "é verdade, você tem razão". Então não tenho mais aquele problema "poxa vida, já tem o documento..." Estou fazendo outro documento, até porque veio lá de fora, lá de fora mandando dar aumento para a pessoa. Os líderes que estão aqui dentro dariam um aumento... Imagine a seguinte situação, puxa, a Eloisa agora é diretora, desde quando? Desde janeiro. Mas quem autorizou? O fulano, blábláblá. Mas eu não estou sabendo, eu sou presidente Brasil. Você concorda?

**Eloisa:** Claro, quem manda aqui são eles, não é o memorando.

**Coordenador de RH:** Tenho até certeza que eles vão aceitar, porque essa pessoa tem alçada fora. Mas você precisa assinar aqui no Brasil porque quem paga o salário deles somos nós do Brasil, exceto com os globais. Aqueles que são globais...

**Eloisa:** A 10ª pergunta, considerando a sua área de atuação, no caso RH, quais foram os principais controles implantados?

**Coordenador de RH:** Sem dúvida, o principal número 1 é aquele relatório mensal da folha que a gente faz aquela conferência e vê as variações, as variações que nos chamam a atenção a gente faz uma investigação mais profunda. A analista falou que eu sou um chato, mas alguém tem que ser. Ela falou "mas é pequeno", mas de pouco em pouco depois descobre um furo enorme.

**Eloisa:** O furo, exatamente.

**Coordenador de RH:** Então assim, por que o INSS variou, a gente está recolhendo 50 mil a mais este mês? Aprendendo, já tem as respostas prontas. Por que tivemos mais isso, mais aquilo. Ok. Eu como tenho entendimento falo "faz sentido, tem razão". Aqui na sua folha está falando que entrou 3 funcionários a mais, no que a analista faz não estão aparecendo esses 3, "mas o relatório da analista não considera isso aqui, então já saem minhas respostas". Esse é o principal e os controles do dia a dia, como disse, hoje fica tudo mais simples, quando alguém vem pedir alguma coisa fora da norma, tudo bem, a gente vai fazer, como eu disse, eu não sou inflexível, é que sou inflexível quando você não tem nada assinado de que está fora da norma, vou precisar de uma autorização. Tanto que nas nossas políticas nós colocamos um item no final que as exceções dessa política deveriam ser validadas pelo presidente da empresa.

**Eloisa:** Após a Sox foi feito um mapeamento dos processos? A consultoria mapeou todas as áreas. Vocês fizeram alguma coisa a mais lá ou não?

**Coordenador de RH:** Não fizemos. Vou ser muito sincero com você.

**Eloisa:** Tem a da consultoria, que foi até aonde a gente pegou todos os controles, eles foram desenhados em cima desse fluxograma que eles fizeram.

**Coordenador de RH:** Isso. Dentro da solicitação da consultoria do que deve ser melhorado, a gente trabalhou em cima.

**Eloisa:** Você tem o fluxograma, a gente passou para cada área, legal.

**Coordenador de RH:** Temos.

**Eloisa:** A pergunta 11<sup>a</sup>, a segregação, após a Sox, a segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox?

**Coordenador de RH:** Sim, a segregação de funções, vou até relatar um problema que acho que ainda existe uma falha. Eu notei, eu tenho uma procuração idêntica a da minha gestora. Assim, eu não deveria ter aquela procuração. Eu deveria ter uma procuração, mas não junto. Se eu for mal intencionado eu pego aquela procuração e falo "exerço o mesmo cargo que ela, a procuração comprova". Ela dá os mesmos poderes para mim e os mesmos poderes para ela. É algo que já discuti com ela uma vez, falei "então você não precisa assinar carteira profissional", ela falou assim "mas eu acho que eu preciso", são duas pessoas assinando a carteira profissional.

**Eloisa:** Tem que segregar.

**Coordenador de RH:** Tem que segregar. Por exemplo, dei um exemplo para ela, carteira profissional até CTC eu assino, é determinado valor de salário, acima você assina, um diretor, um gerente.

**Eloisa:** Que são valores mais altos.

**Coordenador de RH:** A carteira de um operador de produção eu assino. Eu só assino uma carteira e isso talvez responda a sua pergunta, existe uma requisição, estou assinando a carteira e estou com a requisição do lado, que é a conferência que eu faço.

**Eloisa:** Da requisição da vaga, não é?

**Coordenador de RH:** Requisição da vaga e foi assinada por toda a diretoria. Pego função, função carteira, salário, salário carteira, data de admissão, o que estava previsto na data de admissão, ok, daí eu assino. Essa conferência a analista sabe que eu faço. Aí nós tomamos uma falha num documento que eu nunca confiro e aí mudei. O que acontece? Quando chegou na gerente, não chegou nem à gerente, quando a gente devolveu o documento ao funcionário, o funcionário falou assim "meu nome está errado no contrato de trabalho".

**Eloisa:** Vocês não olhavam.

**Coordenador de RH:** Eu sempre conferia a carteira com o contrato, porque o nome que vale é o nome que está na carteira. Se na carteira estiver errado, vai ficar errado para nós, é o que vale. Essa conferência eu não estava fazendo do nome e agora voltei a fazer, no passado eu sempre fazia. Voltei a fazer a conferência do nome. Foi bem chato, porque ela falou "meu nome está errado na carteira". A analista estava entrando, coitada. Pedi para ela "relaxa, faz a alteração, etc. e a gente arruma isso aí".

**Eloisa:** A questão também da segregação tem aquela questão do SAP que a gente tirou os acessos.

**Coordenador de RH:** Sim, isso para mim ficou ótimo. Eu tenho todo o acesso de visualização, estou com acesso às tabelas salariais que é onde eu utilizo. Estava inclusive testando outro dia com os meninos, a gente não concluiu porque eles não conseguiram, é assim, eu tenho acesso à tabela salarial e na verdade eu não tinha, acho que foi até pedido liberação para você. Fui entrar no sistema..."estou sem acesso à tabela". Precisei explicar para eles o que era aquilo, como funcionava, etc. Tinha um manualzinho, eu falei "olha o manual, prova que eu tinha acesso", o analista de TI é bem rigoroso, ele falou "não", "olha aqui o manual, chama o gerente, poxa preciso alterar essa tabela agora", ele foi lá, chamou o gerente que falou "ele tem acesso, eu nem sei o que é", chamou o coordenador "não sei", porque eu utilizo a tabela, realmente uma ou duas vezes por ano, na data base e quando sai a pesquisa salarial que a gente mexe nas tabelas. Eles não tinham esse histórico. Agora liberou e aí o analista falou "não, mas você faz lá no DEV, o ambiente de desenvolvimento, depois você pede no Request, eu faço o transporte". Para mim essa burocracia só me dá segurança. A Sox só traz segurança para o meu trabalho, só traz segurança para o que eu faço, para a credibilidade do meu trabalho, não traz nenhum prejuízo para mim.

**Eloisa:** É bom saber. Tem algumas pessoas que reclamam ainda.

**Coordenador de RH:** Eu sei, eles reclamam conosco. Só traz segurança. Para ter um exemplo, a gente está aí nessa questão de fusão, trazendo empresa para lá e para cá. Eu sugeri à gerente que nós fizéssemos uma auditoria, até porque o que acontece? Isso vai vir para nós um dia ou para mim ou para outra pessoa, não sei, vão surgir coisas nessa empresa e quando a gente assume uma coisa, para mim isso é muito claro, não adianta eu falar "não era da minha época".

**Eloisa:** Não existe essa frase.

**Coordenador de RH:** Não existe essa frase "isso não era da minha época, não era da minha gestão", assumiu. Só que a gente está assumindo sem trazer uma auditoria. Ou no mínimo pedir o último relatório de auditoria, que as empresas antigamente tinham auditorias, até para a gente olhar.

**Eloisa:** Analisar e entender.



**Coordenador de RH:** E alguém ali chega e fala, alguém fora do RH "estou recebendo a documentação". Estava explicando para a gerente, até uma simples transferência, vão aparecer pessoas que trabalharam aqui há 20 anos "preciso de um registro", onde estão esses documentos? Qual é o estado desses documentos? E você percebe que do outro lado não sabe direito. Responde "está lá numa terceirizada". Mas sabe o que eu queria mesmo? Eu queria ver, porque folha de pagamento tem que guardar por 35 anos. Guia de fundo de garantia tem que guardar por 35 anos. Queria ver, empresa X nas caixas, eu queria que a empresa X separasse as caixas e alguém de vocês me mostrasse onde está. Eu sei o que vai acontecer, no dia que a gente precisar não vai encontrar. Falei para ela: quero registrar isso.

**Eloisa:** Que já pegou assim.

**Coordenador de RH:** Ela chega e fala assim "mas e aqui?", eu falo "aqui estou há 11 anos". Nós tivemos problema no passado que nós fomos lá no arquivo, como vocês da contabilidade observam, a gente limpou caixa, reorganizou, o que pode ser jogado fora jogamos fora, o que não pode ser jogado fora não jogou. Aqui eu já não tenho esse problema. Estou há 11 anos, mas lá estamos assumindo. Ainda falta na empresa essa visão um pouco mais ampla e fica muito no auê "preciso contratar, quero contratar, quero pegar", mas depois imagino que quem comprou a empresa fez a auditoria que deveria ter feito.

**Eloisa:** Isso é o que a gente espera. Pergunta 12: agora com a Sox, qual é a sua visão perante a questão de... Esses controles que a gente implantou, eles fizeram diminuir o risco de fraudes e erros nos processos?

**Coordenador de RH:** Absolutamente sim. Certeza absoluta que sim. A porta estava assim entreaberta antes.

**Eloisa:** Era tudo muito solto.

**Coordenador de RH:** Sempre tinham frestas na porta ou umas portas eram muito abertas. Tem coisas que a gente pode melhorar, muita coisa a gente pode melhorar, ainda acho que o fluxo de aprovações precisa ser melhorado, por quê? Eu perco muito tempo em descobrir que pagamento é aquele. O pessoal coloca, às vezes manda o inglês, mas você não põe seu nome, aprovado em inglês, eu conversei com o pessoal de TI, não sei se tem, ou eles não souberam informar "gente, não tem como abrir aqui para eu ter uma visão mais ampla?", "olha, foi a Eloisa que lançou isso, na hora tal, ela é do centro de custo tal", não sei o que dá para ver para melhorar, "e esse pagamento de inglês é do chefe da Eloisa, que ela está solicitando". O que acontece? Eu falei "vocês colocam, quando não sei eu fico encanado, não aprovo".

**Eloisa:** A pessoa tem que ir atrás, está certo.

**Coordenador de RH:** A pessoa fala "Eduardo, precisa aprovar", eu falo "ah, é seu? da próxima vez, se você colocar ao lado ali, na linha, *refere-se ao pagamento de inglês do gerente, sempre tive problema com a analista, referente ao mês X*".

**Eloisa:** Mas tem o campo de histórico no pedido.

**Coordenador de RH:** Mas o pessoal não está colocando. O que estou fazendo?

**Eloisa:** Tem até o Sintonia que foi mandado na época.

**Coordenador de RH:** Daí eu não aprovo. O que acontece? Manda e-mail "tem que mandar e-mail?", "tem".

**Eloisa:** Claro, tem que registrar.

**Coordenador de RH:** Aí ok, eu faço a aprovação. Basicamente que eu tenha a visão é só isso. Para mim, como disse, a Sox só veio para me ajudar, eu e as pessoas que trabalham conosco, elas já eram bem conectadas com isso, não faziam nada que estava fora, a analista toda hora pergunta.

**Eloisa:** Já era um departamento muito estruturado, na verdade veio só para agregar.

**Coordenador de RH:** ...até para mandar um comunicado, até mandar Sintonia, a gente tem que mandar um Sintonia, ela me mostra, "arruma isso, melhora isso", "você acha que precisa da gerente?", eu falo "ah, do plantão da moça aqui, não precisa. Agora, a gente está falando da data de pagamento da PPR... É a mesma coisa, que dia eu pago... Começou uma história aí. Que dia você paga a PPR? WhatsApp: pode pagar dia 5. "Manda um e-mail".

**Eloisa:** Claro, WhatsApp você não tem registro.

**Coordenador de RH:** Tá. "Pode pagar dia 5". Pensei: "quem está mandando pagar é a gerente, ela tem alçada para definir que a data de pagamento da PPR vai ser dia 05?", peguei e falei "Gerente, você está aí na convenção? Está com o Humberto? Pede um ok dele", WhatsApp "o Humberto já deu o ok", falei "não gerente, preciso de um e-mail para mandar...", eu inventei. Falei "preciso de um e-mail seu e do Humberto para eu mandar para o tesoureiro, senão o tesoureiro não libera". Aí mandei o e-mail para o tesoureiro "libera", fica falando que não vai ter dinheiro, toda aquela história dele.

Foi lá discutir comigo, eu falei "cada um com seus problemas. O meu problema é calcular o PPR, tenho certeza que o cálculo está correto. Está calculado, está correto e está pronta na conta de cada um. O teu problema é arrumar dinheiro. Esse não é problema meu, agora é com você". A gente tem esse e-mail e etc. Agora está a mesma situação pagamento aos globais, PPR dos globais.

**Eloisa:** Em abril.

**Coordenador de RH:** Eu acho que deve ser... Ninguém falou para mim, está tudo pronto, esperando.... E o tesoureiro está me pressionando "qual é o valor?", "só

posso te falar o valor quando sair minha data de pagamento". Depois a gente imprime esse e-mail e coloca junto com o processo de PPR que é outro processo de conferência que melhorou bastante.

**Eloisa:** Da Sox, não é? Ficou bem organizado.

**Coordenador de RH:** Acho que a analista deve estar te entregando, se ela achar uma Prévia para você olhar.

**Eloisa:** O da Folha ela entregou, já fechou.

**Coordenador de RH:** Conferimos o roteiro de conferência, está tudo lá, que era uma das coisas que a consultoria nos indicou para fazer.

**Eloisa:** E ficou bem melhor o controle, mais segurança.

**Coordenador de RH:** Ficou bem melhor e é o que eu falo, entrego isso e me dá tranquilidade, não vai bater ninguém na nossa porta para falar que minha PPR estava errada. Não tem, são 10 anos trabalhando com PPR, tivemos duas vezes que alguém falou que estava errado. A gente foi lá e ajustou.

**Eloisa:** 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa?

**Coordenador de RH:** Sim.

**Eloisa:** Até mesmo por causa da burocracia que é a lei, tranquilo. Isso já foi respondido em todas as outras perguntas, quando a gente faz um link.

**Coordenador de RH:** É, acho que permeia nas demais perguntas.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox, a frequência do monitoramento dos controles aumentou?

**Coordenador de RH:** Bastante. Porque é uma preocupação nossa de que nós como RH não gostaríamos de ser advertidos por ninguém da Sox, por você ou por alguém da sua equipe. A gente não gosta nem de receber... Ao contrário, nós gostamos de sermos auditados, porque a gente quer saber o que precisa... O que precisa ser organizado. Sempre falei para as analistas "gente, não me importo se o auditor vir aqui e falar que: esse processo, a lei mudou e agora precisa ser feito assim", ótimo. Agora, me incomodaria se viesse aqui e falasse "o pagamento que você fez para fulano está estranho, está errado, você pagou a mais, você pagou a menos", essa é a minha preocupação. Claro que a gente tem que estar sempre atento com a lei, mas a lei muda muito rápido e a gente não tem como acompanhar. Mas isso não é uma decisão nossa, falei "vou levar para a diretoria e falar que está errado, o que a gente vai fazer?", por exemplo, a questão dos veículos, esses empréstimos para veículo. A auditoria colocou de novo "não pode", só que isso não depende de mim, a diretoria já sabe que é um risco calculado. Isso não me preocupa.

**Eloisa:** Pergunta 15: Agora com a Sox, os colaboradores entendem os objetivos dos processos da área? Principalmente os gestores que tinham problema.

**Coordenador de RH:** Os colaboradores, principalmente os participantes, aqueles que tiveram gestores que participaram direto do processo, aquela 1ª equipe que a gente fez, eles desceram muito bem para baixo. Hoje você fala assim "olha, não posso fazer isso porque isso afeta as normas, vai pegar a assinatura do teu chefe". Agora quando você vai para o escalão maior, não sei se eles esquecem, se eles não querem, ainda a gente...

**Eloisa:** Ainda tem um pouquinho de dificuldade.

**Coordenador de RH:** Mas quando você cita Sox, eles vão depois até confirmar, acho que procuram você.

**Eloisa:** Procuram.

**Coordenador de RH:** Confirmam e fazem o que a gente pediu. Não há problema.

**Eloisa:** 16ª pergunta, os controles agora que foram implantados na empresa ajudam a medir e antecipar esses riscos?

**Coordenador de RH:** Medem e antecipam sim. Acho que os controles nos deram muito mais segurança.

**Eloisa:** 17ª pergunta, com a Sox a gente teve alguma mudança na gestão de risco da empresa? Por exemplo, antes da Sox você me disse que a gestão de risco tinha ainda certa falha, principalmente na questão trabalhista. Com a Sox isso mudou? Vocês têm um pouco mais de controle? Vocês acham que o risco do processo é um pouco mais medido, um pouco mais visto?

**Coordenador de RH:** Temos. Vamos citar um exemplo que a gente não falou. Por que a gente tem ponto eletrônico hoje? Onde foi identificado que aquele sistema que nós utilizávamos e já sabíamos, era um sistema falho? Onde nós conseguimos enfim implantar um ponto eletrônico? Foi resultado da Sox. É um ponto importante que havíamos esquecido, o ponto eletrônico.

**Eloisa:** Você mitiga não a questão da falsificação, mas...

**Coordenador de RH:** Não da falsificação, não vou dizer que as pessoas são desonestas, mas na dúvida...

**Eloisa:** Será que realmente fez?

**Coordenador de RH:** Sempre vou ter a dúvida, sempre vou ter a discussão. A gente tinha dúvida do gestor "a pessoa marcou que entrou 8 horas, mas ele só começou a trabalhar as 9", depois descobriram que foi o gestor que chegou as 9. O cara já estava aqui. Então assim, acabou. Nós recebíamos ligações de diretores, diretores de escalão até mais alto "olha, Eduardo, cadê todo mundo da área tal? Estão tirando 2 horas de almoço?", "não sei, hoje eu entro lá no sistema e falo "não, não estão

tirando 2 horas de almoço". Eles saíram mais tarde. Ou realmente estão tirando 2 horas de almoço, mas eles têm banco". Acabou esse problema, nunca mais a gente teve.

**Eloisa:** 3º e último bloco. Na verdade agora é só para entender, são 3 perguntas, só para entender as principais mudanças dentro da empresa com a Sox. Pergunta 18, na sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox e os principais resultados dessa implantação?

**Coordenador de RH:** Acho que a principal motivação da empresa, posso estar equivocado, a empresa queria fazer uma abertura de capital, foi isso que nos foi informado, inclusive na época era a principal motivação. Depois mudou, estamos com uma nova diretoria agora e não sabemos para onde o barco vai, ninguém sabe. Principais resultados, acho que só tivemos ganhos. A gente tem mais solidez nos procedimentos, solidez nas relações entre as pessoas, mais clareza do por que tenho que fazer isso, do por que tenho que fazer aquilo. Antes alguém podia achar que eu fazia este papel porque eu era um cara louco, ultrapassado, que vivia na década de 50: "Então você tem que assinar esse papel". Não, hoje as pessoas entendem que ela tem que assinar esse papel senão não posso seguir adiante.

**Eloisa:** 19ª pergunta, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores da empresa? Na verdade essa pergunta seria direcionada mais para o caso se a empresa abrisse capital na bolsa de Nova York. Então essa pergunta não se aplica aqui nesse questionário porque como a empresa foi vendida...

**Coordenador de RH:** Talvez essa seja a aplicação. Como a empresa foi vendida e esse comprador sabendo que era uma empresa que estava implantando Sox e ninguém implanta Sox se tudo estiver errado, ninguém implanta Sox se souber que não vai conseguir implantar, então eles devem ter visto aquele nosso estágio de implantação da Sox, falou "isso me dá mais um motivo", não foi esse o fundamental...

**Eloisa:** Um pouco mais de credibilidade, não é?

**Coordenador de RH:** "Posso comprar essa empresa que se ela fosse uma empresa fundo de quintal, ou que fraudasse alguma coisa, não ia nem gastar tudo isso para implantar Sox". Então acho que sim.

**Eloisa:** Última pergunta que você praticamente respondeu. Houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Coordenador de RH:** Sim. Vários comportamentos, várias mudanças. No início tinha gente que não acreditava que a gente ia conseguir... não implantar, mas conseguir fazer aquele monte de procedimentos. Eu lembro que na 1ª reunião que você estava, eu estava bem feliz, inclusive fui um dos que sugeri que a implantação fosse uma meta para todos. E o resultado foi 200% em RH que a gente fez, e acho que as outras áreas também fizeram.

**Eloisa:** Também, todas as áreas.

**Coordenador de RH:** 200%, foi o que salvou, foi uma meta que não fiz.

**Eloisa:** Até pessoalmente, pessoalmente na área de finanças aí, toda a área de finanças, as pessoas que tiveram Sox, foi muito bacana porque todas atingiram 200. Claro que outras metas não chegaram nos 200%, mas Sox foi 200.

**Coordenador de RH:** Vamos dizer assim, a Sox atrapalhou porque foi algo que apareceu, quando o ano já estava meio que em andamento. Claro que outras metas nós não conseguimos cumprir porque fomos atrás da meta mais importante que era prioritária que era a Sox.

**Eloisa:** Legal, agradeço a sua atenção, muito obrigada.

**COORDENADOR FISCAL – 24/03/2015**

**Eloisa:** Patrícia, bom dia. Vou fazer a entrevista contigo sobre o impacto da Sox na área de controles internos da nossa empresa. A 1ª pergunta, preciso entender qual é a sua idade e formação profissional?

**Coordenador Fiscal:** Minha idade 37 anos, minha formação é em Ciências Contábeis.

**Eloisa:** E seu cargo inicial na empresa, é o mesmo que você tem hoje?

**Coordenador Fiscal:** Sim, é o mesmo, entrei como coordenador fiscal.

**Eloisa:** Há quanto tempo você tem de ocupação no cargo?

**Coordenador Fiscal:** Na empresa vou para 3 anos em maio.

**Eloisa:** Temos 3 blocos de perguntas. No 1º bloco preciso entender qual é a sua visão antes de implantar a Sox na empresa.

Pergunta 1, antes de implantar a Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Tinha uma gestão de riscos em todos os processos da empresa? Como você enxerga isso?

**Coordenador Fiscal:** Em todos os processos não. Na minha área, que posso te falar mais especificamente, em algumas atividades da minha área a gente tinha um controle, mas outras não, a gente não tinha tanto controle da gestão de risco, mas aquilo que envolve pagamento de impostos, na apuração em si, tributária, isso a gente já tinha um controle, já uma estrutura do processo.

**Eloisa:** Já tinha essa gestão de risco no processo antes de Sox ou de qualquer outra coisa?

**Coordenador Fiscal:** Exatamente.

**Eloisa:** A 2ª pergunta, preciso entender a sua opinião, se a empresa antes da Sox já tinha uma cultura de controle? O que significa essa cultura de controle? Por exemplo, você consegue enxergar uma cultura de controle desde uma portaria, você vai à fábrica, como você é recepcionado na tua fábrica, no teu escritório, se existe controle, no geral, não só na sua área. Por exemplo, antes da Sox, como era a empresa? A empresa era bagunçada? Não era? Já tinha certo controle e na verdade a Sox veio refinar esses controles? Qual é a sua opinião?

**Coordenador Fiscal:** Era uma empresa aguçada em algumas partes ou áreas ou na própria fábrica, a gente já percebia que tinha uma estrutura de organização, de compliance, mas acredito que não era tão refinado, tão organizado como com a chegada do Sox. Acredito que tenha, acredito não, vejo que tinha esse controle, mas também era uma coisa mais a nível gerencial da área.

**Eloisa:** Ia de cada área, dependia muito do gestor.

**Coordenador Fiscal:** É, dependia muito da área, do gestor que estava atuando ali. Na minha visão, não tinha na empresa inteira uma governança que fala assim "debaixo dessa governança iremos funcionar assim e assado".

**Eloisa:** Dependia muito de cada área, não é?

**Coordenador Fiscal:** É, acho que cada área desenvolvia a sua estrutura de compliance, de controles internos e tudo mais.

**Eloisa:** A 3ª pergunta, antes da Sox a gente tinha alguma padronização de documentação? Por exemplo, as atas, políticas, procedimentos. Lá na tua área ou qualquer outra área que você consiga responder, você acha que a gente tinha isso antes da Sox? Já tinha política de procedimentos, ata de reunião?

**Coordenador Fiscal:** Na minha área especificamente não tinha. Minha área é uma área que quando eu cheguei não tinham os processos mapeados, não tinham as atividades e os fluxogramas. Isso não tinha. Da empresa como um todo, vejo que algumas áreas tinham, a própria contabilidade tinha alguns processos, não eram todos, mas tinham alguns processos.

**Eloisa:** Tinham ata de procedimentos, algumas coisas.

**Coordenador Fiscal:** Ata, acho que não. Não lembro.

**Eloisa:** Alguma reunião, não todo mês.

**Coordenador Fiscal:** Não todos, era uma vez ou outra, as reuniões mais importantes tinham ata, as outras não tinham ata. Você vê o RH, você percebe até pelo portal a empresa, o próprio RH já tinha a padronização das atividades deles, as regras de convênio médico, assistência odontológica, programa de participação, então você vê que o RH já tinha um perfil mais organizado, de ter mais um controle, até as atividades mais sob o método do controle interno da Sox.

**Eloisa:** Pergunta 4, na sua visão, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, lá na sua área tem bastante mudança tributária, reestruturação de determinada área, uma opção por utilizar ou não um incentivo fiscal, todas essas mudanças importantes, tinha alguém que decidia? Um diretor, como isso era documentado? Ou não? Vamos supor, tive uma mudança importante numa legislação, a desoneração da folha é um exemplo, quem decidia "vai fazer desse jeito"?

**Coordenador Fiscal:** Na verdade não tinha.

**Eloisa:** Não tinha, era só você, não tinha nenhuma aprovação, nada que desse o aval final.

**Coordenador Fiscal:** A gente tinha, caberia até à minha responsabilidade de estar passando para o meu gestor as mudanças, quais seriam os impactos e o meu gestor acabava passando para a diretoria. Vinham alguns questionamentos....



**Eloisa:** Mas só conversa, não é?

**Coordenador Fiscal:** Só conversa. Não tinha nada registrado, não tinha aquela reunião que depois a gente implementou, mas foi até antes da Sox. A gente implementou o comitê tributário justamente para levar isso até o nível gerencial, diretoria, jurídico, para saber o que estava acontecendo, para ver quais eram os impactos, se realmente a gente ia para o caminho A ou caminho B, mas assim, antes do comitê não tinha isso.

**Eloisa:** Era mais um acordo verbal.

**Coordenador Fiscal:** Era. Aquela conversa tipo, vi o que mudou, eu passar, fazer a comunicação via e-mail, a gente se reunir numa conversa mais informal, eu explicar e aplicar. Não tinha a formalização do processo, não tinha, só depois do comitê.

**Eloisa:** Aí mudou um pouquinho o cenário.

**Coordenador Fiscal:** Mudou um pouco o cenário, a gente passou a se reunir, a discutir os pontos, se era aplicável, se não era, juridicamente como a gente poderia estar trabalhando, aí ficou uma coisa mais estruturada.

**Eloisa:** E até mais organizado, daí qualquer pessoa que precise entender quem mudou e quem autorizou, você tinha isso documentado, não é?

**Coordenador Fiscal:** Exatamente.

**Eloisa:** Pergunta 5. Preciso entender da sua área se tinha alguma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores, por exemplo, com a Sox as principais atividades são elaboradas pelo analista e revisadas pelo coordenador. Antes da Sox tinha isso? Já era revisado por alguém? Por exemplo, uma alteração de imposto, ICMS, um analista seu executava, tinha alguém que conferia isso e era documentado?

**Coordenador Fiscal:** Antes não. Depois da Sox a gente padronizou, daí foi um processo como um todo, a gente criou os processos, os fluxogramas e as revisões.

**Eloisa:** Pergunta 6. A empresa antes da Sox, ela tinha um controle de segregação de função? A segregação de função envolve também a questão da alçada de aprovação. Por exemplo, isso antes da Sox era organizado?

**Coordenador Fiscal:** Não era.

**Eloisa:** Na verdade tinha lá, mas se você pedia o acesso eles poderiam liberar...

**Coordenador Fiscal:** É, eu pedia o acesso e tinha o acesso.

**Eloisa:** Todo mundo tinha o acesso, por exemplo, para lançar uma nota e para aprovar uma nota.

**Coordenador Fiscal:** Acho que eu mesma, em algum momento já lancei e já aprovei.

**Eloisa:** isso na sua área também?

**Coordenador Fiscal:** Minha área. Na minha área mesmo já fiz processo de pagamento e já...

**Eloisa:** Já aprovou também. Antes da Sox não tinha muito essa... Na verdade tem algumas pessoas que até entendem, mensuram um pouco isso, mas não era tão segregado, existia certo conflito nessa segregação de função.

A pergunta 7, antes da Sox, os controles presentes na empresa ajudavam a medir, antecipar os riscos inerentes dos processos? Por exemplo, o que a gente tinha de controle antes da Sox, esses controles ajudavam a antecipar qualquer tipo de risco ou medir qualquer tipo de risco? Por exemplo, pensa numa caldeira. A caldeira se ela vai explodir, antes de ela explodir, ela tem uma luz vermelha que dá um sinal de que ela vai explodir, falando de uma forma muito simples. Tinha algum controle que a gente conseguia medir, antecipar, algum tipo de risco? Na sua visão. Pode ser voltado para a sua área mesmo.

**Coordenador Fiscal:** Acho que não. Pelo menos eu, na minha área, eu não tinha essa visão de antecipar o risco. Muitas vezes o fato já tinha até acontecido.

**Eloisa:** Reativo, o fato acontece e depois a gente... Não é preventivo.

**Coordenador Fiscal:** Sempre agia quando já acontecia o fato. Não tinha isso, quase certeza que não tinha.

**Eloisa:** 8ª pergunta, os colaboradores da sua área, eles entendiam os objetivos do processo da área? Por exemplo, eles entendiam o porquê eles faziam uma conciliação, as atividades deles, eles entendiam por que faziam?

**Coordenador Fiscal:** Acredito que sim.

**Eloisa:** Isso já tinha um entendimento claro, não era nada feito automático.

O 2º bloco, as perguntas são bem parecidas, agora preciso entender qual é a sua visão após a Sox. Depois vou fazer um comparativo do que melhorou e do que não melhorou e o que não mudou nada.

9ª pergunta, após a Sox, a gente teve alguma mudança na cultura dos controles da empresa?

**Coordenador Fiscal:** Com certeza. As coisas passaram a ser mais organizadas, mais controladas, até o nível de execução da atividade, porque antes, a sensação que eu tinha é que antes não tinha tanto aquela preocupação em executar, ia lá e fazia. Hoje você tem que executar e entender e...

**Eloisa:** E alguém tem que aprovar também, não é?

**Coordenador Fiscal:** Aprovar, revisar e documentar que realmente aquilo que você fez está dentro dos padrões, certinho, sem sombra de dúvida.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando a sua área, área fiscal, o que você acha dentro da sua área, os principais controles implantados e se dentro desse controle foi feito um mapeamento desse processo, se foi feito um fluxograma dessas atividades que foram implantadas?

**Coordenador Fiscal:** Foi feito o mapeamento, a gente baixou o modelo elaborado pela consultoria.

**Eloisa:** O próprio Transfer Pricing, o comitê também, não é?

**Coordenador Fiscal:** Então a gente teve todo o mapeamento do processo, a organização, a parte documental da apuração. Porque ficava ali, a gente apurava e ficava ali comigo, não tinha uma assinatura, não tinha uma revisão.

**Eloisa:** Não tinha uma aprovação, claro, você autoriza e você revisa tudo o que é feito, mas além de você, você tem que ter alguém que responde, porque não é só você que define um ajuste.

**Coordenador Fiscal:** Exatamente. Acho que foi bem importante essa organização do processo, deixou mais...

**Eloisa:** Deixa a pessoa até um pouco mais segura, não é?

**Coordenador Fiscal:** Isso que eu ia falar, a gente fica mais segura porque não está só ali na nossa mão.

**Eloisa:** Exato, não estoura só para você. Na verdade não é só você que responde.

**Coordenador Fiscal:** Exatamente.

**Eloisa:** É um gerente, o próprio diretor a partir do momento que ele aceita aquilo.

**Coordenador Fiscal:** Exatamente.

**Eloisa:** A 11ª pergunta, com a Sox a segregação de função melhorou? A gente teve uma modificação nessa segregação?

**Coordenador Fiscal:** Acho que teve. Acabou com os processos engessados.

**Eloisa:** Acho que quando fala em Sox lembra muito de engessar processo, não é?

**Coordenador Fiscal:** A grande preocupação do Sox era porque muitas coisas acabam ficando engessadas. Antes você fazia super rápido e hoje você demora mais. Por exemplo, eu, alguns acessos eu não tenho mais "não acredito! Tiraram meu acesso!" Nesse ponto realmente dificultou bastante. Tenho o cargo de coordenador e só posso aprovar.

**Eloisa:** Não pode lançar uma nota.

**Coordenador Fiscal:** Não posso lançar nada. Mas aí em algum momento se eu não tiver ninguém para fazer aquilo naquela hora, naquele momento, só tem eu para fazer para tudo porque eu não posso fazer. Aí engessa todo o processo. Nesse ponto realmente...

**Eloisa:** É um pouco mais chatinho. Você percebe que teve mudança, claro.

**Coordenador Fiscal:** Sem sombra de dúvidas.

**Eloisa:** A 12ª pergunta, com a implantação da Sox, esses controles fizeram diminuir o risco de fraude e erros no processo? Preciso entender da tua área fiscal e se você tiver alguma opinião na empresa em geral. Os controles que a gente tem hoje fazem diminuir o risco inerente do processo, ele evita fraude, qual é a sua visão?

**Coordenador Fiscal:** Essa pergunta é um pouco complexa. Não diria que com o Sox 100% dos processos estarão dentro dos padrões, que não vai ter fraude.

**Eloisa:** Até muitas pesquisas que eu li, em nenhuma empresa.

**Coordenador Fiscal:** A gente tem exemplos aí da Petrobrás. Era uma empresa que está com ações na bolsa de Nova York, tem todo um trabalho de compliance, de Sox e a gente vê o que está acontecendo. Não vejo que isso vai... Diminui um pouco, inibe, acho que inibe sem sombra de dúvida, inibe as pessoas pensarem ou tentarem fazer alguma coisa. Acho que não só a questão de fraude, mas vejo muito mais que os erros tendem a diminuir porque está passando por um processo todo de conferência, de quem faz, de revisão, de aprovação. Então acho que o erro em si, acho que ele tende a diminuir mais.

**Eloisa:** Diminuir bem.

**Coordenador Fiscal:** No comparativo de fraude e erros, acho que o erro com o Sox tende a diminuir bastante pelo fato de você ter tudo mapeado, todo o processo, uma pessoa que faz, uma que revisa, uma que aprova e uma que revisa. Fraude já é um pouco mais complexo. Acho que ainda falta um pouco mais.

**Eloisa:** Não é só a Sox que vai inibir uma fraude.

**Coordenador Fiscal:** Não.

**Eloisa:** Na verdade está muito mais na cultura dos próprios funcionários do que qualquer lei que você coloca na empresa.

**Coordenador Fiscal:** Exatamente. Outra coisa importante, de penalizações. Acho que a fraude está muito ligada à penalização. Se houve um desvio, como isso é penalizado. Se não houver penalizações...

**Eloisa:** Tem muita gente que não se inibe com a Sox.

**Coordenador Fiscal:** "Vou fazer"...

**Eloisa:** Até ver onde dá. Na sua opinião, 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa? Teve uma melhora desses controles?

**Coordenador Fiscal:** Teve.

**Eloisa:** Quando você faz um de/para do antes e do depois, melhorou alguma coisa?

**Coordenador Fiscal:** Bastante. Na minha área não tinha processo, controle de nada. Peguei o gancho da Sox, mesmo para algumas atividades que não estavam mapeadas pela Sox, peguei um gancho e coloquei e apliquei para o processo inteiro da área fiscal. Todos os meus impostos, todas as minhas atividades são mapeadas, elas têm alguém que faz, alguém que revisa e alguém que aprova. Antes não tinha. Aquela coisa, mesmo se a Sox não mapeou essa atividade, também acho que vai muito do gestor falar "vou aproveitar o momento e vou... Já que não tenho vou utilizar isso e aplicar também".

**Eloisa:** Acho que antes de ter a Sox dentro da empresa tinham algumas pessoas que já eram muito corretas, mas elas eram vistas como chatas. Quando entrou a Sox, querendo ou não todo mundo (falam juntas). É Sox, é Sox. Isso fez, essa é a minha opinião, preciso entender se a sua é a mesma, isso fez com que as pessoas mudassem um pouquinho o jeito de pensar, na verdade o jeito de enxergar algumas burocracias dentro da empresa.

**Coordenador Fiscal:** é verdade.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox, você acha que a frequência do monitoramento dos controles aumentou? Por exemplo, as atividades foram mais acompanhadas, houve um maior monitoramento de todo o processo após a Sox ou não, para você o que era antes continua o mesmo agora? Dentro da sua área.

**Coordenador Fiscal:** da minha área, não sei da empresa em geral, não saberia responder, mas da minha área teve uma frequência, o monitoramento aumentou, isso sem sombra de dúvida.

**Eloisa:** até porque você começou a aprovar tudo, não é? Aí você começou a ter um pouco mais de noção de todo o processo, não é?

Pergunta 15, agora com a Sox, apesar de que a sua é a mesma pergunta, os colaboradores continuam entendendo todos os objetivos dos processos, não é? Mesmo após a Sox, isso não mudou... Na outra pergunta você já respondeu que...

**Coordenador Fiscal:** não, já tinha...

**Eloisa:** já tinha o entendimento.

Pergunta 16, com a Sox, os controles presentes na empresa ajudam a medir, antecipar esses riscos do processo? É aquela questão da caldeira.

**Coordenador Fiscal:** é, acho que com o Sox as coisas foram mapeadas, qual é o risco...

**Eloisa:** Isso, tem até aquela matriz que a consultoria passou...

**Coordenador Fiscal:** com certeza. A gente consegue visualizar... Aquilo que a gente não tinha visão do risco, agora a gente consegue ter.

**Eloisa:** A 17ª, após a Sox houve alguma mudança na gestão de risco da empresa? Em que medida? Por exemplo, os controles, os principais controles, na sua visão a gestão de risco desses controles melhorou com a Sox? Ou para você não, continua a mesma coisa?

**Coordenador Fiscal:** acredito que melhorou sim.

**Eloisa:** Vou te dar um exemplo. Voltando lá para o ponto eletrônico, exemplo simples, antes não tinha o ponto e foi implantado o ponto, por quê? Porque tinha um risco em toda a questão de pagamento de hora extra. Você não vai desconfiar de todo mundo, mas você não sabe até que ponto essas horas eram mensuradas corretamente. Voltando um pouquinho lá para a sua área, vou só um exemplo que eu dei, você acha que os controles da sua área, com a implantação da Sox, a gestão de risco do processo melhorou? Por exemplo, uma apuração de ICMS, a apuração de algum imposto que antes poderia ter algum erro porque não tinha conferência e com toda essa burocratização de conferência, esse risco foi isolado, como é a sua visão perante esse processo?

**Coordenador Fiscal:** acredito que a gente teve uma mudança na gestão dos riscos, onde a gente consegue pegar e ter uma visão. Tive fatos na área que depois que eu passei a revisar, eu passei a questionar alguns pontos, que a gente teve que acertar, porque antes, como eu não tinha essa gestão de ficar analisando ponto a ponto, então para mim estava ok. Estavam sendo feitos, estava ok. Depois que passou a ser revisado por mim, que comecei a ter essa gestão do que estava fazendo, o que era esse número, por que estava assim, por que estava assado, então só analisando mesmo, pegando mesmo, que eu passei a ter essa visão. Acho que com a Sox isso melhorou.

**Eloisa:** São mais 3 perguntas bem tranquilas. Esse 3º bloco, só preciso entender quais foram as mudanças significativas para a empresa após a Sox.  
18ª pergunta, na sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar o Sox? A motivação inicial da empresa.

**Coordenador Fiscal:** Foi abrir o capital.

**Eloisa:** Na bolsa de Nova York, não é?

**Coordenador Fiscal:** então foi o maior motivador. Acredito que se não fosse isso também não ia...

**Eloisa:** Não teria a implantação da Sox.

**Coordenador Fiscal:** Não teria, sem sombra de dúvida.

**Eloisa:** Com certeza não, até porque o custo disso é alto. Quais foram os principais resultados dessa implantação? Pode ser alguma coisa bem simples.

**Coordenador Fiscal:** mudança de processo.

**Eloisa:** Até um pouco de cultura, não é?

**Coordenador Fiscal:** a cultura. Tem os processos hoje e de um modo geral a pessoa sabe de onde começa e onde termina e para que aquilo serve, o que ele está fazendo. De repente a pessoa só fazia, mas não sabia para que ele estava fazendo e para que servia aquele número. Hoje do meu ponto de vista, acredito que as pessoas sabem, porque faz, para quem tem que passar e o que essa pessoa faz com aquilo. Acho que ficou mais...

**Eloisa:** teve até um pouco mais de visão nos processos, as pessoas aprenderam a enxergar um pouco diferente, ter uma visão geral do processo, não é?

**Coordenador Fiscal:** é.

**Eloisa:** Essa 19ª pergunta pode ser não aplicada, preciso entender a sua opinião. A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa? Na verdade essa pergunta foi feita com a ideia, se a empresa abrisse o capital na bolsa de Nova York. Pensando, a gente sabe que a nossa empresa foi vendida, pensando nessa venda, você acredita que a empresa, o grupo de investidor que comprou a nossa empresa, eles compraram pensando exatamente porquê já tinha implantado a Sox? Você acha que isso fez com que as pessoas que compraram, eles se interessaram pela compra também pela questão de já ter um processo, mesmo que seja um processo que a gente iniciou em fevereiro do ano passado e sabe que é um processo novo? Você acha que isso de alguma forma contribuiu para que eles se interessassem?

**Coordenador Fiscal:** acho que sim, porque de alguma forma a empresa está passando uma credibilidade maior do que se não tivesse a Sox. Ela até poderia ter comprado, mas eu acho que passou a ter um viés mais atrativo "está vendo essa empresa? Tenho interesse, mas o atrativo dela é esse". Acredito que sim.

**Eloisa:** Última pergunta. Na sua opinião, acho que a gente até já respondeu essa pergunta, houve uma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Coordenador Fiscal:** teve. A gente pode falar do lado bom e do lado ruim. Toda mudança é difícil das pessoas se acostumarem. Então quando a gente cria um processo que vai engessar, as pessoas querem as coisas mais rápidas, mais dinâmicas, as pessoas não querem ficar fazendo, refazendo, analisando, assinando... Teve muita... Acho que você poderia falar melhor que eu ... reclamação "precisa tudo isso? Tem necessidade?", mas isso é com o tempo. Estamos com quantos meses de Sox?

**Eloisa:** foram implantados todos os processos... de junho para cá, 9 meses. Mas 1 ano, desde quando eles entraram que foi em fevereiro do ano passado.

**Coordenador Fiscal:** você vê que esse período, no início teve um processo de adaptação, de informação, "tem que fazer?", e hoje as pessoas "não, tem que fazer", as pessoas vão lá e fazem.

**Eloisa:** Já está na cabeça o processo.

**Coordenador Fiscal:** é, já está no comportamento "vai ter que fazer, vamos embora".

**Eloisa:** é isso, agradeço a sua presença, obrigada.



**COORDENADOR CONTÁBIL – 24/03/2015**

**Eloisa:** Dani, boa tarde. Na 1ª parte da entrevista preciso saber, 1ª pergunta, qual é a sua idade e formação profissional?

**Coordenador Contábil:** minha idade é 38 anos, formação profissional, me formei em 2000 e estou a 15 anos formada em ciências contábeis, sou contadora, fiz pós-graduação na parte de controladoria. Estou na área desde que me formei, daí fui fazer estágio, trabalhei 15 anos numa empresa de prestação de serviços e estou há 6 anos aqui.

**Eloisa:** então você já responde a segunda pergunta, só que nessa 2ª pergunta, seu cargo inicial não foi direto para coordenador, não é?

**Coordenador Contábil:** não.

**Eloisa:** você entrou aqui na empresa como?

**Coordenador Contábil:** analista pleno. Como analista pleno fiquei uns 3 ou 4 anos, fui para sênior e depois 1 ano que estou como coordenador contábil.

**Eloisa:** nesse outro bloco, dividi meu roteiro de entrevista em 3 blocos. O 1º bloco preciso entender qual é a sua visão, a sua opinião perante a área de controle interno antes da Sox. Essas 8 perguntas que vou fazer se referem ao cenário da empresa antes da Sox. Pergunta 1, antes de implantar a Sox, na sua visão, você acha que a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos? Ou seja, sem a Sox, todos os nossos processos que a gente tem, já existiam? Se você não conhecer a empresa como um todo, você pode dizer só da sua área. Não tem problema.

**Coordenador Contábil:** olhando da minha área, acho que tinham alguns controles, mas não estavam escritos, não tinha um critério de assinatura ou meio que um padrão, mas existia, tinha alguns controles, como uma conciliação contábil, só que não tinha a formalização de assinatura.

**Eloisa:** faltava mais a organização, parte de segregação das atividades.

**Coordenador Contábil:** isso. Mas não tinha uma estrutura, vamos dizer assim, de controles internos, dentro da minha área sim, tinham alguns procedimentos, mas não tinha a estrutura de controles internos dentro da empresa. Existia uma gestão de risco...

**Eloisa:** você acha que a parte de riscos antes, até antes da Sox, lá na contabilidade mesmo, tinha algum trabalho feito em cima disso?

**Coordenador Contábil:** não. Gestão de risco não.

**Eloisa:** 2ª pergunta. Na sua visão, a empresa tinha uma cultura de controles? Como funciona essa cultura de controles? Por exemplo, o controle, a gente o observa

desde quando a gente entra na empresa, desde a organização da portaria, até, por exemplo, na fábrica que tem aquelas faixas onde as pessoas andam. Pensando como um todo, para poder te dar um exemplo um pouco mais simples. Na sua visão, antes da Sox, você acha que a empresa já tinha processos, já era controlada, organizada? Isso antes de implantar a Sox.

**Coordenador Contábil:** sim, acho que tinha um controle, não era uma empresa desorganizada, de maneira alguma. Tinha um controle, tanto que as auditorias que vinham, falavam que passavam por algumas empresas que não têm organização nenhuma. Acho que o controle existe, cada área tem o seu controle individual, por exemplo, a fábrica tem o controle, umas regras para serem seguidas, lá eles têm o ISO, acredito que lá tenha muito mais do que aqui, por ser fábrica. Aqui não tinha ISO, mas dentro de cada departamento tem o seu controle sim.

**Eloisa:** acho que ia muito do gestor, não é? O perfil do gestor, ia conforme ele, por exemplo, se ele fosse uma pessoa mais organizada, certamente as coisas andariam um pouco mais certinhas, não é?

**Coordenador Contábil:** concordo. Então assim, dentro de um todo a cultura estava presente.

**Eloisa:** 3ª pergunta. Nós tínhamos padronização de documentação? Por exemplo, antes da Sox tinha ata de reunião, políticas, procedimentos?

**Coordenador Contábil:** algumas sim e outras faltaram e aí a gente complementou, mas não tinha uma padronização, mas cada um tinha as suas políticas e procedimentos da área. Por exemplo, o RH tinha algumas políticas, a contabilidade tinha procedimento de um relatório de vendas RDV, algumas atas na área de jurídico, mas não tinha uma padronização.

**Eloisa:** faltava um pouco de padronização, na verdade, não é?

**Coordenador Contábil:** sim.

**Eloisa:** antes da Sox, os processos na área contábil eram mapeados? Sabe aquele fluxograma que foi feito depois da Sox, cada atividade eles mapearam, a consultoria mapeou, por exemplo, uma conciliação contábil, como faz, desenhou mesmo os processos. Antes da Sox isso não existia, não é?

**Coordenador Contábil:** não.

**Eloisa:** pergunta 4. Como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, dentro da área contábil, ou se você conhecer alguma outra área, decisões importantes estratégicas, como isso era controlado? Era feito uma reunião com algum diretor ou isso era decidido entre a parte de coordenação e já era executado?

**Coordenador Contábil:** era em nível de diretoria mesmo e já era executado. O gestor anterior deixava formalizado. Então deixava formalizado numa carta porque se acontecer alguma coisa lá na frente já...

**Eloisa:** está no histórico.

**Coordenador Contábil:** quem assinou, quem fez.

**Eloisa:** então na área contábil isso já era registrado independente de Sox ou não, legal. A pergunta 5, antes da Sox, tinha alguma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores? Tinha essa questão de quem prepara, revisa, aprova?

**Coordenador Contábil:** não.

**Eloisa:** era uma única pessoa que executava e fazia a tarefa, não é? Legal. 6ª pergunta. Antes da Sox, a empresa tinha um controle de segregação de função? Por exemplo, segregação de função é aquela questão de que os analistas fazem, a coordenação aprova...

**Coordenador Contábil:** não.

**Eloisa:** antes da Sox, qual era a sua visão?

**Coordenador Contábil:** na minha visão, eu tinha um nível de alçada de aprovações, isso sempre existiu, mas na parte de segregar as funções, alguns itens tiveram que melhorar.

**Eloisa:** não tinha muito essa divisão, porque na verdade, vê qual é a sua opinião, por exemplo, até o acesso de sistema, tinha um único usuário que ele lançava uma nota e ele podia aprovar, lançamento manual que não tinha toda aquela alteração que foi feita no sistema SAP. Então nisso aqui o controle não era tão efetivo?

**Coordenador Contábil:** não.

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles que a gente tinha na empresa antes da Sox, eles ajudavam a medir e antecipar os riscos do processo? Por exemplo, a gente tem os controles para tentar mitigar os riscos e tentar evitar as fraudes. Isso antes da Sox, você acha que os controles das áreas ou até a própria contabilidade tinha, de alguma forma ajudava a medir ou a antecipar algum risco do processo? Quer ver um exemplo?

**Coordenador Contábil:** acredito que assim, vamos dizer que num grau pequeno, mas dava. Acho que o controle, vai depender do ponto de vista...

**Eloisa:** quer ver um exemplo? Parte de contabilização manual, antes quando não tinha segregação os inputs eram feitos diretamente no sistema. Então isso para você, você acha que tinha algum risco dentro da operação, e alguém, sei lá, imputar algum pagamento, fazer algum lançamento errado que desse certo problema no nosso resultado?

**Coordenador Contábil:** não via problema.

**Eloisa:** pergunta 8, os colaboradores da contabilidade entendiam os processos da área? Por exemplo, as atividades que eles executavam, eles conseguiam entender o porquê eles estavam fazendo aquilo?

**Coordenador Contábil:** sim.

**Eloisa:** O 2º bloco são perguntas bem parecidas com as do 1º, agora preciso entender a sua visão pós Sox.

9ª pergunta, após a Sox, a gente teve alguma mudança na cultura de controle da empresa? Você acha que as pessoas ficaram um pouco mais atentas a essa questão de controle ou não? Ficou tudo do mesmo jeito?

**Coordenador Contábil:** acho que ficou mais... É mais burocrática, é muito mais papel, muito mais documento, a gente teve que entrar numa cultura que não estávamos acostumados, a do assinar, tudo muito documentado. Então houve uma cultura sim, houve uma mudança, houve.

**Eloisa:** geralmente as pessoas não gostam muito de Sox.

A 10ª pergunta. Considerando a sua área, a contabilidade, quais foram os principais controles implantados? O que você acha que de importante foi implantado ali?

**Coordenador Contábil:** o que achei importante é deixar documentado toda a parte da ata, os procedimentos, deixar documentado não só verbal as solicitações à diretoria, acho que isso foi importante deixar documentado, deixar bem alinhado. Acho que essa parte, deixar essas atas, procedimentos, deixar tudo documentado.

**Eloisa:** porque antes isso era às vezes discutido numa reunião de fechamento e a gente... Algumas vezes não tinha a documentação todo mês efetiva, não é?

**Coordenador Contábil:** é.

**Eloisa:** ainda na pergunta 10, após a Sox, teve algum mapeamento desses processos, do fluxograma? Sabe aquele mapeamento que a consultoria fez? A gente entregou para cada área, que foi onde eles levantaram os controles? Isso permaneceu na sua área...

**Coordenador Contábil:** sim, permaneceu.

**Eloisa:** em sua opinião, você acha que houve um mapeamento desses processos?

**Coordenador Contábil:** houve.

**Eloisa:** que até a própria consultoria fez, não é?

11ª, a segregação de função apresentou alguma mudança após a Sox? A segregação foi toda aquela alteração que a gente fez no sistema.

**Coordenador Contábil:** modificação teve, tanto que uma transação eu não entro, outra pessoa entra, ficou bem burocrático e assim, você tem um limite, dependendo da função da pessoa, ela tem um limite para entrar no SAP, algumas transações não

são mais permitidas. Você tinha certas liberdades de fazer e agora ficou mais engessado.

**Eloisa:** 12<sup>a</sup>, com a Sox, você acha que após a Sox esses controles fizeram diminuir esses riscos de fraudes e erros?

**Coordenador Contábil:** sim.

**Eloisa:** vê se você concorda comigo, até mesmo porque, quando a gente passa por esse processo de quem prepara, quem revisa e quem analisa, querendo ou não, nesse processo, mesmo quem está fazendo não enxergue o erro, quem aprova pode ser que com outros olhos...

**Coordenador Contábil:** encontre.

**Eloisa:** você concorda com essa afirmação?

**Coordenador Contábil:** concordo.

**Eloisa:** 13<sup>a</sup>, então você acha que a Sox contribuiu para fortalecer esses controles internos da empresa?

**Coordenador Contábil:** sim. De um modo geral sim, ela veio para alterar os procedimentos, teve as modificações, os impactos dentro da nossa área, então veio para fortalecer.

**Eloisa:** pergunta 14, após a Sox, você acha que a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Quando a gente fala em monitoramento é mesmo essa questão de conferência por parte da coordenação, se precisar o gerente.

**Coordenador Contábil:** respondo por mim. Acho que a responsabilidade é muito grande porque você está assinando algo que você olhou e viu. Depois que implantou, respondendo por mim, eu olho com outros olhos, você olha com mais detalhes, com mais... "é isso mesmo? Está correto?", simplesmente não apertado e libero, eu analiso porque sou eu que estou assinando ali.

**Eloisa:** você teve um pouco mais de controle sobre alguns lançamentos.

**Coordenador Contábil:** sim, aumentou o trabalho, mas aí você monitora melhor.

**Eloisa:** essa 15<sup>a</sup>, na verdade acredito que você já tenha até respondido, é a questão de se os colaboradores entendem os objetivos dos processos da área. Você já explicou que sim, isso é muito claro para todos os colaboradores.

16<sup>a</sup>, com a Sox, os controles presentes na empresa ajudam agora a medir, antecipar esses riscos?

**Coordenador Contábil:** sim, dependendo de cada área, falando um pouco da contabilidade, você consegue antecipar um erro, uma correção, você já faz de imediato, você não deixa virar o mês uma conciliação, já faz o processo na hora, na hora que estou revisando.

**Eloisa:** mesmo por causa dessas conferências que a gente tem. Pergunta 17, após a Sox houve alguma mudança, em sua opinião, na gestão de riscos da empresa? Com esses controles novos que a gente implantou, foram 36 controles ao todo. Você acha que considerando os riscos inerentes desse processo, você acha que teve alguma mudança nesse processo de gestão de risco? Você pode pensar nesse caso aqui, até nos processos que são conferidos, os possíveis erros que a gente pega antes, coisa que as pessoas não visualizavam porque não tinha uma conferência de um gestor direto em muitos processos. Qual é a sua opinião?

**Coordenador Contábil:** houve uma mudança sim na gestão de risco, diminuiu o risco. A gestão hoje está bem controlada, acho que o controle existe, tem aquele check list que você tem que fazer todo mês. Diante do cenário dos trabalhos que executava todo mês, acho que a gestão por detrás disso é muito mais controlada, vamos dizer assim. A empresa tem uma visão num todo como está... Que ela não tinha.

**Eloisa:** engraçado que assim, algumas pessoas até perguntaram, nem todos os riscos, nenhuma Sox e nenhuma empresa vai conseguir sanar. A gente vê o caso da Petrobrás, por exemplo, que tinha a Sox e aconteceu tudo o que aconteceu. Ela minimiza, mas ela não faz com que todos os riscos desapareçam, porque é até parte do processo mesmo da empresa.

**Coordenador Contábil:** verdade.

**Eloisa:** as 3 últimas perguntas são para identificar algumas mudanças, as principais mudanças que teve na empresa com a Sox. Em sua opinião, 18ª, qual é a motivação da empresa para implantar o Sox?

**Coordenador Contábil:** a motivação foi a abertura da bolsa, não é?

**Eloisa:** isso mesmo. Em sua opinião, qual foi o principal ou os principais resultados alcançados após a implantação? Como você enxerga?

**Coordenador Contábil:** organização, controle. Acho que a empresa que tem a Sox dentro dela, acho que ela é bem mais vista com outros olhos, para o investidor, para uma pessoa que quer investir na empresa, para um banco, para uma auditoria. Ela é vista com outros olhos, porque ela é vista como uma empresa que é organizada, que tem controle, que tem processos. Então os principais resultados foram esses, que ela é vista com outros olhos, não que minimiza os erros, os riscos de fraude, mas você já tem um pontinho a mais.

**Eloisa:** engraçado que o que você comentou é até a próxima pergunta. 19ª, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Coordenador Contábil:** sim.

**Eloisa:** na verdade essa pergunta até foi feita e eu mantive no meu roteiro, pensando se a empresa não fosse vendida e aí voltando, já que ela foi vendida para um grupo de investidores, será que esse grupo que comprou viu o porquê a nossa empresa, por exemplo, tinha a Sox, será que ele viu com outros olhos?

**Coordenador Contábil:** sim. Acho que viu.

**Eloisa:** é uma pergunta que estou fazendo para todo mundo para entender o que as pessoas acham.

**Coordenador Contábil:** se eu estivesse do outro lado da mesa como investidora eu iria olhar com outros olhos.

**Coordenador Contábil:** isso. Acaba vendo que têm os controles, tem todo um processo, então acho que pontua mais, dá mais certa credibilidade sim.

**Eloisa:** última pergunta, na sua opinião, você acha que houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Coordenador Contábil:** teve.

**Eloisa:** alguns reclamaram, outros...

**Coordenador Contábil:** teve alguns resistentes. O que acontece? A empresa, não sei se em outras empresas é, implantou, mas o quadro de funcionários permaneceu o mesmo. Então isso trouxe mais trabalho, muito mais trabalho porque você quando fazia algo bem mais rápido, demorou mais o processo. Então a área da contabilidade foi... Não vou dizer que foi prejudicada, mas ela absorveu mais atividades e com o mesmo quadro. Então houve sim comportamento dos colaboradores de reclamar de ter alguém para ajudar, aumentar o quadro, porque a empresa está tendo retorno da credibilidade e tudo, mas a parte operacional aí, há falha. Acho que a empresa como um todo, no momento que implantar, ela tem que olhar, isso para qualquer empresa, olhar como está o quadro de funcionário, qual é o gap que tem, não só o gap de projeto, mas o gap de pessoas também, para poder ter tanto retorno financeiro com os investidores, como quanto retorno aqui interno do capital humano também. Os pontos mais relevantes foram esses da parte de comportamento. Não teve resistente porque as pessoas estão abertas às mudanças. Aceitar e...

**Eloisa:** mesmo porque foi mandatário, não é?

**Coordenador Contábil:** isso. É algo que falar... "Eu quero fazer", é tudo ou nada. Mas acho que de certa forma foi difícil nos primeiros meses, mas agora já entrou na rotina. Já faz parte do trabalho, do dia a dia.

**Eloisa:** Então tá, agradeço a atenção.

## COORDENADOR DE CRÉDITO E COBRANÇA – 25/03/2015

**Eloisa:** Márcia, boa tarde, iremos iniciar a entrevista sobre a influência da Sox na área de controles internos. Essas duas primeiras perguntas, eu preciso entender um pouquinho sobre o seu perfil profissional. A 1ª pergunta, qual é a sua idade e formação profissional?

**Coordenador Crédito:** 53 anos, sou formada em administração de empresas, meu cargo atual é coordenador de crédito e cobrança. Tempo da ocupação, no crédito e cobrança e barter eu tenho mais de 25 anos.

**Eloisa:** e na empresa você já entrou como coordenador de crédito e cobrança?

**Coordenador Crédito:** já entrei, exatamente, há 5 anos, na empresa há 5 anos.

**Eloisa:** O próximo bloco, dividimos o roteiro em 3 blocos. Nesse 1º bloco preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos antes de implantar a Sox. A 1ª pergunta, antes da implantação da Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia alguma gestão de riscos nos processos em geral da empresa?

**Coordenador Crédito:** na realidade na empresa não existia uma estrutura para controles internos. Existia sim, no nosso departamento um controle mais gerencial, mais rotineiro, pela minha experiência, pela experiência do gerente, mas não um controle tão amplo como deve ser uma companhia, mas direcionada ao próprio departamento.

**Eloisa:** então não tinha antes. Na verdade, não sei se essa é a sua opinião, antes dependia muito mais do gestor ter um controle específico, se esse gestor era mais tranquilo a área ficava um pouco solta.

**Coordenador Crédito:** exatamente. Totalmente solta.

**Eloisa:** 2ª pergunta, na sua visão a empresa tinha uma cultura de controles? Cultura de controles, por exemplo, quando vai alguém na fábrica ou aqui no escritório, você percebe que a empresa tem uma cultura de controles desde a recepção. Se a recepção é meio bagunçada a gente já percebe que ali tem uma coisinha estranha. Isso é um exemplo simples.

**Coordenador Crédito:** nesse sentido eu acho que a empresa pecava um pouco, ela não tinha esse controle assim de uma forma mais eficiente. A coisa era um pouco mais frágil.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação? Por exemplo, ata política, procedimento?

**Coordenador Crédito:** exatamente como falei na 1ª, dependia muito do gestor. No momento em que entrei na empresa não tinha tanto e até por alguns anos não teve,



mas dependia muito do gestor. Se você pegar algumas políticas era de 2013, umas políticas antigas, que não tinham sido atualizadas. Padronização não tinha.

**Eloisa:** na sua área os processos eram mapeados, por exemplo, tinha aquele fluxograma de atividades, por exemplo, uma conciliação de contas a receber, você tinha esse processo antes mapeado?

**Coordenador Crédito:** não, era feito, mas não tinha mapeado. Era feito todo mês, mas não tínhamos nada mapeado.

**Eloisa:** não tinha aquele fluxograma.

4ª pergunta, principalmente voltada para a sua área, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, sabe aquele trabalho que a gente fez em 2012 que foi a baixa da PDD, da lei 9430, que foi uma economia? Em sua opinião, essas principais decisões, como elas eram tomadas? Por exemplo, existia uma reunião onde só o coordenador decidia ou não, vocês subiam no nível de gerência e diretoria? Isso tinha algo por escrito ou era tudo verbal?

**Coordenador Crédito:** na realidade não tinha nada assim por escrito, uma rotina ou um procedimento. Era uma decisão em reuniões, conforme a necessidade do momento era tomada as decisões e feito. Óbvio que tínhamos nós, mas passávamos à pessoa responsável, mas nada formalizado, por escrito, nem algum procedimento.

**Eloisa:** Pergunta 5, lá na área de crédito e cobrança tinha alguma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, conciliação do contas a receber, duas revisões, por exemplo, uma pessoa prepara e a outra revisa? Como era isso lá?

**Coordenador Crédito:** na realidade assim, no 1º momento não tinha. Quanto nós começamos, fazemos assim, um analista faz e o outro assina, mas não que tinham aquelas evidências como hoje o Sox nos pede. Era conferido, se realmente procedia, mas não existiam as evidências, não ficava documentado que tinha sido feito, você não sabia, no documento não tinha o nome de quem elaborou e quem conferiu.

**Eloisa:** a parte mais importante que era... Essa revisão tinha?

**Coordenador Crédito:** tinha. Sempre fizemos, por duas.

**Eloisa:** é a 1ª área, bacana. Pergunta 6, em sua opinião, a empresa antes da Sox apresentava um controle de segregação de função? Por exemplo, a empresa era um pouco rígida no sentido de controlar acesso de sistema?

**Coordenador Crédito:** não. Nenhum.

**Eloisa:** pergunta 7, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Coordenador Crédito:** não, na realidade como não tinha esse controle, deixava muito frágil a empresa em cometer algum erro de acontecer algum problema.

**Eloisa:** tudo muito aberto.

**Coordenador Crédito:** exatamente.

**Eloisa:** na verdade não tinha nada de medição de situação de risco.

**Coordenador Crédito:** não.

**Eloisa:** Última pergunta desse bloco, 8ª pergunta. Os colaboradores do crédito e cobrança, eles entendiam os objetivos dos processos da área? Por exemplo, todo processo que eles faziam ali, uma conciliação, qualquer trabalho um pouco mais específico, eles entendiam o porquê dessa execução desse trabalho?

**Coordenador Crédito:** quem faz esse trabalho nesses processos são os analistas seniores. Então, a Patrícia já tem uma experiência muito mais vasta, ela sabia, ela entendia. A mesma coisa a Priscila. Nós, tanto eu quanto a gente, sempre adotamos aquele processo, você tem que entender o começo, meio e fim, para onde vem, pra onde vai e quais são as consequências. Então é uma questão de cultura, talvez porque nós trabalhamos em outras empresas que tinha, trouxemos mais ou menos isso.

**Eloisa:** na verdade então só os seniores enxergavam esse processo como um todo.

**Coordenador Crédito:** sim. Mas nós fazíamos questão que os analistas, os estagiários, os juniores, que aprendam da mesma forma.

**Eloisa:** até mesmo fica mais fácil na questão de resolver problemas, não é?

**Coordenador Crédito:** exatamente.

**Eloisa:** porque vai para a sua mão ou para a mão do próprio sênior com uma solução.

**Coordenador Crédito:** exatamente.

**Eloisa:** 2º bloco de perguntas que vamos iniciar agora, preciso entender qual é a sua opinião, a contribuição que a Sox trouxe para a área de controles internos.

**Coordenador Crédito:** só para o meu departamento ou para a companhia?

**Eloisa:** para o seu departamento. Se você souber alguma coisa da companhia...

**Coordenador Crédito:** não posso responder pela companhia também.

**Eloisa:** não tem problema. O antes é até melhor da companhia, mas aqui, o que você souber da empresa pode responder também. Pergunta 9, após a implantação da Sox houve alguma mudança na cultura desses controles da empresa?

**Coordenador Crédito:** sim. Porque hoje, além de você documentar como é feito, você documenta quem está fazendo, a forma que está fazendo e o outro que está conferindo. Você tem as bases onde você comprova o que foi feito.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando a sua área de crédito e cobrança quais foram os principais controles implantados? O que mais foi significativo?

**Coordenador Crédito:** acho que conciliação, fechamento de mês e principalmente provisão para devedores duvidosos. Porque até então era feito de uma forma assim solta, não tinha aquele controle da forma como era feito. Por se tratar de uma conta de provisão, é uma conta muito importante, vê resultados. É um controle que foi bem significante.

**Eloisa:** até para a análise de vocês, não é? Sabe aquele de/para que vocês fazem para poder chegar no... Querendo ou não ali você vê quem realmente pagou, o que aconteceu.

**Coordenador Crédito:** ficou claro então. Antigamente você fazia isso e colocava um valor fechado, então não tinha como você abrir, porque no momento em que era feito, só era feito nos números finais.

**Eloisa:** no número cheio.

**Coordenador Crédito:** hoje não, hoje você faz, mas tem de onde veio, por que veio, quem pagou ou quem incluiu.

**Eloisa:** ficou bem mais claro.

**Coordenador Crédito:** então você tem a composição por cliente do que aconteceu.

**Eloisa:** 11ª pergunta, agora após a Sox, a segregação de função apresentou alguma modificação?

**Coordenador Crédito:** sim, para mim, como comentei, acho extremamente importante porque você não pode misturar as coisas. Quem coloca um pedido não pode liberar pedido, o risco é muito grande. Acho que ficou mais seguro, ficou mais claro, as pessoas estão entendendo muito mais a responsabilidade. Então acho excelente isso, é uma ponta importantíssima.

**Eloisa:** 12ª pergunta, com a implantação da Sox esses controles, tanto do crédito como da empresa inteira, eles fizeram diminuir o risco de fraudes e erros?

**Coordenador Crédito:** sim, com certeza, porque você tem agora segurança e quem faz não libera, ou quem vai colocar o pedido não libera, ou só o crédito e cobrança pode liberar um pedido, não vendas. Então diminui de forma... Fora os números contábeis, você sabe de onde vêm, quais são os números e o porquê.

**Eloisa:** eu digo para outras pessoas que eu entrevistei, que essa pergunta, você nunca vai 100% zerar o risco de fraude, nunca, nenhuma Sox não faz isso, mas ele inibe um pouquinho.

**Coordenador Crédito:** exatamente.

**Eloisa:** 13ª pergunta, em sua opinião, a Sox contribuiu para fortalecer esses controles internos dentro da empresa?

**Coordenador Crédito:** sim.

**Eloisa:** mesmo por que tem todas as regras que foram criadas.

**Coordenador Crédito:** tem normas, procedimentos, a segregação de função. Então isso eles sabem, se fizer alguém vai ter que aprovar, vai ter que conferir, tem assinatura. A pessoa antes de assinar, colocar lá, ela vai realmente analisar friamente, não por assinar.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox, dentro da área de crédito e cobrança, a frequência do monitoramento desses controles aumentou? Monitoramento são revisões, controlar mesmo tudo o que está sendo feito dentro da área.

**Coordenador Crédito:** sim. Nós controlávamos já, só que além de controlar nós documentamos.

**Eloisa:** a área de crédito e cobrança foi uma área que implantou muito rápido o Sox, porque você já tinha...

**Coordenador Crédito:** já tinha aquele controle. Como te falei, nós já tínhamos o controle, nós não tínhamos a documentação, as evidências desse controle.

**Eloisa:** foi uma das áreas mais fáceis que eu achei para entrar.

**Coordenador Crédito:** foi muito mais tranquilo.

**Eloisa:** 15ª, agora com a Sox, os seniores já entendiam, mas os outros analistas e assistentes entendem um pouco mais sobre os processos da área?

**Coordenador Crédito:** entendem, entendem bastante. Acho que é até cultural, como nós já tínhamos assim, a pessoa tem que saber aquela responsabilidade dela, independente se for um estagiário ou um sênior. Um sênior claro que pela bagagem, pelo tempo ele já carrega isso, mas desde o estagiário a júnior, um assistente, ele já tem que entender quando ele começa, quais são as responsabilidades e quais são as consequências.

**Eloisa:** 16ª, com a Sox, os controles presentes na empresa ajudam agora a medir, antecipar os riscos inerentes dos processos?

**Coordenador Crédito:** sim, ajudam. Ajudam bastante porque alguma coisa que está acontecendo agora, você já consegue visualizar se lá na frente vai dar algum problema e quais são os problemas, então você tem que ser um pouco mais proativo para já conseguir uma solução para esses problemas.

**Eloisa:** 17ª pergunta, após a Sox, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa? Em que medida?

**Coordenador Crédito:** bastante, total, mudou a cultura da empresa, porque tinha muita coisa solta, digo por algumas coisas na companhia que você via, a segregação de função, senhas, liberação, um saia e deixava com o outro.

**Eloisa:** até aquela questão, sempre falo para as pessoas, muito cuidado, esqueci a palavra, que você empresta a sua senha para outra pessoa... Tem uma palavra específica, tem até um e-mail do RH que passaram, que isso é assim... Porque não adianta nada, você colocar uma segregação e emprestar a senha.

**Coordenador Crédito:** isso é proibido.

**Eloisa:** 3º e último bloco, esse bloco é curtinho, são 3 perguntas que preciso entender qual é a sua opinião diante das mudanças significativas que a Sox trouxe para a empresa. 18ª, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox?

**Coordenador Crédito:** a motivação, primeiro foi colocar as ações dela na bolsa de mercado de Nova York, teve que meio que seguir os padrões da inclusão na bolsa. Um dos padrões é o Sox. Era uma maneira também, porque quando foram colocar, não tinha uma coisa efetiva que realmente seria, mas o Sox se tornou uma coisa importante para que as normas e a segurança da empresa acontecessem.

**Eloisa:** até a organização dos processos, não é?

**Coordenador Crédito:** exatamente.

**Eloisa:** ficou tudo um pouco mais amarrado.

**Coordenador Crédito:** muito!

**Eloisa:** pra você, quais foram os principais ou o principal resultado alcançado após essa implantação?

**Coordenador Crédito:** acho que as coisas ficaram mais claras, você hoje tem as atividades e o que você exerce bem mais definido, tem normas procedimentos, o que pode, o que não pode. Então antigamente tinham algumas coisas, mas não eram claras e não era uma visão da companhia. Hoje é foco da companhia. Isso melhora muito. Até a credibilidade para quem vem de fora, credibilidade quando você manda um balanço, perante o mercado também, uma empresa que tem um Sox, é muito mais seguro.

**Eloisa:** 19ª pergunta, na verdade o intuito dessa pergunta é se a empresa fosse colocada em bolsa. A Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa? Só que como a empresa foi comprada, nesse caso, você acha que quando o grupo de investidores comprou a nossa empresa, você acha que a Sox foi um diferencial para eles comprarem?

**Coordenador Crédito:** sim, hoje sim, porque é uma maneira de você estar entrando numa companhia pelo menos com normas claras e evidências dos trabalhos que são feitos. Principalmente números de balanços, então se torna muito mais claro, você segue os processos, tem normas e procedimentos, tem toda uma rotina sendo feita com segurança pelo menos tentando restringir ao máximo na questão de fraude.

**Eloisa:** tem até a questão das demonstrações financeiras, que a gente disponibiliza ao mercado, tem uma norma interna na Sox que fala, no caso, o CEO e o CFO, eles respondem por isso. Não é qualquer pessoa que vai...

**Coordenador Crédito:** exatamente.

**Eloisa:** A última pergunta, 20<sup>a</sup>, houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Coordenador Crédito:** sim. Acho que hoje eles estão muito mais conscientes, eles entendem o que faz, a responsabilidade, seguem as normas, todos os procedimentos, qualquer coisa que desvie da rotina, eles tem que chegar, perguntar a maneira correta de ser feito o processo.

**Eloisa:** ficaram um pouco mais críticos?

**Coordenador Crédito:** ficaram bem mais.

**Eloisa:** agradeço a atenção, obrigada.

**COORDENADOR DE FATURAMENTO – 26/03/2015**

**Eloisa:** Vanderlei, bom dia. Estou fazendo uma pesquisa sobre a Sox, e o impacto na área de controles internos da nossa empresa. A 1ª pergunta que preciso saber de você é qual a sua idade e formação profissional?

**Coordenador Faturamento:** 50 anos de idade, sou formado em Ciências Contábeis.

**Eloisa:** qual é seu cargo inicial e atual na empresa?

**Coordenador Faturamento:** comecei como assistente e hoje sou coordenador de administração de faturamento.

**Eloisa:** e o tempo de ocupação nesse último cargo?

**Coordenador Faturamento:** 9 anos.

**Eloisa:** vamos iniciar o nosso roteiro de entrevista. O 1º bloco preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos antes de implantar a Sox dentro da empresa. A 1ª pergunta, antes de implantar a Sox, a empresa, em sua opinião, já possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos dos processos?

**Coordenador Faturamento:** correto, ela tinha os controles internos, mas não era tão rígida nos controles. Acho que era muito cabível de risco, porque às vezes tinha várias pessoas trabalhando na mesma planilha, no mesmo item e passava batido. Com a implantação do Sox veio mais para ter esse controle, muitas melhorias.

**Eloisa:** Pergunta 2, a empresa antes de implantar a Sox, tinha uma cultura de controle? A cultura de controle, por exemplo, você vê desde a portaria de uma empresa, portaria de uma fábrica, você consegue identificar se a empresa tinha essa cultura de controle ou não.

**Coordenador Faturamento:** na fábrica acredito que sim. Vamos colocar na fábrica primeiro, sim, o controle, pelo que vi em outras empresas que até fui, a nossa é uma das mais rigorosas. Fui ultimamente numa empresa agora, recente, entra qualquer um, você chegou se identificou "quero falar com fulano", vai embora, é impressionante. A nossa não, é muito rigorosa. Agora na matriz, hoje acredito que é bem mais rigoroso, antigamente não era não.

**Eloisa:** até pela questão da estrutura do prédio, não é?

**Coordenador Faturamento:** sim, também a mudança do prédio ajudou muito, mas ela não tinha esse rigor não.

**Eloisa:** então antes da Sox você acha que essa cultura de controle era um pouco mais falha?

**Coordenador Faturamento:** mais falha. Agora está bem... melhorou muito.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação? Por exemplo, ata, política, procedimentos? Pode responder pela sua área.

**Coordenador Faturamento:** na minha área atas dificilmente... Não...

**Eloisa:** reunião, não tinha nada...

**Coordenador Faturamento:** não, com exceção da S&P quando participo, que a Carol faz a ata do que foi discutido, dos demais itens, na reunião que eu participo, não. Políticas e procedimentos na nossa área sempre tiveram porque é a área comercial e não pode fugir dos procedimentos. Então teve e com a ajuda do Sox nós melhoramos os procedimentos. Onde a gente via que poderia ter uma falha ali e tal, que não estava bem legal, com a entrada da Sox estruturou. Na minha área... Ela tem porque na área comercial precisa ter esses procedimentos, senão não tem a assinatura do diretor, do gerente.

**Eloisa:** mesmo antes da Sox tinham todos esses procedimentos assinados pela diretoria e gerência?

**Coordenador Faturamento:** tinha. Porque tinha muito pagamento envolvido, campanhas, então tem que ter financeiro, comercial alinhado e às vezes até marketing. Mas assim, poderia ter alguma falha? Poderia, mas aí com a entrada da Sox foi clareando onde poderia melhorar "não pode colocar isso, tem que colocar aquilo", então foi padronizando e hoje está mais padronizado.

**Eloisa:** antes da Sox, os processos na área de vocês eram mapeados? Tinha um fluxograma das atividades ou não?

**Coordenador Faturamento:** tinha em partes. Com a entrada da Sox, da auditora, a gente conseguiu trocar muitas ideias e ela clareou muito onde a gente tinha que mapear mais o fluxograma. Hoje temos, principalmente quando se fala em devoluções de produtos. Hoje tem um fluxograma e tem o follow-up, todos os dias. Hoje tem.

**Eloisa:** antes era parcial, não é?

**Coordenador Faturamento:** era parcial.

**Eloisa:** 4ª pergunta, como eram controladas as principais decisões da empresa? Voltando para a sua área de faturamento, por exemplo, uma mudança de regime tributário, alguma reestruturação da área, essas mudanças, quando tem alguma mudança muito criteriosa, isso é definido só entre você que é coordenador ou isso passa para a mão do diretor sem documentação, como funciona?

**Coordenador Faturamento:** não. Essa parte, toda parte é discutida com o diretor, só com o ok e assinatura do diretor.

**Eloisa:** quando tem alguma coisa muito séria o diretor assina?



**Coordenador Faturamento:** assina.

**Eloisa:** assinava até antes do Sox? Já tinha tudo documentado?

**Coordenador Faturamento:** tudo documentado. Isso é uma exigência da diretoria comercial. Não pode.

**Eloisa:** pergunta 5, havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, antes da Sox os trabalhos, qualquer trabalho que era feito ali, você tinha um analista fazendo e alguma outra pessoa revisando ou não?

**Coordenador Faturamento:** não.

**Eloisa:** só era uma pessoa executando mesmo.

**Coordenador Faturamento:** isso, ela começava e finalizava e ela mesma conferia e dava o andamento. Aí foi outra visão que a Sox passou para nós, que a mesma pessoa que faz não pode revisar.

**Eloisa:** a pessoa não enxerga o erro, por mais simples que seja.

**Coordenador Faturamento:** correto. E hoje é feito assim, um prepara e o outro revisa.

**Eloisa:** 6ª pergunta, antes da Sox, qual é a sua visão perante o controle de segregação de função? Você acha que existia esse controle? Segregação de função é aquela questão de burocratização de senhas, por exemplo, quem abre um pedido de vendas não pode faturar, todo aquele problema que tem conflito de atividades. Isso antes da Sox, em sua opinião, era organizado? A empresa tinha um controle efetivo dessas senhas e desses acessos?

**Coordenador Faturamento:** na minha visão não tinha. As vezes você usava a mesma senha por 3 pessoas, então não tinha controle. Não sei explicar o porquê se fazia isso, mas quando cheguei já era assim.

**Eloisa:** acho que até pela economia do... licença do SAP.

**Coordenador Faturamento:** isso, o pessoal falava que era muito caro a senha, tem que usar. Eu mesmo compartilhava a minha senha com mais duas pessoas. Mas não tinha não.

**Eloisa:** existia, independente da segregação, algum manual de alçada para a realização de aprovação? Pedido de venda, isso antes da Sox já tinha todas as aprovações?

**Coordenador Faturamento:** não, quando eu vim para cá, existia, o coordenador tinha uma autonomia pra liberar pedidos até certa alçada, tipo U\$ 5.000 está na alçada dele, acima de U\$ 5.000 já passava para o diretor comercial. Então na época tinha, hoje não, hoje é tudo diretoria comercial e marketing, independente de valor.

**Eloisa:** pergunta 7, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo? Antes da Sox.

**Coordenador Faturamento:** não.

**Eloisa:** isso porque o controle não era 100% efetivo, não é?

**Coordenador Faturamento:** exatamente. Poderia ter alguns controles que dava para você fazer isso, mas a grande maioria não.

**Eloisa:** 8ª pergunta e última pergunta desse bloco, os colaboradores da sua área entendiam dos objetivos dos processos da área? Por exemplo, as pessoas que executam as atividades ali, elas sabiam por que estavam executando aquela atividade, elas tinham o entendimento do processo operacional?

**Coordenador Faturamento:** na minha área sim, correto. Foram feitos vários treinamentos e como estou do lado, já com experiência, então a gente vai explicando o que é cada item do que cada um tem que fazer. Eles têm toda a noção do que fazem, do por que, qual é o objetivo.

**Eloisa:** isso já era claro para eles?

**Coordenador Faturamento:** já, muito claro, todos conhecem os procedimentos da área de faturamento.

**Eloisa:** 2º bloco. Agora preciso entender qual é a sua visão após a Sox, na área de controles internos, todos os impactos. Essas perguntas são bem parecidas com as primeiras, agora a gente vai olhar um pouquinho pós Sox. Pergunta 9, após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa?

**Coordenador Faturamento:** sim. Houve sim. A gente fazia reuniões ou mesmo no faturamento da empresa, quando chegava "vamos fazer o faturamento", corria tudo direto, normal e não tinha uma data definitiva. Com a Sox, hoje o pessoal já tem essa cultura. O pessoal liga e fala assim "quando vai terminar o faturamento? Sox já passou a data de limite de corte?". Então sim, houve essa mudança e está todo mundo, pelo que já estou percebendo, 80% ou mais de 80% já está acostumado com essa cultura nossa, já acostumou. No começo quando se implanta alguma coisa tem chiadeira. O pessoal chia "isso não vai dar certo, vai travar", não travou não.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando a sua área, quais foram os principais controles implantados? Houve algum mapeamento desse processo que foi implantado?

**Coordenador Faturamento:** antes não tínhamos o follow-up das devoluções, foi implantado em conjunto com crédito e cobrança, logística e os CDs para acompanhar as entradas de devoluções, que antes era muito perdido, você não sabia onde estava. Chegou a nota, onde está essa nota? Hoje tem esse controle diário e são mapeados todos os dias e ajuda muito as outras áreas também que precisam saber uma posição do que está acontecendo.

**Eloisa:** funciona esse controle agora?

**Coordenador Faturamento:** funciona. Funciona muito bem e uma coisa que a gente pediu para área de contabilidade, a fiscal, uma pessoa só para cuidar ali das devoluções, das conferências de nota. Então com a entrada de mais uma colaboradora na área fiscal, isso ajudou muito e ela tem todos os dias o fluxograma das devoluções então ela sabe onde está parado, se é fiscal, se não é, o que é, daí o analista vai correr atrás, ela corre atrás, logística vai correr atrás. Cada um tem uma parte que tem que correr atrás, foi um processo muito legal e, além disso, o que ajudou muito também foi a RDP eletrônica dentro do sistema, evita um monte de erros.

**Eloisa:** porque tudo o que você precisar você consegue diretamente no sistema, você não fica perdido.

**Coordenador Faturamento:** exatamente, está tudo ali documentado dentro do sistema.

**Eloisa:** essa RDP tem todas as aprovações, não é?

**Coordenador Faturamento:** isso, ela passa 1º pelo analista de faturamento para fazer a conferência, depois ela é enviada automaticamente para o diretor comercial que faz a análise, a aprovação e depois vem para o financeiro que é o Humberto e por último o Supply, se tem frete envolvido. Se a mercadoria tem que voltar e ele tem que dar o ok. São 3 áreas envolvidas.

**Eloisa:** 11ª pergunta, agora com a Sox, a segregação de função apresentou alguma modificação? Qual é a sua opinião? Como ficou essa questão da segregação de função? Houve uma melhora?

**Coordenador Faturamento:** sim, houve porque anteriormente quem fazia o relatório de devolução por motivo era eu. Eu mesmo fazia e disparava para as duas áreas, para ele apresentar ao comitê executivo. Com a entrada da Sox não, o analista de faturamento faz todo o processo e eu faço a revisão e aprovação. Então mudou.

**Eloisa:** até na questão das senhas do sistema, não é? A gente deu uma bela de uma enxugada nas senhas.

**Coordenador Faturamento:** com certeza, isso foi importante.

**Eloisa:** 12ª pergunta, agora com esse novo cenário, você acha que os controles fizeram diminuir o risco de fraudes e erros nos processos?

**Coordenador Faturamento:** com certeza.

**Eloisa:** até mesmo porque quando a gente fala em controle, em duas pessoas fazendo, acho que essa questão do erro diminui bastante.

**Coordenador Faturamento:** diminui bastante. Porque na correria, o cara fazendo sozinho...

**Eloisa:** as vezes ele não enxerga.

**Coordenador Faturamento:** de repente ele faz a conferência, mas não enxergou o erro. Outra pessoa que não está muito focada, entrou e olhou, ele vai pegar o erro, identifica. Excelente.

**Eloisa:** 13ª pergunta. A Sox então contribuiu para fortalecer esses controles internos da empresa?

**Coordenador Faturamento:** nossa, 100%, excelente!

**Eloisa:** 14ª, após a implantação da Sox, a frequência de monitoramento desses controles aumentou?

**Coordenador Faturamento:** aumentou. Você tem que fazer a revisão. Você não tinha antes o costume, não é? Na hora que você tem um procedimento e sabe que você tem que fazer aquela revisão, realmente...

**Eloisa:** e acaba virando costume da área.

**Coordenador Faturamento:** costume.

**Eloisa:** porque vejo muitas outras áreas que assim, em alguns processos a consultoria nem mapeou, mas a área adotou então você acaba pegando.

**Coordenador Faturamento:** com certeza, acaba pegando.

**Eloisa:** 15ª pergunta, agora nesse cenário atual, apesar de que essa você já respondeu, que os seus colaboradores entendem todos os objetivos da área e continuam entendendo, claro.

**Coordenador Faturamento:** entendem e a gente também já faz sempre uma reciclagem e tal para ver como está, o que precisa melhorar, o que um tem de ideia traz para o outro e vamos arrumar. Então eles conhecem perfeitamente o sistema, os procedimentos.

**Eloisa:** 16ª, com a Sox os controles presentes na empresa agora ajudam a medir, antecipar esses riscos inerentes do processo?

**Coordenador Faturamento:** consegue medir o risco e antecipar, porque você vai fazer algum procedimento, você tem que pensar antes o que pode ocorrer.

**Eloisa:** as possíveis causas.

**Coordenador Faturamento:** exatamente. Você já pode pontuar ela. Com certeza sim.

**Eloisa:** 17 pergunta e última pergunta desse bloco. Após a Sox houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa? Gestão de riscos que envolve o processo, qual é a sua visão?

**Coordenador Faturamento:** melhorou muito. Acho que desde quando fizeram aquela primeira reunião Sox e já saiu com alguns resultados dos riscos que poderiam ocorrer, então já saiu com uma visão de onde você tem que melhorar, o que você tem que fazer, certos procedimentos, para não correr esse risco, porque são pessoas que estão assinando documentos que podem ser penalizadas.

**Eloisa:** exatamente. É o que eu digo, com a Sox além de todo esse controle, toda essa burocracia que tem dentro da empresa, quem responde diretamente por isso é o CEO e o CFO, no caso hoje é o Fábio e vai ser o Humberto. Então qualquer desvio de informação que é informado ao mercado, mesmo porque agora a empresa é uma empresa pública, quem responde por isso são eles. Então o negócio é muito sério. Não é brincadeira não.

**Coordenador Faturamento:** muito sério, por isso tem que fazer tudo certinho para não ter esses riscos, não ter problema.

**Eloisa:** 3º e último bloco. Agora são 3 perguntas fáceis também. Preciso entender qual é a sua visão agora após a Sox. O que a Sox trouxe de melhoria para a empresa. 18ª pergunta, na sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar o Sox?

**Coordenador Faturamento:** no começo, nas primeiras reuniões da Sox você via que o pessoal estava um pouco retraído, com medo de que fosse engessar. Esse era o medo que nós tínhamos "vai implantar e vai engessar", mas na medida do que a gente foi colocando os procedimentos, a auditoria foi nos orientando, as reuniões que tivemos contigo para poder implantar, o pessoal foi ficando motivado. Foram vendo que não pode ter erros, os riscos, tinham riscos e não poderiam ocorrer aqueles riscos, porque tinham várias pessoas envolvidas. Aí hoje acho que está andando normal, o pessoal está motivado, o pessoal já pergunta antes, no começo do mês, quando vai ser as atas de corte de Sox e tal, validado. A motivação está total agora. Aquele medo de engessar acabou. É só o começo mesmo, depois você vê que não é isso.

**Eloisa:** fica uma coisa automática, tranquila.

**Coordenador Faturamento:** exatamente.

**Eloisa:** na sua opinião, qual foi o principal resultado alcançado após essa implantação?

**Coordenador Faturamento:** alguns controles que às vezes você estava achando que você estava fazendo correto, na realidade tinha alguma falha. Então foram corrigidas aquelas falhas. Achei um resultado muito legal em cima daquelas falhas, as vezes até no global da empresa, toda empresa fala "ta certo esse controle", mas quando você tem outra pessoa que entende do assunto...

**Eloisa:** e uma consultoria que tem uma vasta experiência.

**Coordenador Faturamento:** exatamente, você fala "puxa vida, não é isso, vamos pelo caminho que a auditoria nos orientou", até depois abrir na sua mente, você fala

“isso aqui acho que está errado, tem que melhorar”. Aí os resultados foram excelentes. Hoje você olha, está muito bem alinhadinho. Foi muito bom.

**Eloisa:** 19ª pergunta, na sua visão a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Coordenador Faturamento:** com certeza, onde tem Sox, todo mundo pergunta "tem Sox?", "tem", então a credibilidade é outra coisa.

**Eloisa:** até os próprios clientes, ou não?

**Coordenador Faturamento:** sim, clientes sabem que se tem Sox tem credibilidade. Tem ISO, melhor ainda. Muito bom.

**Eloisa:** última pergunta. Na sua visão houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Coordenador Faturamento:** houve muita mudança no comportamento.

**Eloisa:** acho que começaram a ficar até um pouco mais críticos, não é?

**Coordenador Faturamento:** sim. Eles param um pouco para analisar, eles falam muito de Sox, Sox, mas acho que a Sox pegou bem, às vezes o cara... Vou colocar um exemplo, o consultor faz o pedido, vende 1000 litros de um produto para o cliente. 10 minutos o cliente liga para ele e fala assim "olha, não quero mais 1000, quero 900 ou 1200". Ele liga "Vanderlei, pode aumentar o pedido?", o que a gente usa: "Não pode, está fora da política da Sox", não pode porque não podemos alterar nada ou você cancela o pedido e faz outro ou você faz a diferença. Então isso mudou muito no comportamento hoje. Hoje o cara não pede mais, nenhum colaborador hoje pede mais para aumentar, para diminuir, ele já tem a noção. Então ele manda "favor cancelar o pedido número tal, estou colocando outro por esse motivo", então mudou muito o comportamento dele. Antes você poderia mudar, você alterava para mais, para menos.

**Eloisa:** não tinha uma regra, não é?

**Coordenador Faturamento:** beleza, mas você tinha autonomia. Com a mudança da Sox, esse comportamento do colaborador acabou. Muito bom.

**Eloisa:** que bom. Agradeço sua atenção, muito obrigada.

## GERENTE DE CRÉDITO E COBRANÇA – 26/03/2015

**Eloisa:** Joubert, boa tarde, nós iniciaremos a nossa pesquisa, a nossa entrevista sobre como a Lei Sarbanes-Oxley afetou a estrutura de controles internos da empresa. Essas duas primeiras perguntas são porque preciso entender um pouquinho seu perfil profissional. A 1ª pergunta, qual é a sua idade e formação profissional?

**Gerente Crédito e Cobrança:** tenho 41 anos, sou formado em administração de empresas pela Federal de Uberlândia, MBA em gestão de negócios e agro business.

**Eloisa:** Seu cargo inicial aqui na empresa...

**Gerente Crédito e Cobrança:** entrei como coordenador de barter e hoje estou como gerente nacional de crédito e cobrança.

**Eloisa:** seu tempo de ocupação no cargo como gerente.

**Gerente Crédito e Cobrança:** 5 anos.

**Eloisa:** aqui você entrou como coordenador ou como gerente?

**Gerente Crédito e Cobrança:** como coordenador. Na minha contratação já foi negociado por um período enquanto eu não mudasse a minha família, eu ficaria como coordenador, mas já certo para eu virar gerente.

**Eloisa:** nosso roteiro será dividido em 3 partes. A primeira parte, preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos antes da Sox. Como é a sua visão em todos os controles da empresa antes de implantar a Lei Sarbanes-Oxley. A 1ª pergunta, antes de implantar a Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Para você existia uma gestão de riscos dos processos?

**Gerente Crédito e Cobrança:** acredito que não a nível departamentalizado. Existia em nível de alguns setores que tinham seus controles e tentavam ter as melhores práticas, inclusive a minha área especificamente, ela se reportava a uma gerência de riscos. Então a gente desde o início da contratação, da minha entrada da companhia, foi para implementar controles, padronizar processos e ter uma melhor gestão dos riscos. Agora em outras áreas enxergo que não existia tanto essa preocupação, tantos controles como em nível da nossa área.

**Eloisa:** na sua área então antes da Sox já tinha padronização?

**Gerente Crédito e Cobrança:** já vinha no processo de implementação desde a minha entrada em 2010, a gente já vinha implementando uma série de procedimentos, padronizando, colocando isso no nível de controles, no nível de procedimentos, normas e procedimentos da área e o Sox só veio a contribuir para a gente ter uma uniformidade e ter um acompanhamento por uma área de controles internos.

**Eloisa:** 2ª pergunta, na sua visão, a empresa antes da Sox tinha uma cultura de controle?

**Gerente Crédito e Cobrança:** a nível do todo acredito que não. Tanto é que algumas áreas podem ter sentido mais a implementação da Sox e outras menos. A minha área sim já vinha tendo alguma implementação dos procedimentos e a Sox só veio a ajudar a gente a enraizar cada vez mais isso e outras áreas, com certeza sentiram mais por não ter esse tipo de controle, de acompanhamento.

**Eloisa:** toda a padronização, não é? No entanto a sua área foi muito rápido para implantar.

**Gerente Crédito e Cobrança:** com certeza, a vivência profissional minha e do coordenador de operações, a gente veio de empresas que já tinham a Sox. Então quando a gente implementou os procedimentos da área, a gente se baseou muito no que já tinha implementado na outra empresa e que já havia sido auditado e validado pela Sox.

**Eloisa:** querendo ou não quando a gente vem de uma empresa que já tem a Sox, você aprende muito, é extremamente diferente.

**Gerente Crédito e Cobrança:** com certeza, nós passamos por todo o processo de implementação e era uma companhia assim, por mais que fosse uma companhia muito grande, ela teve muitos ajustes, muitas adequações para chegar ao padrão que a Sox exigia. A gente vivenciou tudo isso. Quando a gente veio, já veio meio com aquela cultura de tentar padronizar.

**Eloisa:** com toda a cultura de controle que na verdade a Sox... 3ª pergunta, voltada mais para a sua área. Havia alguma padronização de documentação? Por exemplo, ata, política, procedimentos, como vocês do crédito e cobrança organizavam esse tipo de material?

**Gerente Crédito e Cobrança:** já existia porque já havíamos implementado há 5 anos como mencionei e a Sox só veio a validar e ter um acompanhamento daquele procedimento que a gente já tinha. Tanto é que nós já tínhamos um procedimento de terceirização de garantias para a emissão de documentos como CPR, os contratos de novação de dívidas, tudo isso era feito a nível de escritório terceiro que seguia um padrão por nós estabelecidos e validava com o jurídico.

**Eloisa:** esses processos de vocês tinha um fluxograma das atividades? Fluxograma é aquele...

**Gerente Crédito e Cobrança:** o passo a passo, não é? Não, nem todas as rotinas nossas a gente tem uma instrução de trabalho passo a passo, mas são fundamentadas numa norma mais genérica que tem todas as etapas, não a nível de fluxograma, mas mostrando todos os direcionamentos que as pessoas devem seguir.

**Eloisa:** 4ª pergunta como eram controladas as principais decisões da sua área? Por exemplo, alguma decisão, alguma tomada de decisão muito importante, isso era



feito via somente coordenação e gerência ou isso subia para alguma diretoria dar o ok?

**Gerente Crédito e Cobrança:** quando nós implementamos a norma que hoje está em validade, nós nos preocupamos em pegar a DRT, o direcionamento, tabela de decisão global da companhia. Então tudo o que está listado na DRT nós espelhamos para poder fazer a nossa normal atual. Então isso vai desde a liberação de um pedido de um cliente, à aprovação de um limite de crédito, a uma prorrogação de uma dívida, a uma ação de pagamento de títulos, a descontos de antecipação ou qualquer tipo de desconto para recebimento de título. Tudo isso está na DRT e a norma hoje seguida pela área de crédito está em conformidade com a DRT da companhia. Então cada valor tem uma alçada. Dependendo da rotina e da atividade, vai ao meu nível, se extrapolar o meu nível vai ao nível dos gestores da área, diretor e aí vai até ao global, dependendo do valor.

**Eloisa:** é a 1ª área que escuto falar nisso.

**Gerente Crédito e Cobrança:** quando nós fomos fazer a norma, a gente se preocupou em espelhar o que a companhia a nível global direciona.

**Eloisa:** 5ª pergunta, lá na área de crédito e cobrança, antes da Sox, havia uma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, agora com a Sox a gente sabe que tem sempre alguém que elabora e outra pessoa revisa e tem um aprovador. Antes da Sox, como eram feitas as atividades?

**Gerente Crédito e Cobrança:** já existia assim, normalmente quem aprovava não é quem havia feito, com exceção da rotina que a gente tinha da PDD que eu fazia, revisava, aprovava e passava para a contabilidade. Aí a Sox deu o direcionamento de a gente dividir, segregar essa atividade onde eu como aprovador, não mais faço a planilha e faço o levantamento, eu simplesmente confiro e aprovo para depois dar prosseguimento à contabilidade. A Sox ajudou. As demais atividades já tinham padrão. Fechamento, todas as rotinas da análise de crédito, tudo tem uma segregação e tem um fluxo de aprovação.

**Eloisa:** essa segregação é respeitada por cargo, por exemplo, um júnior faz, o sênior revisa ou não?

**Gerente Crédito e Cobrança:** não, pela própria função. Exemplo, um analista, independente de ser júnior, pleno ou sênior, ele faz o input das informações no sistema, aí as aprovações caem para quem está dentro do workflow para aquela faixa de valor. Na PDD eu fazia essa função porque o sistema não tinha uma rotina para poder fazer a PDD, então era uma extração numa base de dados e o coordenador de operações extraia e eu fazia toda a análise título a título, cliente a cliente. Existem algumas particularidades na PDD, existe, que não dava para colocar isso a nível de sistema. Então fazia todo o processo e agora com a Sox a gente conseguiu... Fez uma segregação, um analista faz o levantamento, faz os cálculos certos e na hora que me passa eu confiro, se está em conformidade com a política de PDD.

**Eloisa:** 6ª pergunta, antes da Sox, a empresa apresentava um controle de segregação de função?

**Gerente Crédito e Cobrança:** acho que a nível das auditorias externas. Periodicamente quando eles vinham fazer os fechamentos eles pegavam alguns casos esporádicos para saber se estavam dentro da alçada de quem aprovou, de quem fez, mas não internamente. Acho que não existia uma cobrança e um acompanhamento se quem aprovou aquilo ali tinha poderes para tal.

**Eloisa:** até a questão do sistema, antes algumas pessoas tinham compartilhamento de senha, porque como você não tinha uma Sox, nada muito interno que pegasse no pé, acho que essa questão também era um pouco falha.

**Gerente Crédito e Cobrança:** com certeza. Com a Sox a gente conseguiu ter uma segurança maior e passou a ter um acompanhamento, aquelas aprovações, aquelas tomadas de decisões que ocorreram foram dentro da alçada de quem tinha poder para fazer.

**Eloisa:** pergunta 7, os controles presentes na empresa antes da Sox, eles ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Gerente Crédito e Cobrança:** acredito que no todo não, a nível de setores pode até haver em alguma área como existia na área de crédito.

**Eloisa:** mas no geral?

**Gerente Crédito e Cobrança:** como já havia feito segregações, por exemplo, quem cobra não é quem baixa, quem negocia algo não é quem vai fazer o registro contábil daquilo ali. Então a gente já tinha uma segregação com vistas a mitigar alguma possível fraude, algum possível desvio. Outras áreas acredito que não, a Sox veio a forçar as áreas a terem essa preocupação de ter um acompanhamento melhor.

**Eloisa:** 8ª pergunta e última pergunta desse 1º bloco, lá na área de crédito, os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área, por exemplo, os analistas, assistentes e estagiários entendiam o porquê eles estavam fazendo determinado tipo de trabalho? Uma conciliação, uma baixa, eles entendiam toda a parte operacional, por que eles faziam aquilo?

**Gerente Crédito e Cobrança:** todos eles foram treinados para cada uma das atividades, à medida que a gente implementou as normas e procedimentos que eles deveriam seguir, a gente fez treinamentos com eles para eles seguirem da melhor forma. Logicamente pelo nível de cada um e pelo cargo como um analista júnior e um sênior, alguns tem um conhecimento mais amplo do processo como um todo e outros mais operacional da rotina que ele faz. Mas todos eles tiveram o mesmo nível de treinamento, mesmo nível de orientação para poder seguir o que foi direcionado ali na política.

**Eloisa:** esse 2º bloco de perguntas preciso entender qual é a sua opinião, agora com a Sox. As perguntas serão parecidas e você vai me dizer se foi positivo ou se

não foi positivo a entrada da Sox. 9ª pergunta, agora com a Sox, houve alguma mudança na cultura de controles da empresa? Pode pensar na empresa em geral.

**Gerente Crédito e Cobrança:** teve muita mudança, você vê outros setores, outros departamentos numa preocupação de seguir as orientações que foram estipuladas pela Sox e isso só contribuiu com ganho de confiabilidade nos processos e um maior controle pela companhia como um todo. Com certeza contribuiu muito. Até um exemplo que eu cito, na bandeira da Sox, muitas coisas que eram pedidas "não pode fazer exceção, não pode seguir isso aqui?", a gente fala "não, com a Sox a gente tem que seguir o que está na política". Ajuda, força as pessoas a terem essa preocupação, a terem esse acompanhamento.

**Eloisa:** fiquem um pouco mais atentas. 10ª pergunta, considerando a área de crédito e cobrança quais foram para você os principais controles implantados?

**Gerente Crédito e Cobrança:** praticamente foram dois controles específicos, um com relação ao fechamento que a gente passou a ter um arquivamento eletrônico, ter uma questão de demonstrar a conferência daquele fechamento, e o 2º foi a PDD, que aí promoveu a segregação da rotina como um todo e teve um maior direcionamento, no caso eu como gestor somente vou poder fazer a conferência daquela base de dados.

**Eloisa:** considerando esses 2 controles, vocês têm agora na área um mapeamento do fluxograma desses controles? Aquele fluxograma que a consultoria passou.

**Gerente Crédito e Cobrança:** temos. O que foi feito pela consultoria.

**Eloisa:** esse mesmo, porque foi em cima daquele fluxograma que eles fizeram toda a análise de risco da empresa inteira. 11ª pergunta, agora com a Sox, a segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox?

**Gerente Crédito e Cobrança:** na minha área pouco foi ajustado porque já estava adequado à DRT, então a gente não fugiu do que era o direcionamento global. Pouco foi mudado, simplesmente fizemos a segregação, fizemos padronização da conferência, coisas assim para demonstrar para a Sox que a etapa foi seguida. Mas não houve grandes alterações.

**Eloisa:** 12ª pergunta, com a implantação da Sox, todos os controles fizeram diminuir o risco de fraudes e erros?

**Gerente Crédito e Cobrança:** não tenho dúvida disso, com certeza.

**Eloisa:** porque inibe, não é?

**Gerente Crédito e Cobrança:** com certeza.

**Eloisa:** até a questão da segregação mesmo, de você ter duas ou três pessoas fazendo o mesmo processo, isso ajuda bastante, principalmente na questão do erro.

**Gerente Crédito e Cobrança:** exatamente o que eu ia falar. Não digo nem em fraude, mas minimiza a possibilidade da pessoa incorrer em um erro e passar batido algo que ela não detectou.

**Eloisa:** 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer todos os controles internos da empresa?

**Gerente Crédito e Cobrança:** não tenho dúvida de que sim, de todas as áreas. Como não existia a nível da companhia como um todo essa preocupação em controles, implementação de rotinas de acompanhamento, com certeza o Sox interferiu em muitas áreas e trouxe muito mais confiabilidade aos processos à companhia.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a Sox, a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Acho que na sua área não muito, não é?

**Gerente Crédito e Cobrança:** não, continuou seguindo a frequência que já existia, simplesmente a gente adequou à forma de evidenciar o acompanhamento, o controle como a Sox exigiu.

**Eloisa:** a sua área estava fácil, não mudou muito. 15ª pergunta, na verdade essa aqui você já até respondeu, que os colaboradores até mesmo antes da Sox eles já entendiam todos os processos da área porque eles já tinham treinamento, acompanhamento. 16ª pergunta, agora com toda essa implantação, esses controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo? Aí você pode pensar como um todo.

**Gerente Crédito e Cobrança:** com certeza. Porque tem vários processos em várias áreas que não existia algum controle ou era um controle falho e com o Sox deu uma confiabilidade maior, mesmo em processos de compras, processos de inserção de pedidos, tudo isso a Sox fez ter um controle maior.

**Eloisa:** última pergunta desse bloco, 17ª. Após a Sox houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa?

**Gerente Crédito e Cobrança:** muita mudança passou a ter essa preocupação de seguir o direcionamento que a auditoria da Sox nos encaminhou, nos direcionou a seguir.

**Eloisa:** 3º bloco é mais para entender as principais mudanças significativas após a Sox para a empresa. 18ª pergunta, na sua opinião qual foi a motivação da empresa para implantar o Sox? Motivação inicial.

**Gerente Crédito e Cobrança:** seria o interesse de fazer o IPO ou mesmo de demonstrar para um possível comprador a segurança dos processos e dos controles da companhia. Acho que é isso que motivou. O fruto que ela colheu disso tanto foi uma valorização maior, uma venda melhor para outra empresa como também dar segurança interna, da confiabilidade em todos os processos.

**Eloisa:** quais foram os principais resultados alcançados após a implementação?

**Gerente Crédito e Cobrança:** maior gestão de processos, maior controle, uma inserção de uma cultura maior dentro da companhia como um todo de ter a preocupação em mitigar riscos, não ter processos que possam gerar fraudes a qualquer eventual próprio com relação à auditoria.

**Eloisa:** 19ª pergunta, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Gerente Crédito e Cobrança:** com certeza, aquilo que eu falei na anterior. Com certeza a empresa foi mais valorizada e isso ficou nítido na venda dela que foi recente.

**Eloisa:** última pergunta, 20ª pergunta, houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a implementação da Sox?

**Gerente Crédito e Cobrança:** é nítido você ver as pessoas com maior preocupação em seguir as orientações que a Sox determinou e seguir os procedimentos, a ter um maior controle, conforme a auditoria da Sox nos exigiu. Você vê em todas as áreas isso.

**Eloisa:** o engraçado é que, eu percebo, eles realmente se preocupam porque eu recebo muito e-mail, tudo o que as pessoas vão fazer, algumas áreas, eles perguntam se realmente pode ou se não pode.

**Gerente Crédito e Cobrança:** é um caminho assim, a empresa ganhou em qualidade, ganhou em confiabilidade nos processos e é um caminho que não tem volta, não vai querer regredir e assumir riscos aos processos sendo que foi muito bem sucedida a implementação do Sox na companhia.

**Eloisa:** então está bom.

**Gerente Crédito e Cobrança:** considerando que a empresa que nos adquiriu também tem a Sox. Ela não vai querer sair fora, mesmo não tendo feito o IPO, ela vai seguir porque a controladora tem ações registradas na bolsa de Nova York e tem a Sox implementada.

**Eloisa:** legal, agradeço a sua atenção, obrigada.

**ANALISTA DE INFORMÁTICA – 27/03/2015**

**Eloisa:** Rafael, bom dia, vou iniciar a nossa entrevista, o objetivo da entrevista é entender como a Lei Sarbanes-Oxley afetou a estrutura de controles internos da empresa. 1ª pergunta, essas duas primeiras perguntas, preciso entender o seu perfil profissional. 1ª pergunta, qual é a sua idade e formação profissional.

**Analista de Informática:** 32 anos, sou formado em análise de sistemas pela Fundação Santo André e tenho MBA em gerência em tecnologia da informação pela Universidade de Taubaté e estou estudando business na FV atualmente.

**Eloisa:** Qual é o seu cargo inicial e atual aqui na empresa?

**Analista de Informática:** Continuo no mesmo cargo, sou analista de sistema pleno.

**Eloisa:** Tempo de ocupação?

**Analista de Informática:** 2 anos e 1 mês.

**Eloisa:** A entrevista será dividida em 3 blocos. O 1º bloco é composto por 8 perguntas e nesse 1º bloco preciso entender qual é a sua visão antes da Sox na área de controles internos. 1ª pergunta, antes de implantar a Sox, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos, na sua visão?

**Analista de Informática:** existia uma forma de controle interno, porém não era eficiente, pois não se sabia... Não existia restrição de acesso, todas as pessoas acessavam tudo dentro dos controles, tanto de sistema quanto de arquivos da empresa. Logo, como todas as pessoas tinham acesso acredito que não tinha um controle de riscos e os impactos que poderiam ter dentro da empresa tendo esses acessos disponíveis.

**Eloisa:** 2ª pergunta, a empresa tinha uma cultura de controle antes da Sox? Na empresa como um todo?

**Analista de Informática:** sim. Tinha uma cultura de controle, porém não era 100% eficiente, existiam algumas falhas, mas tinha o controle.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação, por exemplo, ata, política, procedimento? Se você não souber de outras áreas, pode dizer do próprio TI.

**Analista de Informática:** acredito que pelo menos no TI não existia essa padronização de documentação.

**Eloisa:** Lá no TI vocês já tinham processos mapeados antes da Sox?

**Analista de Informática:** não tínhamos processos de gerenciamento de mudança, nós tínhamos um sistema, mas era totalmente mais funcional, se entrasse uma

pessoa nova no TI, ela não sabia qual era o fluxo porque não tinha esse mapeamento do processo como um todo dentro do sistema. Hoje tem tudo mapeado dentro do sistema, desde quando a pessoa abre uma requisição de mudança, de acesso dentro desse SAP, tem todo o fluxo, como funciona o processo, quem é a pessoa que aprova, quais as etapas desde o começo até o fim do processo, isso para acessos dentro desse SAP ou para desenvolvimento de algum relatório, qual é o fluxo, primeiro a pessoa abre, vai para o gerente dele, o gerente aprova, vai para o analista, aí o analista sugere o que vai ser feito, depois o gerente de TI aprova. Depois que o gerente de TI aprova aí é transportado para o ambiente de produção todas as alterações que foram solicitadas. Então tem tudo documentado.

**Eloisa:** Isso pós Sox, não é?

**Analista de Informática:** pós Sox.

**Eloisa:** 4ª pergunta, na sua visão como eram controladas as principais decisões da empresa? Pode explicar pela sua área, por exemplo, uma mudança que impacta o sistema e precisa mudar, essa decisão antes da Sox era só entre gerência de TI ou tinha uma conversa com alguma diretoria para definir padrão?

**Analista de Informática:** antes inclusive da Sox era tudo definido em TI, no meu ponto de vista. Pós Sox criou-se um comitê misto que foi definido as prioridades dentro da área de tecnologia, o negócio solicita, TI leva para o comitê que é definido pelo diretor financeiro, pelo diretor de marketing e pelo diretor de compras e aí nós levamos para eles as necessidades e eles definem qual é a prioridade para o negócio, para cada projeto. Projetos que nós visualizamos que vai requerer um tempo maior, agora projetos simples e relatórios ficam todos no TI, não vai para o comitê.

**Eloisa:** Para definir esse projeto tinha algo escrito ou não? Era diretamente com a área, mapeava o que era necessário e só?

**Analista de Informática:** isso aí, só. Além de o comitê aprovar, tem todo o fluxo, eles abrem o chamado também, todo o fluxo, porque tudo o que a gente coloca em produção do SAP tem que ter todas essas aprovações.

**Eloisa:** isso tinha antes da Sox também?

**Analista de Informática:** tinha, mas... Os fluxos não tinham, mas os controles para poder transportar alguma alteração do SAP tinham, porque nós tínhamos as auditorias já, onde eles requeriam as evidencias de tudo que foi transportado.

**Eloisa:** 5ª pergunta, havia alguma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores do TI? Por exemplo, a gente sabe que hoje na Sox tem a figura da pessoa que faz, a que revisa e a que aprova. Antes de implantar a Sox você acha que isso já era segregado lá no TI ou não?

**Analista de Informática:** não era. Inclusive hoje com a Sox nós temos duas revisões e perfis anuais. Fazemos duas vezes as revisões de perfis. Tem um job que

quando deu 6 meses ele automaticamente envia um e-mail para nós e a gente tem que fazer a revisão de perfil de todos os colaboradores e pegar o ok dos gerentes.

**Eloisa:** 6ª pergunta, na sua visão, antes da Sox, a empresa apresentava um controle de segregação de funções?

**Analista de Informática:** Não tinha. Era tudo bagunçado. As pessoas tinham acesso a tudo, eles não tinham restrições, era tudo livre, como a casa da “Maria Joana”.

**Eloisa:** o manual de alçada para a realização de aprovação, isso já tinha, não é? Sabe aquele manual que você faz até um pedido de compra que entra lá aprovações, isso já tinha?

**Analista de Informática:** sim. Já existia a estratégia de aprovação de pedidos de compra, requisições também.

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles presentes na empresa antes da Sox ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Analista de Informática:** acredito que não.

**Eloisa:** preciso entender sua opinião. Não, porque se a gente tinha algumas falhas, não tinha como você prevenir principalmente a fraude.

**Analista de Informática:** exatamente. Inclusive no sistema de RH, os coordenadores faziam tudo, eles aprovavam, por exemplo, teve uma alteração salarial, ele mesmo conseguia fazer, sendo que o correto é o analista fazer para ele aprovar. Era tudo...

**Eloisa:** Sem controle, não tinha muita padronização.

**Analista de Informática:** como a gente conseguia medir o risco? Quem foi que fez essa alteração, ele não pode inclusive fazer.

**Eloisa:** 8ª e última pergunta desse bloco, na sua visão os colaboradores de TI entendiam os objetivos dos processos da área? Por exemplo, qualquer trabalho que vocês faziam lá, principalmente os analistas, eles entendiam o que eles estavam fazendo?

**Analista de Informática:** acredito que eles sabiam o que eles estavam sabendo, mas não sabiam os impactos que poderiam causar caso houvesse alguma falha. Não sabiam, por exemplo, ao liberar uma transação, não sabia qual é o impacto que iria ter se eu liberasse aquela transação. Para mim, se ele estava precisando é porque ele precisa, o cara quer trabalhar, ele precisa daquela transação, não por que ele está com má índole de querer fazer alguma coisa. Mas depois da Sox acabou ficando bem mais restrito, mais criterioso.

**Eloisa:** porque você acaba pegando o perfil de realmente questionar.



**Analista de Informática:** sim, claro. Inclusive hoje quando eles pedem o acesso, eu entro no QA da transação para ver o que é antes de liberar. Quando tenho alguma dúvida eu contato a pessoa de Sox da empresa para me auxiliar.

**Eloisa:** mas tem que ser mesmo porque tem muita transação. Às vezes, igual o caso do nosso colaborador de logística, às vezes precisa pegar o processo inteiro dele para entender de fato, se ele realmente pode ter aquilo. 2ª bloco, preciso entender quais foram as contribuições que a Sox trouxe para os controles internos. Aqui é o cenário considerando a implementação da Sox. 9ª pergunta, após a implantação da Sox houve alguma mudança na cultura de controle da empresa? Exemplifique.

**Analista de Informática:** sim, houve muita mudança depois do Sox.

**Eloisa:** você acha que as pessoas ficaram um pouco mais conscientes?

**Analista de Informática:** sim, não só consciente, como elas mesmas acabaram se tornando mais criteriosas antes de pedir algum acesso dentro da empresa acredito que houve muita mudança. Até amadurecimento dos profissionais das outras áreas de negócio, não só TI.

**Eloisa:** de saber receber não, que é difícil as pessoas aceitarem.

**Analista de Informática:** exatamente.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando a sua área de atuação que é TI, quais foram os principais controles implantados?

**Analista de Informática:** controle de transações, não é? Acesso a... segregação e mudança de perfil de acesso. Esse controle foi um dos mais importantes que nós implementamos porque agora precisa de aprovação da gerência, e não precisava. O gerente da pessoa tem que estar ciente.

**Eloisa:** tudo o que ele pede para alterar de perfil agora o gerente tem que estar ciente?

**Analista de Informática:** é, dentro do sistema, ele recebe um e-mail, enquanto ele não aprovar eu não consigo aplicar o perfil. Eu faço uma sugestão, o usuário abre um chamado, eu vou e aprovo e eu faço a sugestão do perfil dele. Quando eu faço a sugestão, levo para o gerente, cabe ao gerente aprovar ou não. Depois que o gerente aprovou retorna para mim e eu faço a aplicação do que ela me solicitou.

**Eloisa:** antes não tinha, não é?

**Analista de Informática:** não.

**Eloisa:** 11ª pergunta, é um link dessa pergunta que você acabou de responder. A segregação de função apresentou alguma mudança após o Sox?

**Analista de Informática:** apresentou, algumas pessoas passaram a ligar mais no TI porque antes elas tinham acesso a tudo e depois do Sox elas acabaram perdendo

alguns acessos e elas não compreendiam o porquê tinham perdido o acesso, até explicarmos para elas que era função de outra pessoa para fazer aquilo e não dela. Acho que essa foi uma mudança que causou um pouco de impacto no 1º momento em algumas pessoas, elas não entendiam por que elas não poderiam ter acesso. Acho que a gente poderia ter feito até algo diferente, feito algum treinamento específico com essas pessoas antes de tirar o acesso, acho que a gente poderia ter feito isso, é uma opinião.

**Eloisa:** 12ª pergunta. Com a implantação da Sox esses controles agora diminuem o risco de fraudes e erros?

**Analista de Informática:** sim, com certeza diminuem muito porque como falei, todos requerem aprovações dos gerentes e diretores e é tudo controlado. A gente hoje sabe quais são as transações que as pessoas têm acesso dentro do SAP, foco mais em sistema porque é onde é feito o controle da empresa também, todos os sistemas que tem todas as aprovações. Em geral, não só parte de SAP como outros sistemas de vendas também, todos têm aprovações, RH, todos os sistemas que conheço, como cuidado de aplicações, tenho conhecimento geral de todos os sistemas da empresa.

**Eloisa:** 13ª pergunta, em sua opinião, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa?

**Analista de Informática:** sim, contribuiu.

**Eloisa:** até mesmo porque foi tudo o que você já comentou, a partir do momento que você segrega, que você trava o teu sistema e põe ordem, você colocou ordem nos processos, claro que de alguma forma ele fortalece esses controles, porque o risco, a chance de acontecer algum erro, de um risco num processo será menor. Não que será impossível, mas com certeza o índice será muito menor do que antes. Antes a empresa era muito mais vulnerável a erros e fraudes.

**Analista de Informática:** sim.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox, a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Monitoramento é revisão desses controles, isso aumentou?

**Analista de Informática:** sim, como te falei, a gente faz os controles 2 vezes ao ano, revisões de perfis das pessoas, o que elas têm de acessos.

**Eloisa:** 15ª pergunta, na verdade essa você praticamente respondeu, os colaboradores entendem os objetivos dos processos da área? Eles estão um pouco mais críticos agora, o pessoal do TI?

**Analista de Informática:** sim.

**Eloisa:** agora eles entendem o processo do início ao fim e sabe o porquê eles têm que liberar uma transação?

**Analista de Informática:** sim.

**Eloisa:** 16ª, com a Sox os controles presentes na empresa agora ajudam a medir e antecipar os riscos do processo?

**Analista de Informática:** sim, com certeza.

**Eloisa:** última pergunta desse bloco, 17ª pergunta, após a Sox, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa?

**Analista de Informática:** houve mudança na gestão de riscos, principalmente na área de TI, a gente avalia todos os acessos, por exemplo, uma pessoa precisa de um acesso, a gente faz antes uma avaliação. Se eu liberar essa transação, quais os impactos que podem ter em outros processos? Quando temos dúvida a gente pergunta para as pessoas.

**Eloisa:** então na sua visão a gestão de risco melhorou.

**Analista de Informática:** melhorou.

**Eloisa:** 3º e último bloco, o objetivo desse bloco é identificar as mudanças significativas para a empresa após a Sox. São só 3 perguntas. 18ª pergunta, em sua opinião, qual foi a principal motivação para a empresa implantar o Sox? A motivação inicial.

**Analista de Informática:** o objetivo da empresa acho que era fazer um IPO, por isso ela queria implementar a Sox, para poder ter todos os controles. Se você vai querer vender ações no mercado público você tem que ter todos esses controles corretos para que as pessoas saibam que estão comprando ações de uma empresa confiável.

**Eloisa:** tem até mais credibilidade daquilo que elas compram, não é?

**Analista de Informática:** exatamente. Não que o Sox garante 100%, como uma empresa como Petrobrás que vimos, ela tem Sox também, mas teve algumas fraudes.

**Eloisa:** para você, quais foram os principais resultados alcançados após a implementação da Sox? Ou o principal, que você achou ótimo, que antes não tinha e agora tem.

**Analista de Informática:** uma pessoa de Sox dentro da empresa que antes não tinha, isso ajuda até no nosso auxílio, quando temos algumas dúvidas, sempre contatamos essa pessoa. Criou-se a área de Sox, até então a empresa não tinha.

**Eloisa:** só tinha uma área de auditoria interna.

**Analista de Informática:** exatamente. Não tinha um Sox também digamos global dentro da empresa, uma pessoa responsável pelos controles, acessos e demais...

**Eloisa:** demais processos de todas as companhias do grupo.

**Analista de Informática:** isso. Não sei como foi implementada nas outras áreas, se eles têm detalhado todos os fluxos desenhados...

**Eloisa:** Aqui na empresa?

**Analista de Informática:** É.

**Eloisa:** Tem, igual TI. Foi geral. Os mesmos processos que a analista aplicou pra TI, o Sérgio Ferraz aplicou aqui para o lado do business.

**Analista de Informática:** na fábrica também? Nos processos de produção e faturamento?

**Eloisa:** na fábrica não foram todos os processos mapeados, foram os principais. Tudo o que foi mapeado a gente tem os fluxos. Esses fluxos ficam com cada gerente, cada gerente tem o seu.

**Analista de Informática:** entendi, foram mapeados os processos que poderiam haver riscos para a empresa?

**Eloisa:** isso. O que eles fizeram? Eles desenharam o fluxograma e dentro do fluxograma você consegue identificar a matriz de risco de cada processo. Por exemplo, um controle de produção, um desvio de produção, eles pegaram: o desvio de produção tem risco aqui, aqui e aqui. Dentro desses 3 riscos, sabe aqueles controles que tem os nomes? Aquele monte de nome. Aquele monte de nome saiu desse fluxograma. Depois te mostro, é um arquivo no Word, tem mais de 100 páginas e tem todas as áreas, é bem legal. Depois eu passo para você aprender. Bem legal. 19ª pergunta, na sua visão a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Analista de Informática:** sim, com certeza, tanto que a empresa foi comprada e isso acho que foi um requisito que acredito que eles devem ter avaliado na hora de fazer a compra. Acredito que isso ajudou.

**Eloisa:** última pergunta, 20ª, houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Analista de Informática:** acho que houve muita mudança no comportamento, até porque eles não sabiam o que era Sox, muita gente não sabia o que era Sox e eles acabaram aprendendo no dia a dia, conversando, através das dúvidas "preciso ter esse acesso, "vamos ver com o pessoal de Sox se você pode ter ou não acesso". Com isso as pessoas acabaram se tornando um pouco mais criteriosas.

**Eloisa:** principalmente gerência, diretoria.

**Analista de Informática:** verdade. Acho que foi excelente o trabalho que foi feito por Sox.

**Eloisa:** legal, agradeço a sua atenção, obrigada pela colaboração.

**GERENTE DE RISCOS – 27/03/2015**

**Eloisa:** Paulo, bom dia. Vou fazer uma entrevista com você sobre a influência da Lei Sarbanes-Oxley na área de controles internos da nossa empresa. As duas primeiras perguntas na verdade, preciso entender um pouco sobre o seu perfil profissional. Qual é a sua idade e formação profissional?

**Gerente de Riscos:** 50 anos, sou administrador de empresas com especialização em finanças e marketing.

**Eloisa:** e seu cargo inicial e atual na empresa?

**Gerente de Riscos:** iniciei como gerente de riscos Brasil, depois gerente de tesouraria e crédito Latam.

**Eloisa:** qual é o tempo de ocupação? Há quanto tempo você está na empresa?

**Gerente de Riscos:** estou há 5 anos, um pouquinho mais de 5 anos. Estou aguardando a minha plaquinha.

**Eloisa:** o roteiro foi dividido em 3 blocos, no 1º bloco preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos antes da lei Sarbanes-Oxley. Esse bloco é composto por 8 perguntas. 1ª pergunta, antes de implantar a Sox na empresa, qual é a sua opinião, você acha que a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos na empresa como um todo?

**Gerente de Riscos:** acho que a empresa já tinha uma cultura de procurar ter suas políticas, procedimentos e de uma forma não organizada, orientada, ter os seus controles para os processos-chaves, controles-chaves. De uma forma já está no DNA da empresa, nessa situação na fotografia anterior tinha de uma forma não organizada.

**Eloisa:** 2ª pergunta, na sua visão a empresa tinha uma cultura de controle?

**Gerente de Riscos:** sim, o que comentei na pergunta anterior. Acho que está um pouquinho no DNA da empresa. Acho que virão outras perguntas de como está depois da implantação do Sox, mas acho que a empresa já tinha certa musculatura, criou mais músculo, nessa parte de controle não é tão difícil. Deixa para as próximas perguntas.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação, ata, política, procedimento, antes da Sox?

**Gerente de Riscos:** aí já começa... Algumas áreas, alguns processos existiam políticas e alguns procedimentos, até alguns registrados, arquivados na intranet, porém faltava um plano de cultura de forma completa.

**Eloisa:** tinha certa falha.

**Gerente de Riscos:** como comentei, de uma forma natural, não organizada, não seguindo uma metodologia. As pessoas tentavam ter seus controles, seus processos e procedimentos, porém... Uns tinham mais, outros tinham menos, existiam falhas.

**Eloisa:** na minha visão, não sei se você concorda, era mais conforme o gestor, se o gestor já tinha um perfil... Normalmente os gestores que já trabalharam com Sox tinha um perfil um pouco mais voltado para essa questão de controle do que outros.

**Gerente de Riscos:** isso.

**Eloisa:** seguia muito conforme o gestor. 5ª pergunta, havia alguma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, voltado aqui para a área de crédito e cobrança, tesouraria, todo o trabalho que eles faziam, conciliação, seja uma análise de crédito, tinha alguém conferindo além de quem estava preparando a atividade?

**Gerente de Riscos:** não. Acho que isso nos obrigou, Sox nos obrigou e agora está tendo essa mudança. Acho que era muito pouco essa questão. Tem alguns processos muito importantes, pagamento sempre tinha alguém que faz e o outro confere, autoriza, mas acho que na maioria dos processos, se for generalizar não tinha isso.

**Eloisa:** 6ª pergunta, a empresa antes da Sox apresentava um controle de segregação de função?

**Gerente de Riscos:** tinha segregação de funções, algumas áreas talvez pela limitação, desconhecimento, limitação de recursos, a gente precisou mudar no Sox, mas em algumas já existiam essa segregação.

**Eloisa:** na sua visão tinha alguma falha? Por exemplo, acesso de sistema. Porque com a Sox a gente precisou fazer a segregação da empresa inteira, corrigir algumas pequenas falhas.

**Gerente de Riscos:** sim, a parte de segregação de funções teve uma série de pontinhos aí, generalizado na empresa.

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles presentes na empresa antes da Sox ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?

**Gerente de Riscos:** ainda não estou seguro de que a Sox está dando toda essa certeza que essa pergunta está querendo dizer.

**Eloisa:** realmente 100% nunca dá.

**Gerente de Riscos:** acho que melhora, mas não resolve. Está cheio de empresas Sox aí que estão apresentando escândalos.

**Eloisa:** exatamente. Antes da gente ter a Sox, que a gente conseguiu padronizar algumas coisas dentro da empresa, com os controles que a gente tinha, isso na sua visão, você acha que a gente conseguia medir e antecipar esses riscos?

**Gerente de Riscos:** não estou seguro que a gente tinha essa certeza. Não, difícil.

**Eloisa:** 8ª pergunta, os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? Por exemplo, ali na tesouraria as pessoas que executavam toda a parte operacional, elas entendiam de fato qual era o objetivo daquele trabalho que elas estavam realizando?

**Gerente de Riscos:** acredito que sim. As pessoas podem não ter talvez a visão dos processos Sox, mas saber qual é o objetivo daquele processo que está executando, sim. Principalmente as pessoas que já estão mais tempo no processo, que não estão iniciando na função, nos mais juniores, aí é normal, natural do aprendizado. Em geral as pessoas têm noção do início, meio e final do processo, daquele processo que ele está fazendo e o objetivo dele.

**Eloisa:** 2º bloco, preciso entender sua visão pós Sox, o que isso trouxe de benefício ou não para os controles da empresa. 9ª pergunta, após a implementação da Sox houve alguma mudança na cultura desses controles da empresa? Mudou alguma coisa na cultura de controle?

**Gerente de Riscos:** acho que primeiro, as pessoas, toda vez que ela vai criar e fazer uma mudança no processo, ela se preocupa em estar vendo qual é o impacto que vou ter nesse processo, como vou escrever essa política que estou mudando, quais são os controles chaves, como vou fazer, tenho que descrever e deixar essa política aprovada e sempre estar revisando se alterar o processo, como vou assegurar que eu faço alguns testes para evidenciar que estou seguindo aquele processo e tenho aqueles controles chaves. A cultura como um todo mudou em termos de controle. Acho que isso é um benefício, você ter uma empresa que já tinha um pouco a noção de controle, porém não tinha uma metodologia e ativou essa musculatura que já tinha de certa forma desorganizada, em alguns lugares tinha e em outros não, dependendo do gestor, dependendo do processo, da evidência. Acho que houve uma padronização e uma metodologia como um todo, a empresa avançou em termos de controle.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando a sua área de atuação no crédito e cobrança, na tesouraria, na sua opinião, quais foram os principais controles implantados?

**Gerente de Riscos:** acho que o processo de contas a pagar, principais processos, crédito, cobrança, taxas, provisão, que encontramos alguns pequenos probleminhas, compras e pagamentos e gestão de caixa que passou por uma revisão geral e apareceram alguns pontos de melhorias, trocamos, dois aqui, três ali. A cobrança já tinha um pouco mais os processos e procedimentos descritos, não estavam todos formalizados, teve alguns pequenos ajustes, mas quando foi levantado, em 2 meses a gente já tinha tudo pronto. Teve uma contribuição para a gente, mas a questão de conscientização a gente tem que ter... É uma empresa que tem que estar preparada para ter o certificado e não perdê-lo.

**Eloisa:** com certeza, porque o difícil é manter. Pergunta 11, após a Sox, você acha que a segregação de função apresentou alguma modificação? Toda a parte de segregação dentro da empresa, principalmente no sistema. Você acha que isso apresentou alguma mudança?



**Gerente de Riscos:** não acompanhei muito o restante da empresa, sei que teve mudanças de perfis, uma revisão de perfis. Não vi tanta grande mudança na nossa área, mas sei que teve uma série de situações que a gente teve que rever, primeiro teve que fazer uma revisão dos perfis de todos os usuários do sistema. Aí uma avaliação, olhando essa questão de segregação e funções e também o alcance da responsabilidade, nem sempre... Você não está falando de segregação... Você está num território que não deveria ser seu. Não é questão só de você ter limites dos seus perfis. Acho que foram feitas essas duas coisas e depois definido isso, é aprovado pelos gestores. Isso de forma generalizada, toda a empresa. Tiveram pequenas alterações na nossa área, mas como a empresa teve e foi revisto isso.

**Eloisa:** 12ª pergunta, com a Sox esses controles diminuem o risco de fraudes e erros?

**Gerente de Riscos:** processos definidos, controles chaves, testes, não uma pessoa que faz e aprova, julga e manda prender, tudo numa pessoa só, você tendo todo um processo, conseguindo a certificação, tendo que manter, você diminui o ambiente propício de você ter algo mal feito. Então realmente inibe. Como inibe também super poderes e fraude, tem uma decisão balanceada e não fraude. Então acho que foi positivo, é positivo.

**Eloisa:** a partir do momento que você tem mais de uma pessoa executando a mesma atividade, inibe, principalmente antes de decidir.

**Gerente de Riscos:** é, temos exemplos aí de empresas listadas nos EUA, eles têm Sox certamente e uma série de outras governanças, bilhões e a presidente não sabe.

**Eloisa:** é um elefante branco lá dentro.

**Gerente de Riscos:** quando você quer, só juntar mais 2, 3, 5 aqui, consultor, você faz. Mas com certeza tendo os controles, as conferências, outra pessoa fazendo e revisando os processos, fazendo algumas auditorias amostrais também, inibe.

**Eloisa:** Pergunta 14, agora com a Sox, a frequência de monitoramento desses controles aumentou? Monitoramento que eu digo são conferências, existe um monitoramento em cima de todos esses controles? Qual é a sua visão?

**Gerente de Riscos:** acredito que a gente correu para realizar os processos e fazer a aderência ao Sox, acho que teve um momento que eles estavam no ápice da atenção das pessoas. O grande desafio agora é manter isso vivo, é como a manutenção de um carro, de uma casa, de um jardim. Você está sempre olhando, cortando, limpando, podando, vai ficar tudo organizado, mantido numa linha. Na medida em que você está com mais 2 ou 3 casas, 2 ou 3 jardins para olhar...

**Eloisa:** A preferência não é a mesma.

**Gerente de Riscos:** não é a mesma coisa. A tendência é não estar igual. Já tiveram momentos melhores, não posso enumerar aqui, mas se fizer uma análise vai voltar a ter alguns probleminhas para a gente dar uma consertada, é a tendência mesmo, é

o desafio que você falou, de manter isso num nível adequado e sempre na nossa agenda e na nossa atenção. Mas diria que sempre a tendência é de ter algum desvio, alguma situação que a gente precisa voltar nos processos e controles reais.

**Eloisa:** 15ª pergunta você até já até respondeu essa pergunta, se seus colaboradores já entendiam os objetivos dos processos da área. Então aqui não se aplica. 16ª pergunta, os controles presentes na empresa agora ajudam a medir e antecipar esses riscos dos processos?

**Gerente de Riscos:** acredito que é aquela questão da segregação, divisão de responsabilidade, de testes, controles chaves, acredito que isso evita e antecipa alguns riscos inerentes. À medida que o tempo passa tem que checar se está num nível de segurança, de confiança, vamos dizer assim, temos que ter confiança de que temos bons controles. A tendência com os negócios mudando, os processos mudando, as políticas mudando, as pessoas mudando, a gente tem que dar aquela injeção novamente, para não esquecer. A foto de hoje e a foto daqui 2 anos, como a gente está no início dessa certificação, a gente não é certificada, correto? Está no início, daqui 2 anos, se tirou realmente a certificação, a tendência é que...

**Eloisa:** Se perder. Tem que ficar em cima senão se perde.

**Gerente de Riscos:** é normal.

**Eloisa:** 17ª pergunta, na sua opinião, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa após a Sox?

**Gerente de Riscos:** acho que quando você estiver – eu não estou seguro de realmente temos uma gestão de riscos. Sou gerente de risco, estou falando não é risco de tesouraria, crédito, câmbio, são os riscos ambientais, laborais, riscos fiscais. Então eu acho que somente é uma metodologia. Se a empresa realmente tiver o certificado Sox e tiver que garantir a permanência dele, a gente já tem uma metodologia e um processo que todo ano vai ter que ser revisto para a gente manter a certificação. Além disso, têm que ter as governanças e os cargos disponíveis, aí os gestores que cuidam de cada área ficam expostos a situações no dia a dia.

**Eloisa:** 3º bloco, são só 3 perguntas, preciso entender qual é a sua opinião sobre as principais mudanças que a empresa teve, se teve após a implementação da Sox. A 18ª pergunta, para você, qual foi a motivação da empresa para implantar o Sox? Motivação inicial da empresa.

**Gerente de Riscos:** não é aquela coisa que você faz da sua natureza porque você precisa melhorar, porque isso vai te dar controles mais seguros e que você terá benefícios e garantir a sustentabilidade dos negócios, diminuindo os riscos inerentes e desvios. Não foi essa a primeira impressão, poderia ter feito espontaneamente. Acho que isso é um benefício, mas não foi por isso que foi feito. Para mim foi que a empresa tinha interesse em estar entrando no mercado e um dos requisitos era ter a certificação da Sox para assegurar tudo isso que eu falei. O que deflagrou ter a Sox foi que é um requisito para a bolsa, fez o cadastramento para se habilitar e para isso ele tinha que se preparar. A motivação é: é um requerimento e nós temos que estar assim, tem todos esses benefícios. Para mim uma coisa que é boa, que é

importante, deveria vir na frente, independente... Se é Sox, se é outra metodologia, alguma auditoria, a KPMG tem, Price tem, uma metodologia de gestão de riscos, procedimentos, acho que poderia ser feito a qualquer tempo, independente de que vai precisar.

**Eloisa:** porque tem até algumas empresas no mercado que não têm ações listadas na bolsa e adotam uma metodologia na verdade de estruturação de controle interno, que é o chamado COSO, mas independentemente de ter ou não, a empresa querendo ou não vai se prevenir de uma série de coisas.

**Gerente de Riscos:** exatamente. Aí assim, a motivação não foi pelo caminho "isso é bom para nós, vamos fazer, independente de usar isso na frente para ter um certificado", não teve essa orientação da empresa nesses 5 anos e acho que não teve antes. É para uma certificação, é por um motivo diferente, mas têm esses mesmos benefícios.

**Eloisa:** 19ª pergunta, na sua visão, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Gerente de Riscos:** não, porque ainda não temos.

**Eloisa:** mas você acha que, por exemplo, essa empresa que comprou a nossa empresa, para eles você acha que foi um diferencial ter a Sox implementada ou não?

**Gerente de Riscos:** acredito que se foi levado para a mesa de negociação que nós estávamos nesse processo de controles internos e que seria uma empresa que rapidamente conseguiria ser listada em bolsa e não atrapalharia os objetivos, acho que já é mais tranquilo de que "olha, não estamos comprando uma empresa que não tem seus controles, que vamos ter problema e vai dar problema". Não sei se foi colocado, se foi colocado dá uma tranquilidade, dá um conforto. É difícil saber se foi vendido isso, mas poderia ser vendido como "estamos quase prontos". Acho que ajudaria a dar um conforto. Devem ter tido alguma pergunta que passou por isso e acho que trouxe um conforto.

**Eloisa:** última pergunta, na sua opinião houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a implementação da Sox?

**Gerente de Riscos:** conhecimento da metodologia, importância de que as coisas mudam, você quer mudar, quer mudar os processos, pessoas mudam, você assegurar que você tenha isso descrito, segregado, fluxogramas, isso registrado e aprovado, segregado, controles chaves. Então as pessoas já têm na cabeça que fazendo essas mudanças é importante ele assegurar esses controles e processos e políticas de aprovações. Então acho que esse foi o principal conhecimento e a conscientização da importância e assegura de que uma vez tendo alguma mudança, que isso seja contemplado. Então está ainda vivo na cabeça das pessoas, acho que início de transformação. À medida que a gente vai tendo e mantendo a história da nossa agenda, acho que aí isso incorpora na metodologia. Acho que não está 100% incorporada, mas... A gente está falando de Sox, aqui dentro, há 1 ano, a gente não tem certificação, não passou por 1, 2, 3 anos fazendo a mesma coisa. Fizeram uma

fusão de 3 empresas, será que eles passaram por isso? Os processos vão mudar, todos, será que não vão fazer tudo isso que nós fizemos? Então é essa a grande questão. Não é uma coisa 100% instalada na empresa, estamos no início.

**Eloisa:** legal, obrigada, agradeço sua atenção.

**ANALISTA DE LOGÍSTICA – 27/03/2015**

**Eloisa:** Dirce, boa tarde. Iniciaremos a nossa entrevista, preciso entender de você como a Sox afetou a estrutura de controles da nossa empresa. As duas primeiras perguntas são mais direcionadas para entender o seu perfil profissional. Qual é a sua idade e formação profissional?

**Analista de Logística:** tenho 30 anos e sou formada em Logística.

**Eloisa:** seu cargo inicial aqui na empresa qual foi?

**Analista de Logística:** analista de logística júnior.

**Eloisa:** e o atual qual é?

**Analista de Logística:** analista de logística pleno.

**Eloisa:** há quanto tempo você ocupa esse último cargo?

**Analista de Logística:** 2 anos e meio.

**Eloisa:** vou iniciar o roteiro de entrevista. Esse roteiro de entrevista foi dividido em 3 blocos, então o objetivo do 1º bloco é entender qual é a sua visão perante a área de controles internos antes da Sox dentro da empresa. A 1ª pergunta, antes de implantar a Sox a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia uma gestão de riscos? Qual é a sua visão?

**Analista de Logística:** acredito que cada área controlava as suas coisas, seus pagamentos, seus processos e entendia que aquilo ali era o correto, não tinha uma supervisão maior identificando ou não os pontos de risco e fazendo daquela forma como havia de ser feito pela área. Sim, acredito que existe uma gestão de risco, por exemplo, a questão de risco de você contratar um serviço e pagar esse serviço também. Então assim, existe um risco se você deixa muito aberto a questão de negociação, não existe uma área te controlando, vendas analisando quais são os riscos dessa negociação.

**Eloisa:** então na verdade, na sua opinião, essa questão da estrutura de controle interno da gestão de risco ia conforme a orientação do gestor? Você entende que cada área...

**Analista de Logística:** sim, cada área tinha sua forma de controlar os seus processos e gerenciar esses riscos, não tinha uma supervisão.

**Eloisa:** 2ª pergunta, a empresa tinha uma cultura de controle? Exemplifique. Cultura de controle, por exemplo, quando a gente vai à fábrica, eles têm todo um controle desde a portaria. Nesse momento você percebe se a empresa tem essa cultura, você percebe quando uma empresa cheira mal de não ter controle de risco, você sabe quando uma empresa é bagunçada. Nesse caso você acha que a nossa empresa já tinha essa cultura de controle?

**Analista de Logística:** dentro do meu departamento acho que existia sim uma parte de controle na questão de gestão de frete, questão de negociação de frete, de orçamento de frete, de estoque, controle de estoque, inventário. Acho que dentro do departamento eu conseguia verificar isso, conseguia enxergar esse tipo de controle.

**Eloisa:** a 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação na logística, por exemplo, ata, política, procedimento interno?

**Analista de Logística:** sim. Essa cultura começou a ser implementada agora... Existia sim, mas não era tão assídua, essa padronização de documentação, de se fazer ata, políticas e alguns procedimentos, mas ela foi mais efetivamente agora no final do ano.

**Eloisa:** os processos na logística tinham um fluxograma de atividade?

**Analista de Logística:** não. A gente sabe o que tem que fazer, sabe como funciona cada processo, mas isso estava na cabeça do colaborador, não estava em procedimento escrito. No final do ano os procedimentos foram feitos e feito também o fluxograma.

**Eloisa:** 4ª pergunta, na sua visão, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, uma mudança em alguma legislação que impacta a empresa ou impacta diretamente à logística, como isso era discutido internamente? Ficava só no nível de coordenação ou você acha que decisões importantes eram passadas, por exemplo, para o diretor da área?

**Analista de Logística:** não. Como visão de ser uma analista, isso não era passado para o pessoal que era analista, se acontecia eu não tenho conhecimento.

**Eloisa:** 5ª pergunta, na sua visão, havia alguma revisão dos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, lá na logística toda atividade que você faz, antes você tinha alguém que preparava e alguém que revisava, alguém que aprovava ou não? Como era o controle de atividade dentro da logística? Você tem alguém que prepara determinada atividade e alguém que revisa? Ou não? Pagamentos do frete, tem alguém que faz o pagamento do frete e tem alguém revisando?

**Analista de Logística:** não.

**Eloisa:** 6ª pergunta, a empresa, na sua visão, apresentava um controle de segregação de função antes da Sox?

**Analista de Logística:** não.

**Eloisa:** isso era bem claro. Existia uma alçada para realizar as aprovações? Alçada de aprovação, por exemplo, pagamento de frete...

**Analista de Logística:** sim, tinha desde sempre.

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo, antes da Sox?

**Analista de Logística:** não, acredito que não, antes não.

**Eloisa:** mesmo porque existiam algumas falhas, não é? Então era difícil você medir algum tipo de risco.

**Analista de Logística:** sim.

**Eloisa:** 8ª pergunta, os colaboradores da logística entendiam os objetivos dos processos da área? Por exemplo, as atividades que vocês realizavam lá na área de logística, quem estava executando entendia o processo do início, meio e fim?

**Analista de Logística:** entendia.

**Eloisa:** isso já era claro. O 2º bloco, preciso entender qual é a sua opinião com a chegada da Sox. As perguntas são bem parecidas com as primeiras que eu fiz. 9ª pergunta, após a Sox, houve alguma mudança na cultura de controles da empresa?

**Analista de Logística:** eu consigo visualizar que sim, as pessoas estão mais preocupadas em trabalhar de forma correta, diminuindo os riscos que a empresa tem, ou de segregação de função, ou de algum tipo de desvio, durante um processo. Acredito que sim, as pessoas estão preocupadas hoje em melhorar, entender essa cultura e aplicar.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando a sua área de atuação, a logística, para você o que você achou de mais importante de controle implantado? Pode ser um controle simples, vou te dar alguns exemplos para você se situar. A gente teve, por exemplo, o mapeamento de toda a segregação de funções de todas as áreas. A sua área, não pegaram nenhuma matriz de risco. A gente fez também, por exemplo, todos os pedidos de compra, desde o início do processo de pedido de compra até o fim, para identificar os riscos que tinham nesse processo, parte de contas a pagar, qual era o risco de fazer um pagamento superfaturado para um fornecedor, contas a receber, toda a conciliação do contas a receber, como ela era preparada. Nesse universo, se você achar que não, você fica à vontade. Para você, o que você acha de mais importante em todos esses controles que foram implantados? Acho que o que impactou você na logística foi mais a parte da segregação de função.

**Analista de Logística:** porque a gente contratava frete, a gente negociava, a gente pagava. Pagava não, a gente lançava o pagamento para a contabilidade pagar. Mas acho que é isso mesmo, a questão da segregação de função, conseguiu ser bem separada.

**Eloisa:** isso ajudou vocês?

**Analista de Logística:** ajudou.

**Eloisa:** agora vem a 11ª pergunta, na sua visão, a segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox?

**Analista de Logística:** sim, porque as áreas responsáveis pela parte de negociação, por parte de lançamento de frete ficaram separadas.

**Eloisa:** 12ª pergunta, com a implantação da Sox os controles fizeram diminuir os riscos de fraudes e erros dentro da empresa?

**Analista de Logística:** acho que sim, diante do que você me falou, da questão dos pagamentos, das contas contábeis, da forma de você não superfaturar para um fornecedor, sim, acredito que sim. Fora a cultura das pessoas em querer mudar, entender que é importante, que não é só mais alguma coisa, que é algo que realmente vai ganhar para a empresa para diminuir o risco que a empresa tem.

**Eloisa:** e até o perfil das pessoas muda um pouco, você percebe que alguns funcionários estão até um pouco mais críticos.

**Analista de Logística:** é, quanto a receber um pagamento, passar para frente, se realmente vai pagar ou se não vai.

**Eloisa:** 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa? Com a Sox houve uma melhora nos controles da empresa ou não, continua a mesma coisa?

**Analista de Logística:** sim, muitas áreas tiveram que criar procedimentos, deixar tudo alinhado, toda a equipe, do que fazer nas atividades, entender qual é a atividade que tem que ser feita realmente, como ela deve ser feita. Sim.

**Eloisa:** 14ª pergunta. Após a Sox, a frequência de monitoramento dos controles mudou? Monitoramento que eu digo, revisão de todos os processos.

**Analista de Logística:** sim, eles são sempre revistos.

**Eloisa:** então houve uma melhora.

**Analista de Logística:** sim.

**Eloisa:** 15ª pergunta, após a Sox, os colaboradores agora... Você até já respondeu essa pergunta. Que após a Sox entendem os objetivos dos processos da área. Sim, porque os seus processos antes da Sox já entendiam, não é? 16ª pergunta...

**Analista de Logística:** mas são importantes esses procedimentos criados para novos colaboradores que entram na empresa, para entender como funcionam todos os processos, parar não ficar só uma pessoa que conhece, só uma pessoa que sabe, não fica fechado. Se você perde esse colaborador tem um histórico, você sabe como ensinar o próximo colaborador que entra na empresa.

**Eloisa:** 16ª pergunta, com a Sox esses controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Analista de Logística:** sim. Acho que sim. Porque é aquilo, você não vai superfaturar para o fornecedor, você não vai conciliar conta erroneamente, vai ter segregação de função. Sim.



**Eloisa:** 17ª pergunta, após a Sox, houve alguma mudança na gestão de risco? Por exemplo, você acha que os riscos dos processos tiveram alguma mudança? Por exemplo, a chance de ocorrer algum risco, a gestão desse risco...

**Analista de Logística:** se está sendo mais bem monitorada?

**Eloisa:** isso. Ou você acha que não, continua a mesma coisa?

**Analista de Logística:** acredito que sim, mas na minha área o que realmente mudou foi a segregação de função.

**Eloisa:** aí se você não souber da empresa inteira não tem problema.

**Analista de Logística:** acredito que como um todo, vejo que um departamento ou para algum colaborador ser responsável por algum pagamento, algum pedido, vai ter toda uma parte de gestão atrás disso para ver se aprova ou não esses pagamentos, essas conciliações, esses fluxos de processos.

**Eloisa:** 3º bloco e último. Preciso entender de você as mudanças significativas para a empresa, são só 3 perguntas, 18ª pergunta, na sua opinião qual foi a motivação inicial para a empresa implantar a Sox?

**Analista de Logística:** vou ser sincera, vejo que a principal motivação da empresa foi o IPO, questão de você disponibilizar ações da empresa para o mercado, entrar no mercado americano e diante dessa vontade de ir para mercado, para ser vendida, tinha que se implantar essa questão de controles, para ser melhor vista no mercado.

**Eloisa:** até porque é uma das regras deles.

**Analista de Logística:** sim.

**Eloisa:** qual foi o principal resultado alcançado?

**Analista de Logística:** acho que foi melhorias nos procedimentos, nos processos.

**Eloisa:** 19ª pergunta, na sua visão a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Analista de Logística:** acredito que sim, tanto que durante esse tempo a empresa foi vendida para outros grandes investidores.

**Eloisa:** isso de repente foi até um atrativo.

**Analista de Logística:** um atrativo para elas, porque a preocupação que a empresa estava tendo, por mais que seja para abrir ações para fora do mercado, em ter uma credibilidade no mercado de controle, ser bem vista no mercado. Acho que sim.

**Eloisa:** última pergunta, 20ª, para você, houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores, após a Sox?

**Analista de Logística:** acredito que sim. Pelo que tenho conversado com alguns colaboradores, eles estão muito preocupados em antecipar a questão de pagamentos, dentro do processo de pagamento não fazer um pedido depois da nota fiscal e sim antes, no orçamento, estar tudo certinho, já fazer o pedido para aprovação e quando chega o processo para pagamento, mesmo a fatura, já está tudo certo, ok, não tem nenhum risco para a empresa.

**Eloisa:** na verdade eles ficaram bem mais preocupados, não é? Aparentemente. Legal, agradeço a sua colaboração, muito obrigada.

## GERENTE DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO – 27/03/2015

**Eloisa:** Palumbo, boa tarde. A gente vai iniciar a nossa entrevista, preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos após a implantação da Sox na empresa. Qual é a sua idade e formação profissional?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** tenho 40 anos, sou engenheiro de produção.

**Eloisa:** qual é o seu cargo na empresa?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sou gerente de planejamento financeiro e estou 3 anos na empresa nessa posição.

**Eloisa:** o 1º bloco dessa entrevista, preciso analisar a sua visão perante a área de controles internos antes de implantar a Sox. 1ª pergunta, antes da implantação da Sox, na sua visão, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia alguma gestão de riscos?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** não, não tinha. Não tinha uma gestão de riscos e a empresa foi crescendo sem se estruturar, então não tinha muito controle dos processos, das informações, então ficava sem padronização e sujeito a problemas.

**Eloisa:** a 2ª pergunta, a empresa tinha uma cultura de controle?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** não, era tudo no "sempre foi assim, deixa eu fazer dessa maneira" e as pessoas às vezes faziam porque vieram culturalmente, mas sem um processo padronizado.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação, por exemplo, ata, política, procedimento?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** políticas tinham, atas de reuniões não eram tão comuns, embora alguns processos fossem realizados, eles não eram formalizados e agora com a Sox a gente tem essa formalização.

**Eloisa:** na sua visão, principalmente na sua área, vocês tinham os processos mapeados, tinha um fluxograma das atividades?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** não tinha e a gente fazia meio que pela lógica, como era feito, mas sem uma padronização. Tinha o problema da pessoa não estar e os processos travarem por falta da pessoa, às vezes, estar ausente, estar doente, estar de férias.

**Eloisa:** 4ª pergunta, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, uma decisão importante do budget, um exemplo simples, como isso era controlado? Era só a nível gerencial, era só até você ou toda e qualquer decisão passava para a mão, por exemplo, de um controller, de um diretor financeiro?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** depende, depende da disponibilidade do controller e do diretor financeiro e do tamanho da decisão. Mais ou menos meio que pelo bom senso dava para a gente ver se tínhamos autonomia para resolver o problema ou eventualmente ter que escalar para um patamar mais alto.

**Eloisa:** nesse processo de decisão, tinha alguma formalização?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** não tinha formalização.

**Eloisa:** 5ª pergunta, havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, trabalho que o seu analista de custo, por exemplo, desenvolve, tinha alguém conferindo esse trabalho antes de implantar a Sox? Toda a apuração de custo, alguém conferia isso antes?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** nós fazíamos mais a análise de distorção, de variação de custo, mas sem a formalização. Então tinha reunião, sai às vezes algum planejamento, mas sem todo mundo assinar e documentar que foi realizada essa reunião.

**Eloisa:** então na verdade não tinha essa revisão nos processos, tinha parcialmente?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** parcialmente, mas dava um resultado final e eventual distorção que poderia impactar o resultado, a gente pesquisava.

**Eloisa:** 6ª pergunta, antes da Sox, a empresa apresentava algum controle de segregação de função?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** o manual de alçada de aprovações, acho que tinha e autonomia. Agora segregação, quem faz não pode aprovar, não tinha.

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** imagino que não, acho que a gente tinha maior tendência a ter riscos.

**Eloisa:** 8ª pergunta, os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? Isso voltado lá para a sua área, por exemplo, seus colaboradores entendem o que eles executavam operacionalmente?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** acho que sim, acho que todos já tinham o conhecimento, faziam a sua parte, todo mundo era capaz de realizar.

**Eloisa:** 2º bloco, preciso agora entender qual é a sua visão com a Sox, o que a Sox trouxe de benefício para a empresa. 9ª pergunta, após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, todos tentam checar se as informações estão mais consistentes, se a gente consegue ter alguma evidência comprovando a origem daquela informação.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando agora a sua área de atuação, na sua visão, quais foram os principais controles implantados?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** foi a parte de conferência e análise de balanço e conversão da forma de reporting da contabilidade local para o formato que nós reportamos que é o IFRS e a parte de inventário e desvio de produção não tínhamos controle antes, agora a gente tem uma periodicidade mensal de contagem de inventários e as justificativas são sanadas, identificadas e um eventual plano de ação é tomado para que elas não voltem a ocorrer.

**Eloisa:** agora com esses novos processos tem um mapeamento, até aquele fluxograma que foi feito pela própria consultoria.

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim.

**Eloisa:** 11ª pergunta, agora a segregação de função apresentou uma modificação após a Sox?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** na minha área que eu tenho percebido, acho que já tinha, não estou vendo tanto a segregação de função.

**Eloisa:** na verdade o que faltava eram as evidências da documentação, não é?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** isso.

**Eloisa:** 12ª pergunta, com a implantação da Sox os controles fizeram diminuir os riscos de fraude e erros?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** acredito que sim porque você tem mais pessoas conferindo e assinando então a tendência de você identificar possíveis erros é maior.

**Eloisa:** 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** contribuiu, agora tudo o que você tem de informação tem mais pessoas analisando e você acaba tendo que arquivar também para mostrar que você está fazendo o procedimento.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox a frequência de monitoramento dos controles aumentou?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, antes fazíamos... Não tínhamos reunião de custo para avaliar a distorção de despesa da fábrica, agora tem todo mês, contagem de inventário era feito uma vez por ano, agora a gente já sabe mensalmente o que está acontecendo.

**Eloisa:** 15ª pergunta, após a Sox, os colaboradores agora entendem os objetivos dos processos da área? Na verdade seus colaboradores já entendiam, então essa

pergunta não se aplica. 16ª pergunta, com a Sox os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, porque quando você faz esse acompanhamento periódico você consegue ver eventuais distorções que possam estar impactando o resultado.

**Eloisa:** 17ª pergunta, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa, após a Sox?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, toda a avaliação, você ter a documentação do que é realizado, com certeza você acaba tendo um controle melhor dos riscos.

**Eloisa:** o 3º e último bloco, agora preciso identificar quais foram as mudanças significativas para a empresa após o Sox. 18ª pergunta, em sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** ela estava numa possível abertura de capital, é uma exigência do mercado americano de você ter a implementação da lei Sarbanes-Oxley. Na realidade os resultados alcançados para que tenha um maior controle, maior garantia das informações e uma confiabilidade melhor também.

**Eloisa:** 19ª pergunta, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, porque você tem procedimentos documentados, você sabe que está tendo processo de controle, a diretoria está olhando as informações e são responsabilizados por isso.

**Eloisa:** 20ª pergunta e última, em sua opinião houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, você vê uma preocupação com controle e documentação das evidências,

**Eloisa:** eles ficaram até mais criteriosos, não é?

**Gerente de Planejamento Financeiro:** sim, e outra coisa, a implementação da Sox estava nas metas de todas as pessoas da empresa e impactaria no bônus do final do ano. Então todo mundo se preocupou em atender as exigências, todos os meses, para garantir o bônus da empresa.

**Eloisa:** então está ótimo, agradeço a sua participação, obrigada.

**GERENTE DE TESOUREARIA – 30/03/2015**

**Eloisa:** Renato, bom dia. A gente vai iniciar a nossa entrevista, preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos após a implantação da Sox na empresa. Qual é a sua idade e formação profissional?

**Gerente de Tesouraria:** tenho 49 anos, sou formado em administração, mas no começo da minha carreira utilizei muito meu técnico, que antigamente era difícil ter uma formação superior, mas sou formado em administração com pós-graduação em controladoria.

**Eloisa:** qual foi seu cargo inicial na empresa?

**Gerente de Tesouraria:** foi como coordenador financeiro.

**Eloisa:** E o atual?

**Gerente de Tesouraria:** gerente de tesouraria.

**Eloisa:** Qual é o tempo de ocupação nesse cargo de gerente de tesouraria?

**Gerente de Tesouraria:** 4 anos e meio.

**Eloisa:** o 1º bloco dessa entrevista, preciso analisar a sua visão perante a área de controles internos antes de implantar a Sox. 1ª pergunta, antes da implantação da Sox, na sua visão, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia alguma gestão de riscos?

**Gerente de Tesouraria:** não existia uma área de controles internos, ela veio junto com a Sox. Havia sim... A nossa área, a área de tesouraria sim, tínhamos gestão de risco por ser uma área de total responsabilidade sobre não só os ativos financeiros da companhia, mas com todos os pagamentos, todos os empréstimos de todo mundo.

**Eloisa:** a 2ª pergunta, a empresa tinha uma cultura de controles?

**Gerente de Tesouraria:** não é que não tinha uma cultura de controles, ela não tinha nenhum tipo de controle. Até na tesouraria a gente tentava padronizar algumas coisas e acho que foi uma das áreas mais simples até para fazer, porque a maioria... A gente já tinha a maioria dos processos já padronizados. Para nós... A empresa não tinha, mas na área de tesouraria a gente já tinha um pouquinho do conceito, mas não o conceito da Sox, tinha um conceito de padronização.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação, na sua área, por exemplo, ata, política, procedimento?

**Gerente de Tesouraria:** como havia falado, havia sim, a gente tinha todo o procedimento referente a pagamentos, cartões, empréstimos, preciso verificar, mas

tem bastante, tem mais uns 2 aí, tem política de hedge cambial. A gente tem bastante política dentro do departamento de tesouraria.

**Eloisa:** na sua visão, principalmente na sua área, vocês tinham os processos mapeados, tinha um fluxograma das atividades?

**Gerente de Tesouraria:** não tinha um fluxograma, mas existia sim um mapeamento das atividades. A gente só tinha uma padronização.

**Eloisa:** 4ª pergunta, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, uma alteração numa política de hedge cambial, alguma coisa voltada mais para a área de tesouraria, como era tomada a decisão? A decisão ficava só na sua mão, na gerência ou isso subia para uma diretoria?

**Gerente de Tesouraria:** é sempre uma preocupação nossa ter o inverso disso. A gente sempre... A gente trabalha numa empresa... Por exemplo, quando peguei a tesouraria, apenas uma pessoa assinava como responsável, eu transformei com que todo mundo dentro do contrato social, as assinaturas fossem feitas por dois aprovadores. A única pessoa que teria a assinatura solitária seria o presidente. As demais assinaturas sempre em conjunto, aí divididas por níveis de assinatura, contratos pela diretoria e as demais aprovações de pagamento após vir a aprovação dos departamentos que faziam... sempre em conjunto pelos procuradores. Assim, sempre foi de baixo para cima. Nós sempre tentamos levar de baixo para cima. Depois começaram a entrar alguns outros sistemas de controle, como Aspen, alguma coisa assim, mas entrou depois, ou seja, a preocupação, quando nós assumimos a tesouraria, foi de implantar alguma coisa que tirasse um pouco, não da responsabilidade, mas que nos deixasse mais seguro em estar fazendo tudo com a aprovação das hierarquias acima.

**Eloisa:** 5ª pergunta, havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, na tesouraria, uma conciliação de caixa que era feito pela Daiane, tinha alguma outra pessoa que revisava esse trabalho dela?

**Gerente de Tesouraria:** não. Não vou falar em revisar, mas a gente sempre, além de coordenar o trabalho, toda vez que era finalizado, a gente assinava, ela passava no final do mês fazendo o fechamento e a gente fazia o fechamento, assinava e conferia todos os valores. Não existia assim... Era uma conferência.

**Eloisa:** 6ª pergunta, antes da Sox, a empresa apresentava algum controle de segregação de função?

**Gerente de Tesouraria:** não existia, é até um pouco complicado a gente falar a respeito disso, até mesmo pelo nosso quadro. Na tesouraria existe diversos trabalhos que não dá para você fazer a segregação total das funções. Hoje a gente até tenta fazer, mas mesmo assim a gente ainda está bloqueado, exatamente por esse limite de pessoas que é muito curto.

**Eloisa:** Mesmo assim, existia um manual de alçada para a realização de qualquer aprovação dentro da empresa?



**Gerente de Tesouraria:** existe, existe esse manual de alçada. Existe, inclusive ele precisa ser revisto porque os valores estão pequenos, em minha opinião, acho que os responsáveis pela empresa tem que ter um pouquinho mais de autonomia para poder aprovar e não ficar somente na mão de poucos, até mesmo pelas atividades que cada um está assumindo. Acho que já deveria ter um nível melhor de aprovações. Existe o manual, enfim...

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Gerente de Tesouraria:** não, realmente não existia nada para ajudar, era mais até mesmo para nós nos garantirmos de que nós estávamos fazendo tudo certo e ter a aprovação de todos os níveis acima, diretoria e presidência. Não existia não, agora que existe.

**Eloisa:** 8ª pergunta, na sua área, os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? Eles entendem o que eles executavam operacionalmente? Conseguiram entender o conceito do início ao fim da atividade?

**Gerente de Tesouraria:** na minha área o pessoal é um pouco mais antigo, acho que existe sim esse entendimento. A gente não tem esse problema, o pessoal é mais sênior, já tem um pouco mais de tranquilidade para fazer e reconhecer o que está sendo feito.

**Eloisa:** 2º bloco, preciso agora entender qual é a sua visão com a Sox, o que a Sox trouxe de benefício para a empresa, principalmente na área de controles internos. 9ª pergunta, após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa?

**Gerente de Tesouraria:** sim, houve sim, na cultura da empresa houve bastante, na tesouraria, por exemplo, houve a questão de segregação de função, ou seja, aquela verticalização de todo o processo, que acho que isso é muito importante, até mesmo não só pelo conhecimento de todos, mas até mesmo para obter um melhor gerenciamento no risco.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando agora a sua área de atuação que é tesouraria, na sua visão, quais foram os principais controles implantados?

**Gerente de Tesouraria:** existem alguns controles que a gente pode dizer que burocratizou um pouco, mas que são realmente na questão de risco para tirar qualquer tipo de dúvida na questão do que está sendo feito. Foi a questão principalmente da conferência dos fechamentos, dos lançamentos contábeis e até mesmo para um acompanhamento melhor da gerência e a questão da segregação das funções.

**Eloisa:** agora com a Sox, houve um mapeamento desses processos da área? Esse fluxograma que eu digo é aquele fluxograma que a nossa consultoria passou para a gente. Vocês têm isso na área até hoje atualizado?

**Gerente de Tesouraria:** a gente mantém atualizado. Procura pelo menos manter. Como havia dito, a gente já tinha uma questão de alguns padrões dentro do próprio departamento.

**Eloisa:** 11ª pergunta, agora a segregação de função apresentou alguma modificação após a Sox? Em caso positivo, detalhe os principais impactos.

**Gerente de Tesouraria:** houve modificação sim, como estou falando nossa equipe é muito pequena, até mesmo a gente tenta dividir o departamento em duas áreas e é difícil a gente deixar de segregar uma função dentro do departamento até mesmo pela quantidade de atividades que existe do início ao fim, mas com certeza trouxe e a gente tem uma visão um pouquinho melhor a respeito de como fazer o processo.

**Eloisa:** 12ª pergunta, com a implantação da Sox os controles fizeram diminuir os riscos de fraude e erros?

**Gerente de Tesouraria:** sim, com certeza. A gente entende que a questão de segregação, a questão da padronização, faz com que o risco de qualquer tipo de fraude ou mesmo erro de lançamento venha a diminuir mesmo.

**Eloisa:** 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa?

**Gerente de Tesouraria:** sim, muito. Vou falar isso pela tesouraria, mas vejo pelas demais áreas que estão. Como estou falando, a tesouraria tem processos padronizados, mas nas demais áreas, vejo que existiam poucos. Acho que melhorou bastante.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Monitoramento que eu digo é uma conferência em cima desses controles mensalmente.

**Gerente de Tesouraria:** sim, aumentou sim, ou seja, agora mensalmente temos todo o controle de todos... Ou seja, a gente já tinha isso, mas não de forma... Cada um está firmando, algumas atividades que eram padronizadas, que foram relacionadas pela auditoria, hoje são revisadas pela gerência e são passadas para a diretoria para ter conhecimento. Então acho que aumentou bastante sim.

**Eloisa:** 15ª pergunta, após a Sox, os colaboradores agora entendem os objetivos dos processos da área? Na verdade essa pergunta você até já respondeu. Seus funcionários como são seniores...

**Gerente de Tesouraria:** acho que têm um entendimento muito bom.

**Eloisa:** 16ª pergunta, com a Sox os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?

**Gerente de Tesouraria:** sim, até mesmo porque a gente sempre tenta fazer os processos, todos os processos, que eles não sejam feitos somente a uma mão só, para que todos tenham uma visão do processo. Então todo mundo na área sabe

como fazer, a ideia é exatamente isso, quando você tem um processo que todos estejam cientes, não só para medir, mas também verificar os riscos que possa haver nesse processo.

**Eloisa:** 17ª pergunta, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa, após a Sox?

**Gerente de Tesouraria:** sim, principalmente na questão da segregação.

**Eloisa:** o 3º e último bloco, agora preciso identificar quais foram as mudanças significativas para a empresa após a Sox. 18ª pergunta, em sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox?

**Gerente de Tesouraria:** a principal motivação foi exatamente porque num passado recente a empresa pensava em abrir seu capital em bolsa e fez com que a gente fizesse para que a empresa fosse um pouco mais valorizada, mas acho que isso trouxe um ganho muito grande, até mesmo porque a empresa não tinha uma auditoria interna e isso faz com que a gente hoje tenha, não vou colocar como uma auditoria interna, mas alguém que tenha uma visão de todos os processos e como poder tirar qualquer tipo de risco neles. Logicamente a gente está começando, mas acho que tem bastante coisa para ser feita, mas mesmo assim é um processo que traz bons resultados.

**Eloisa:** em sua opinião, qual foi o principal resultado alcançado com essa implantação?

**Gerente de Tesouraria:** a questão da revisão de todos os processos. Organizando o processo, ele era falho e que pôde ser revisto. Na própria tesouraria, a gente vê alguns processos que poderiam ter sido revistos e que a gente conseguiu mapear ele direitinho e trazer de uma forma melhor.

**Eloisa:** 19ª pergunta, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Gerente de Tesouraria:** acredito que sim, bastante.

**Eloisa:** 20ª pergunta e última, em sua opinião houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Gerente de Tesouraria:** não vou falar mudança no comportamento, mas hoje todo mundo enxerga o processo da Sox como sendo um processo muito importante dentro da companhia. Acho que o pessoal está respeitando bastante isso e vê essa mudança como algo positivo.

**Eloisa:** eles ficaram até mais criteriosos, não é?

**Gerente de Tesouraria:** com certeza.

**Eloisa:** então está ótimo, agradeço a sua participação, obrigada.

**ADVOGADA – 01/04/2015**

**Eloisa:** Eliane, boa tarde. A gente vai iniciar a nossa entrevista, preciso entender qual é a sua visão perante a área de controles internos após a implantação da Sox na empresa. Qual é a sua idade e formação profissional?

**Advogada:** 32 anos, advogada.

**Eloisa:** qual é o seu cargo na empresa?

**Advogada:** sou advogada e estou aqui desde maio de 2014.

**Eloisa:** o 1º bloco dessa entrevista, preciso analisar a sua visão perante a área de controles internos antes de implantar a Sox. 1ª pergunta, antes da implantação da Sox, na sua visão, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia alguma gestão de riscos?

**Advogada:** não que eu tenha conhecimento. Quando entrei em maio estava começando...

**Eloisa:** Estava no comecinho, mas você ainda pegou um pouquinho.

**Advogada:** sim, então não tenho conhecimento se tinha antes uma gestão de riscos.

**Eloisa:** E você acha que tinha controle?

**Advogada:** Não me parece. No período em que entrei parece que estava começando a passar alguns controles.

**Eloisa:** E até alguns controles impactaram diretamente a área jurídica, não é?

**Advogada:** Sim.

**Eloisa:** a 2ª pergunta, a empresa tinha uma cultura de controle? Por exemplo, você percebe quando a empresa tem uma cultura de controle, desde organizações simples, você se veio de outra empresa um pouquinho mais bagunçada, você consegue enxergar isso dentro de qualquer empresa. Na sua visão, você acha que a empresa tinha essa cultura de controle? Mesmo antes da Sox.

**Advogada:** acho que ela tinha, mas com outro conceito, um conceito mais aberto e não com o conceito do que é efetivamente o controle. Talvez, por exemplo, vejo pelos contratos que é uma área que atuo, tem muitos contratos que não tinham a devida assinatura, que eram assinados com data posterior, ou seja, não tinha um controle adequado. Depois isso começou a mudar e tem um impacto em cadeia. Quando uma área muda, automaticamente a outra também tem que se adaptar.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação, por exemplo, ata, política, procedimento? Pode ser na sua área.

**Advogada:** sim, tinha, mas acho que eles não eram devidamente utilizados. Vi que algumas coisas foram no passado muito bem feitas, mas que foram guardadas, esquecidas, por conta até da demanda do dia a dia deixaram de ser utilizadas.

**Eloisa:** na sua visão, principalmente na sua área, vocês tinham os processos mapeados, tinha um fluxograma das atividades? Por exemplo, uma revisão de contrato, como você faz? Tinha isso desenhado? Fluxograma mesmo de atividade.

**Advogada:** não.

**Eloisa:** 4ª pergunta, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, na área jurídica tem muitas decisões. Isso fica só sob responsabilidade da gerente ou não, isso é passado para uma diretoria?

**Advogada:** é passado por uma diretoria, geralmente isso é decidido numa reunião com os diretores e depois é definida uma estruturação de como executar.

**Eloisa:** 5ª pergunta, havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, a parte de revisão de contrato fica com você, tem mais alguém que revisa esses contratos além de você?

**Advogada:** não. Alguns contratos, dependendo da matéria, eu trabalho com a gerente, se é uma matéria que é nova para mim, alguma coisa assim, nós trabalhamos juntas ou se tem algum assunto, por exemplo, CAD, geralmente quando tem contratos associativos entre concorrentes, a gente pede opinião para o escritório especializado em CAD. São assuntos que são mais delicados para a empresa, que podem trazer um impacto maior, então a gente faz sim uma consulta para uma cláusula específica e quando também tem questões tributárias, que pode ter um impacto tributário, também a gente passa para a área fiscal. Então a gente trabalha fragmentando e levando para as pessoas especializadas.

**Eloisa:** 6ª pergunta, antes da Sox, a empresa apresentava algum controle de segregação de função? Controle de segregação de função, por exemplo, você tem dentro de uma área financeira, só para você se situar, porque a área jurídica é um pouquinho diferente, na área financeira tem toda a etapa de pedido de compras, de quem lança, de quem manda processo para pagamento. Então o processo correto é o seguinte, quem faz um pedido de compra não pode entrar com uma nota fiscal no sistema, não pode mandar uma nota para pagamento porque daí existe um risco de fraude nesse processo. Então olhando a nossa empresa como um todo, você acha que antes da Sox existia esse processo de segregar as atividades?

**Advogada:** não sei responder. Não sei de nada antes.

**Eloisa:** Vou explicar para você. Na verdade a gente teve muita mudança. O pessoal de TI fez toda uma reestruturação dentro do SAP, até algumas atividades, aquelas atividades a gente pediu o aval do jurídico para aprovar contrato, houve uma bela de uma segregação.

**Advogada:** Porque antes era tudo misturado.

**Eloisa:** Tudo, o pessoal tinha uma senha com acesso a todas as transações do sistema, eles faziam tudo e não pode.

**Advogada:** senão quem controla quem?

**Eloisa:** Claro. 7ª pergunta, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Advogada:** os controles anteriores? Pode ser... Em alguma medida sim, mas não sei dar uma resposta exata.

**Eloisa:** Ela é consequência da pergunta 6. Na verdade, como você não tinha uma área 100% estruturada de controles, então é um pouco difícil você mitigar riscos nesse processo. Você concorda com essa visão?

**Advogada:** Concordo.

**Eloisa:** 8ª pergunta, os colaboradores da área jurídica entendem os objetivos dos processos da área? Toda a execução dos trabalhos feitos por você e pela outra advogada, vocês entendem todo o processo operacional disso?

**Advogada:** sim.

**Eloisa:** 2º bloco, preciso agora entender qual é a sua visão com a Sox, o que a Sox trouxe de benefício para a empresa. 9ª pergunta, após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa?

**Advogada:** sim. As pessoas têm um cuidado maior, por exemplo, na minha área, quando vem trazer um contrato e trazer informações do que estão contratando, quem é a empresa que estão contratando. Hoje com o controle de ter o pedido primeiro aprovado no SAP, as pessoas estão tendo esse cuidado. Até é uma mudança muito rápida.

**Eloisa:** 10ª pergunta, considerando agora a sua área de atuação, na sua visão, quais foram os principais controles implantados? Se você não quiser falar sobre o jurídico, na verdade no jurídico não houve o mapeamento de Sox, você pode falar de algum processo que você participou e acha que foi importante, com o controle Sox. Por exemplo, o link que a gente fez entre o pedido de compra e contrato é um link importante porque você só paga o teu fornecedor a partir do momento que tem a aprovação no contrato. Aí tenho que entender qual é a sua opinião.

**Advogada:** acho que isso foi bom porque hoje a gente depende, para melhorar esse controle, da implementação de um sistema. Hoje acho que a gente tem um risco, ainda que não muito grande, mas a gente tem que confiar nas pessoas porque o pedido já está aprovado no SAP, em regra já tem o pagamento. Se eu não tiver o controle da volta desse contrato, por exemplo, ele pode ficar sem assinar, só que o gestor que aprovou seria em regra o mesmo que vai assinar. Então de alguma forma o gestor está sabendo, mas essa seria uma pequena exposição que nós temos por conta de uma falta de sistematização. Mas acho que foi muito bom.

**Eloisa:** 11ª pergunta, agora com a Sox a empresa tem uma segregação de função adequada?

**Advogada:** sim, você acabou de me explicar que antes as pessoas tinham a mesma senha.

**Eloisa:** Agora está tudo mais organizado. 12ª pergunta, com a implantação da Sox os controles fizeram diminuir os riscos de fraude e erros?

**Advogada:** sim.

**Eloisa:** Mesmo porque, quando você tem o processo organizado dentro de uma empresa, até com uma segregação de função correta, é muito mais fácil você identificar um erro e até uma possível fraude com várias pessoas fazendo o mesmo processo. 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa?

**Advogada:** sim. Detalhar vai ser um pouco difícil porque...

**Eloisa:** como não foi uma área de mapeamento.

**Advogada:** mas vejo muito pela área financeira, área contábil.

**Eloisa:** Até o pessoal do registro, não é? 14ª pergunta, acho que essa nem se aplica a você. Após a implantação da Sox a frequência de monitoramento dos controles aumentou? Esse não se aplica porque você não teve nenhum processo de mapeamento dentro da tua área.

**Advogada:** acho que não, então não consigo responder essa.

**Eloisa:** 15ª pergunta, após a Sox, os colaboradores do jurídico entendem os objetivos dos processos da área? Na verdade essa pergunta você até já me respondeu. Até antes da Sox vocês já tinham todo o entendimento do processo lá da área jurídica, não era nada feito somente por executar. Vocês entendiam começo, meio e fim. 16ª pergunta, com a Sox os controles presentes na empresa ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes dos processos?

**Advogada:** sim.

**Eloisa:** 17ª pergunta, houve alguma mudança na gestão de riscos da empresa, após a Sox?

**Advogada:** sim, porque hoje esse risco já pode ser mapeado, antes era um pouco mais difícil de identificar onde você estava mais exposto. Não sei dar nenhum exemplo aqui.

**Eloisa:** não precisa, porque como a área jurídica não teve nenhum processo mapeado, isso significa que todos os processos estavam ok, porque a consultoria auditou mesmo todos os processos e se não identificou nenhum ponto falho, então aqui não tem o que exemplificar. O 3º e último bloco, agora preciso identificar quais

foram as mudanças significativas para a empresa após o Sox. 18ª pergunta, em sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox?

**Advogada:** obter investimento.

**Eloisa:** você sabe me dizer qual foi o principal resultado disso? Pode ser um resultado simples: mudou a cultura dos funcionários, a empresa teve mais controle, qualquer coisa.

**Advogada:** acho que a partir dos controles ela ganhou mais credibilidade, ganhou valor de mercado.

**Eloisa:** Consequência.

**Advogada:** é, é uma cadeia.

**Eloisa:** 19ª pergunta, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa?

**Advogada:** sim.

**Eloisa:** É consequência, não é?

**Advogada:** é o que eu acabei de falar.

**Eloisa:** 20ª pergunta e última, em sua opinião houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Advogada:** sim. Eles ficam mais atentos e mais preocupados. Então toda vez "isso aqui atende Sox ou não atende?", muitas vezes você vê que eles não têm o total entendimento, mas já tem a preocupação. Para a empresa isso é muito coletivo, porque tendo uma preocupação sobre o tema, eles vão ter mais cuidados e você acaba mitigando os riscos de alguma exposição.

**Eloisa:** legal, agradeço a sua atenção, obrigada.



**CONTROLLER – 07/04/2015**

**Eloisa:** Humberto, bom dia. Nós vamos iniciar a nossa entrevista e gostaria entender qual é a sua visão perante a área de controles internos após a implantação da Sox na empresa. Nas duas primeiras perguntas preciso entender um pouquinho sobre seu perfil profissional. Qual é a sua idade e formação profissional?

**Controller:** Hoje estou com 42 anos, fiz engenharia elétrica com especialização em eletrônica, fiz também tecnologia da informação e também MBA em gestão empresarial.

**Eloisa:** qual foi seu cargo inicial na empresa?

**Controller:** comecei como estagiário na área de informática e depois disso, passaram-se quase 20 anos e nesse período eu assumi a posição de analista na área de tecnologia da informação, depois fui coordenador da área de tecnologia, depois fui promovido a gerente na área de tecnologia de informação, implementei vários projetos dentro da área de sistemas, dentre eles a implantação do sistema SAP. Passei para a área de Recursos Humanos e Administração da empresa, fiquei na área de Recursos Humanos por 2 anos onde muitas das políticas em práticas atualmente foram desenvolvidas dentro dessa gestão. Logicamente as pessoas que vieram depois fizeram melhorias e mudanças, mas a base nasceu nessa época. Depois que consegui minha pós-graduação na área de gestão administrativa tive a oportunidade e aceitei a posição de gestor na área de controladoria. Agora como diretor na área de finanças.

**Eloisa:** E o tempo de ocupação nesse último cargo de controller?

**Controller:** fiquei quase 10 anos.

**Eloisa:** o 1º bloco dessa entrevista, preciso analisar a sua visão perante a área de controles internos antes de implantar a Sox. 1ª pergunta, antes da implantação da Sox, na sua visão, a empresa possuía uma estrutura de controles internos? Existia alguma gestão de riscos?

**Controller:** a empresa não tinha uma estrutura definida para controles internos. Algumas áreas tinham atividades para controle das suas tarefas, na parte de pagamentos, parte contábil, parte de cobrança, parte de compras, vendas, entre outras. As aprovações nós tínhamos uma tabela de autorizações e limites por cargo. Então, existiam sim algumas atividades de controle dentro da empresa, não estruturadas, não controladas efetivamente. A gente sabia que as pessoas faziam, mas não havia a certeza de quão efetivo eram os controles. Com a vinda da Sox isso passou a ser organizado, realmente validado. Muitas coisas que eram feitas não tinha o efeito para uma validação de compliance e com a Sox isso foi modificado. Eu via que a empresa tinha certa inclinação para fazer os controles. Acho que a vinda da Sox isso melhorou bastante, ainda estamos em processo de melhoria, a cultura ainda é uma coisa muito nova. Daqui a alguns anos vai dar resultado, mas os primeiros passos com o projeto Sox foram dados.

**Eloisa:** a 2ª pergunta, a empresa tinha uma cultura de controle?

**Controller:** é o que comentei, ela tinha certa inclinação. A empresa não tinha a cultura propriamente dita, porque a cultura é uma coisa que está dentro de você, do seu dia a dia, a cada documento que é trazido para dentro da empresa a pessoa se tem a cultura, já olha e identifica potenciais problemas e toma a ação corretiva. Sei que algumas pessoas tinham esta percepção, mas não era uma política oficializada, muitas vezes não se dava a devida atenção e hoje após a introdução da SOX as pessoas entendem o quanto é importante e sério, as pessoas se preocupam com a Sox, elas comentam "a Sox pode? A Sox deixa?", então a Sox virou uma coisa que está fazendo parte do dia a dia, uma preocupação, como nós tínhamos com os auditores. "O auditor vai deixar? Se a gente fizer isso a auditoria vai pegar, não podemos fazer", isso passou a valer para a Sox também. Acho que a cultura vai florescer mais forte daqui a alguns anos.

**Eloisa:** 3ª pergunta, havia alguma padronização de documentação, por exemplo, ata, política, procedimento?

**Controller:** algumas áreas faziam isso muito bem, por exemplo, a área contábil, ela organizava toda a documentação, nós temos arquivos tanto internos quanto terceirizados para a guarda dos documentos, isso tudo era catalogado, existiam pastas, eram feitas todas as conciliações. Algumas áreas como a fiscal e contábil realmente tinham um controle muito eficiente. O que não existia era uma formalização desses controles, algumas coisas que estão sendo modificadas com a Sox. Como comentei anteriormente algumas áreas já tinham algum tipo de controle e documentação implementados.

**Eloisa:** 4ª pergunta, como eram controladas as principais decisões da empresa? Por exemplo, uma mudança no regime tributário, uma reestruturação de determinada área, isso era definido somente na área em nível de gerência ou isso subia para uma controladoria, para uma diretoria financeira?

**Controller:** a nossa empresa sempre foi muito correta. As decisões eram sempre compartilhadas. Eu até costumava dizer que as pessoas eram demoradas demais para tomar certas decisões porque sempre eram colegiadas, entretanto, as reuniões eram transparentes e as decisões bem suportadas, mas não eram documentadas. O que passa a ser diferente com a Sox é que agora se está documentando, deixando claro a decisão que está sendo tomada e quem está tomando a decisão ou participando desta decisão. Importante também que os documentos estão sendo assinados pelos gestores e participantes. Anteriormente creio que o máximo que se fazia era enviar um e-mail dizendo "eu autorizo tomar a seguinte ação". Este é um ponto muito importante de melhoria.

**Eloisa:** 5ª pergunta, havia alguma revisão nos trabalhos realizados pelos colaboradores? Por exemplo, uma execução de um trabalho na contabilidade, uma conciliação simples, na sua visão, você acha que tinha alguém que conciliava e alguém que revisava essa conciliação, antes da Sox?

**Controller:** novamente, algumas áreas faziam. Por exemplo, a área de contabilidade, sei que fazia uma reconciliação dos lançamentos que eram feitos. É

um exemplo que não é a Sox que veio a pedir para fazer alguma revisão ou não, mas a Sox ajudou a melhorar a documentação que é feita nesse trabalho que já era feito na contabilidade. Na área de Recursos Humanos, o exemplo que você citou, já não era feito uma reconciliação efetiva. Tinha uma reconciliação dos valores contábeis totais lançados na contabilidade, mas não existia uma reconciliação dos detalhes das subcontas da folha de pagamento, isso com a Sox foi corrigido.

**Eloisa:** 6ª pergunta, você já está respondendo, no 2º bloco é exatamente esse de/para, o antes e o depois. Vou até pular algumas perguntas por que você já está respondendo o antes e o depois. 6ª pergunta, antes da Sox, a empresa apresentava algum controle de segregação de função?

**Controller:** a empresa tinha algumas segregações, existia uma tabela de autorização, uma tabela global chamada DRT (Decisions Rights Table), onde existia claramente qual pessoa poderia, ou melhor, qual cargo poderia aprovar e qual era o limite de aprovação desse cargo. Com a vinda da Sox passou-se a documentar melhor essas autorizações, a auditar se as aprovações realmente eram feitas por quem de direito, em todos os níveis da organização.

**Eloisa:** até toda aquela transformação que a gente fez no próprio sistema, SAP, quem lançava nota podia aprovar pedido, tinha uma série de conflitos.

**Controller:** Bem lembrado. O que não tinha ainda era uma definição melhor da segregação das atividades. Muitas vezes acontecia de um aprovador fazer um lançamento e ele mesmo aprovar o lançamento dele, porque ele era um gerente ou coordenador. Isso passou a ser definido quando implementamos a Sox: quem lança não aprova. Antes da implementação existia certa falta de orientação, mesmo porque não havia uma estrutura hierárquica, em algumas áreas, que nos permitisse fazer essa segregação.

**Eloisa:** antes da Sox, existia um manual de alçada para a realização de aprovação e isso era respeitado dentro da organização?

**Controller:** A nossa empresa sempre procurou investir em organização e possuía uma boa estrutura em termos de políticas. Controlar o seguimento das políticas por parte de todos era o que faltava. Nestas políticas se observava todas as alçadas, os valores, os limites, mas sabemos que com o crescimento da empresa sem um controle efetivo elas se enfraquecem e perdem o objetivo de orientar as pessoas naquilo que devem e podem fazer. E o crescimento da empresa foi um fator importante para implementação da Sox. Um considerável número de pessoas entrando, sem o devido trabalho de orientação sobre as políticas potencializa o surgimento de problemas e erros.

**Eloisa:** 7ª pergunta, os controles presentes na empresa ajudavam a medir e antecipar os riscos inerentes do processo?

**Controller:** ajudavam. A criação dessas políticas que tínhamos prevenia, não 100%, mas ajudava a evitar algumas situações de contingências, de riscos. Com a Sox isso passa a ser mais forte, mais presente. Existe para a empresa, para a organização

uma segurança maior, mesmo porque vamos ter auditorias e se alguma coisa não estiver conforme, as áreas vão responderão por isso.

**Eloisa:** 8ª pergunta, os colaboradores entendiam os objetivos dos processos da área? A controladoria, o seu analista de controladoria, todo o processo que ele executava e que ele executa, ele entende esse processo de fato, o que ele está fazendo? Ou ele é totalmente voltado mais para o operacional e de fato não entende qual é a origem e o que vai resultar aquela informação que ele está fazendo?

**Controller:** vou dividir minha resposta em duas partes. Na controladoria o profissional tem que saber o que está fazendo 100%. Ele tem que conhecer para o que serve cada processo e o que pode acontecer. A controladoria não é uma área para um analista júnior. Em nossa empresa a controladoria não é responsável somente pelo controle operacional de todas as áreas, vendas, cobrança, tesouraria, compras, contabilidade, fiscal, entre outras, mas também pelo planejamento total da empresa. Por isso, a controladoria requer profissionais experientes, com formação em administração, contabilidade, economia e engenharia. O risco pode estar no controle inadequado das operações, análises equivocadas ou na falta de conhecimento e visão para planejar. Como segunda parte de minha resposta, é sim, as pessoas da controladoria sabem o que elas estão fazendo. Existem logicamente situações estratégicas, que talvez eles não tenham o conhecimento do porquê, mas eu diria que na minha percepção, 80 a 85% das vezes eles sabem, mesmo porque a gente procura orientar os “porquês”, isto é sempre discutido. Isso é uma coisa positiva na empresa, a transparência ocorre. Às vezes ela tem respostas não muito agradáveis, mas elas normalmente são tratadas de forma transparentes.

**Eloisa:** 2º bloco, a maioria das perguntas você já respondeu, então eu vou sinalizando o que você não precisa. Responder. Preciso agora entender qual é a sua visão com a Sox, o que a Sox trouxe de contribuição para a área de controles internos da empresa. 9ª pergunta, após a implantação da Sox, houve alguma mudança na cultura de controle da empresa? Você já respondeu, não precisa responder. 10ª pergunta, considerando agora a sua área, a controladoria, na sua visão, quais foram os principais controles implantados?

**Controller:** posso até responder, acho que a Sox está trazendo uma contribuição muito grande para a empresa, hoje a empresa está chegando a quase 1 bilhão e 400 milhões de faturamento no Brasil, de reais, é um tamanho considerável. Ela tem hoje uma representatividade dentro da região e dentro da corporação global muito grande. Representamos 35% de todo o lucro gerado globalmente e 65% na região. No Brasil implementar uma política como a Sox vai garantir um certo, vou chamar, não sei se é a palavra correta, conforto para os administradores, vai ajudar bastante a evitar... Não vai coibir 100%, mas vai evitar bastante a possibilidade de termos riscos futuros, principalmente porque vamos ter auditorias regulares. Sobre os controles implementados, acho que têm vários. A folha de pagamento foi um controle importante, o reconhecimento de vendas é outro controle importantíssimo que mudou a corporação como um todo, as pessoas estão prestando mais atenção nesse controle porque afeta todo o resultado da empresa. E têm vários outros que a empresa está olhando, controle de ativos, as conciliações, acho que o fato da gente documentar decisões é importante, na área tributária e fiscal é fundamental uma boa documentação. Então vejo com sentimento muito positivo esses controles que foram

implementados. A empresa investiu mundialmente neste projeto e acredito que é uma política muito correta.

**Eloisa:** 11ª pergunta, você já respondeu também que é sobre a segregação de função. 12ª pergunta, com a implantação da Sox os controles fizeram diminuir os riscos de fraude e erros?

**Controller:** com certeza, diminuem e diminuem bastante. A empresa já tinha uma consciência ética muito forte... Sempre foi muito correta, os próprios colaboradores tinham essa índole. Eu diria que felizmente nunca tivemos uma fraude constatada, mas assim, ter um controle e saber que as coisas vão ser auditadas reduz bastante a possibilidade de a gente ter uma fraude dentro da empresa.

**Eloisa:** 13ª pergunta, a Sox contribuiu para fortalecer os controles internos da empresa?

**Controller:** certamente. Não tenho dúvidas disso.

**Eloisa:** até porque é uma consequência a implantação da Sox ter fortalecimento nos seus controles.

**Controller:** a empresa já absorveu a Sox. Desde o ano passado várias pessoas interessadas, este ano na convenção de vendas foi um tema onde tivemos uma apresentação especial, onde nós explicamos a Sox. Todos hoje na corporação têm ciência do que é... Isso é uma realidade, muitas empresas vão implementar ou já implementaram, os profissionais hoje que vêm para a empresa já tem um pouco da cultura ou muito da cultura de controles internos.

**Eloisa:** 14ª pergunta, após a implantação da Sox, você acha que houve um melhor monitoramento desses controles?

**Controller:** sim, acredito que sim. As pessoas ainda estão se habituando, mas elas já têm a cultura de estar respondendo, existe um questionamento "se estou fazendo a coisa certa". A gente nota que as pessoas já estão tendo essa visão.

**Eloisa:** 15ª pergunta, você já respondeu também, os objetivos da área. 16ª pergunta você já respondeu também que é a questão da medição de risco e a 17ª pergunta, para você, com a Sox, teve alguma mudança na gestão de risco da empresa?

**Controller:** acredito que sim, isso melhorou. Vou dar um exemplo: a direção da empresa em todas as decisões tomadas durante as reuniões observa a aderência a Sox. Existe uma preocupação real com a conformidade...

**Eloisa:** o 3º e último bloco, agora preciso identificar quais foram as mudanças significativas para a empresa após o Sox. 18ª pergunta, em sua opinião, qual foi a motivação da empresa para implantar a Sox?

**Controller:** na verdade a empresa tem um investidor global que é um fundo de pensão. Ela passou 6 anos investindo na empresa, fazendo com que os lucros crescessem, a estrutura aumentasse, adquiriu novas empresas para o grupo,

adquiriu novos produtos e a empresa triplicou de tamanho nesse período. Então esse fundo de investimento entendeu que era o momento de recuperar esses investimentos feitos e remunerar as pessoas que participavam desse fundo. Uma das formas encontradas foi de ir para a abertura do capital, vendendo ações na bolsa de Nova York, o famoso IPO. E para que nós pudéssemos estar de acordo com as regras da bolsa de Nova York nós tínhamos que implementar a Sox. Esse foi o maior motivo.

**Eloisa:** 19ª pergunta, a Sox contribuiu para aumentar a credibilidade dos investidores na empresa? Como a gente não chegou a abrir capital na bolsa, na sua visão, a empresa que adquiriu a nossa empresa, você acha que isso foi um diferencial para eles no momento de negociação?

**Controller:** sim, isso foi um diferencial bastante grande para o grupo mundialmente falando. Saber que a empresa tem controles implementados e que são efetivos e auditados, ajudam muito na credibilidade da empresa junto ao mercado. A empresa já tinha uma imagem de ser uma empresa correta, já tinha não, possui uma imagem junto a mercado onde ela atua, de ser uma empresa muito correta e a Sox veio a aumentar essa credibilidade. A empresa do Brasil, eu diria que sempre foi a estrela do grupo, a unidade que mais investiu, mais trabalhou no desenvolvimento de muitas políticas e práticas, muitas vezes sendo a pioneira dentro do grupo. Mais uma vez ela provou isso fazendo a implementação com sucesso da Sox no Brasil.

**Eloisa:** 20ª pergunta e última, em sua opinião houve alguma mudança no comportamento dos colaboradores após a Sox?

**Controller:** teve, bastante. As pessoas passaram a se preocupar com a Sox.

**Eloisa:** estão mais comprometidas, não é?

**Controller:** durante o projeto eu vi que as pessoas gostaram da Sox, gostaram de serem envolvidas nas discussões. Foi uma novidade e uma oportunidade para todos. Isso acrescenta no currículo delas, terem participado na implementação ou já trabalhar numa empresa que tinha controle Sox implementado, adiciona alguns pontos. Logicamente teve o outro lado da moeda porque a Sox gerou mais trabalho, gerou mais necessidades, o que não agradou as pessoas. Concluindo, sim, mudou o comportamento, mudou o dia a dia. Nosso ambiente com a Sox passou a ser diferente. Eles têm as atividades, as obrigações e as responsabilidades com a vinda da Sox que é um trabalho que vai permanecer aí para o futuro da empresa.

**Eloisa:** agradeço a sua atenção, obrigada.