

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –**

**FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ADEMAR LUCAS**

**A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS E DEMAIS  
COLABORADORES QUANTO AO ATENDIMENTO DA LEI  
SARBANES-OXLEY: ESTUDO DE CASO DE UMA SUBSIDIÁRIA  
DE INDÚSTRIA AMERICANA DE AUTOPEÇAS ESTABELECIDADA  
NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como Requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi**

**São Paulo**

**2008**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

## FICHA CATALOGRÁFICA

**L933p**

Lucas, Ademar

A percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento da lei Sarbanes-Oxley: um estudo de caso de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil / Ademar Lucas. - - São Paulo, 2008.

147 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Mission 2. Estados Unidos. Sarbanes-Oxley Act of 2002 3. Governança corporativa 4. Auditoria interna.

**CDD 657.45**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ADEMAR LUCAS**

**A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS E DEMAIS COLABORADORES  
QUANTO AO ATENDIMENTO DA LEI SARBANES-OXLEY: ESTUDO DE  
CASO DE UMA SUBSIDIÁRIA DE INDÚSTRIA AMERICANA DE  
AUTOPEÇAS ESTABELECIDADA NO BRASIL**

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

### **COMISSÃO JULGADORA**

---

**Prof. Dr. Ricardo Leonardo Rovai**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elionor Farah Jreige Weffort**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

---

**Prof. Dr. Cláudio Parisi**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, por permitir que eu pudesse realizar essa etapa e meu sonho. À minha esposa Cleusa, aos meus filhos Junior e Rodrigo e ao meu neto Pedrinho, razões de toda minha existência e que essa obra lhe sirva como exemplo, estímulo e base para seu projeto de vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Jesus Cristo, meu mestre e mentor e companheiro de todas as horas.

À minha esposa Cleusa, aos meus filhos Júnior e Rodrigo pela sua compreensão em relação ao período em que tive que me dedicar ao presente trabalho, ausentando-me parcialmente de sua convivência.

Ao meu amigo e mentor, Prof. Dr. Ricardo Rovai, pelas sábias preleções e indicações e pelo estímulo, que me deram forças para realizar o sonho da conclusão do presente mestrado.

Agradeço ao Coordenador e a todos os professores do Mestrado da Fecap pelo apoio, ensinamentos, disponibilidade e colaboração para que esse trabalho pudesse vir a ser uma realidade.

Agradeço em especial ao Prof. Dr. Cláudio Parisi pela inestimável e grande ajuda durante todo o longo período de orientação, principalmente pela sua tranquilidade, serenidade e profundo conhecimento que me foram transmitidos.

Aos colaboradores e executivos da empresa sob estudo de caso, cuja disponibilidade e sabedoria me ajudaram a finalizar, com êxito, a presente dissertação.

Finalmente, agradeço aos funcionários da Secretaria do Mestrado pela eficiência, educação, suporte, solicitude e afabilidade que demonstraram durante toda minha convivência no decorrer de todo o período de mestrando e em especial à Amanda Russo Chiroto.

## **EPÍGRAFE**

Pense Positivamente!

Nossos Pensamentos emitem ondas reais que se irradiam de nosso cérebro, formando uma atmosfera mental que é peculiar a cada pessoa.

C. Torres Pastorinho

## RESUMO

Dentre os principais objetivos das empresas, está o de possuir um sistema estruturado de Controles Internos, não somente visando o atendimento às regras e normas legais, notadamente as de COSO e Governança Corporativa, mas também preparar a empresa para estar em “compliance” com suas atividades rotineiras, bem como representar um referencial delas em relação aos seus principais concorrentes e principalmente aos investidores presentes e futuros. Atender e obter a certificação dos sistemas e mecanismos de Controles Internos propostos pela Lei Sarbanes-Oxley, é atualmente um grande desafio para a maioria das empresas multinacionais que tenha registro na SEC (comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América). Estruturas enxutas com recursos escassos, com prazos desafiadores assumem a imensa responsabilidade de atender aos requisitos, sendo que sem um projeto robusto de implantação, em muitos casos malogram, ou realizam seus objetivos com altos custos e acabam destruindo valor ao invés de gerar. Diante desse quadro, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para a análise dessa metodologia, não somente para atendimento à Lei, mas para reduzir custos e gerar valor através do fortalecimento dos sistemas de Controles Internos, transformando-os em mecanismos impulsionadores do processo de geração de valor. Para tanto, a idéia é buscar identificar as principais lacunas da teoria através da revisão da literatura e da apresentação de um estudo de caso, para o levantamento das principais deficiências, pontos fortes ou contribuições através da avaliação das práticas percebidas e a proposição do modelo. Finalmente, poder-se-ia afirmar que como resultado da pesquisa e das análises efetuadas que, no caso sob estudo, a grande maioria dos executivos e demais colaboradores reconhecem o benefício que a Lei Sarbanes-Oxley trouxe para a empresa pesquisada. Reconhecem ainda que, apesar de ainda haver necessidade de adequação sistêmica e de infra-estrutura, ajuda na redução e controle dos riscos e reforça sobremaneira o sistema de Controles Internos em todas as suas áreas de atuação. Abordam e entendem que há necessidade de alguma mudança na cultura dos demais colaboradores, para que seja inserida no seu dia-a-dia a cultura de Controles Internos, atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e Governança Corporativa, fazendo com que o custo de controle seja cada vez mais reduzido, em relação aos benefícios por eles gerados.

Palavras-Chave: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Mission. Estados Unidos. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Governança corporativa. Auditoria interna.

## ABSTRACT

One of the main goals of the companies is to have a consistent internal controls system, with not only the objective of attending the legal rules, specially COSO and Corporate Finance, but also get prepared to be in compliance to the daily routines, turning them into a model when compared to the principal competitors and mainly the present and future investors. To attend and obtain the systems and internal controls mechanisms proposed by Sarbanes-Oxley certifications is actually a big challenge for most of the multinational companies registered in SEC (US Securities and Exchange Commission). Lean structures, rare resources with challenging deadlines assume the huge responsibility to attend the requirement that without a vigorous implementation project, in many cases fail or reach the objectives with high costs and end up destroying value instead of generating it. So, due to this scenario, this work has the objective of contributing to the analysis of this methodology, not only to attend the law but to reduce cost and generate value through the strengthen of the internal controls systems, turning them into animating value generation process mechanisms. So, the idea is to identify the main gaps in the theory through the literature revision and a case study in order to put a question to the main deficiencies, strong points or contributions through the evaluation of the noticed practices and the proposition of a model. Finally, we can say that as a result of the research and the analyses made in this case, the vast majority of executives and other employees recognize the benefit that Sarbanes-Oxley Act has brought to the company searched. Also recognize that, although there is still necessity for systemic adequacy and infrastructure, it helps reducing and controlling the risks and reinforce the system of internal controls in all ts areas of expertise. Approach and understand that there is need for a change in the other employees' culture to be inserted in the day-to-day routine as internal controls, attention to Sarbanes-Oxley and Corporate Governance, making the control cost smaller when compared to the benefits generated.

**Key-words:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Mission. United States. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate governance. Internal auditing.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Visão integrada – criação de valor, risco contínuo e responsabilidade	24
<b>FIGURA 2</b>	Conciliação de duas perspectivas	24
<b>FIGURA 3</b>	Etapas da progressão do gerenciamento de risco	25
<b>FIGURA 4</b>	O triângulo da fraude	28
<b>FIGURA 5</b>	Arquitetura de risco – plano de oito pontos	31
<b>FIGURA 6</b>	Gestão de riscos do projeto e sua integração nas demais áreas de gestão de projetos	32
<b>FIGURA 7</b>	Modelo de gerência de riscos em projetos	33
<b>FIGURA 8</b>	Estrutura COSO	35
<b>FIGURA 9</b>	COSO 2 – 2004	37
<b>FIGURA 10</b>	Mapa perceptual	119
<b>FIGURA 11</b>	Dendrograma	121

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Componentes da administração de riscos – COSO 2 – Fluxo do processo	38
<b>QUADRO 2</b>	Atividades críticas de uma empresa	39
<b>QUADRO 3</b>	Diferenças entre auditoria interna e externa	46
<b>QUADRO 4</b>	Entidades reguladoras de Controles Internos	48
<b>QUADRO 5</b>	50 anos de Governança Corporativa	60
<b>QUADRO 6</b>	Modelos de Governança Corporativa: uma síntese comparativa	66
<b>QUADRO 7</b>	Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	82
<b>QUADRO 8</b>	Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto	83
<b>QUADRO 9</b>	Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos	86
<b>QUADRO 10</b>	Seis estruturas e suas aplicações a propósitos diferentes dos estudos de caso	89
<b>QUADRO 11</b>	Questionário das assertivas	91
<b>QUADRO 12</b>	Questionário fundamentado – preparado pelo Autor	92
<b>QUADRO 13</b>	Entrevista estruturada	94
<b>QUADRO 14</b>	Estrutura do grupo empresarial	96
<b>QUADRO 15</b>	Objetivos da empresa	99
<b>QUADRO 16</b>	Passos para implantação da seção 404	101
<b>QUADRO 17</b>	Distribuição por função	108
<b>QUADRO 18</b>	Teste de Kruskal-Wallis	112
<b>QUADRO 19</b>	Frequência de respostas	114
<b>QUADRO 20</b>	Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 2	116
<b>QUADRO 21</b>	Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 3	116
<b>QUADRO 22</b>	Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 2 e 3	117
<b>QUADRO 23</b>	Diferenças entre as categorias (nível hierárquico)	117
<b>QUADRO 24</b>	Matriz de similaridades	123

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AAA** – American Accounting Association

**ABC** – Activity Based Cost

**ADR** – American Depositary Receipt

**AICPA** – American Institute of Certified Public Accountants

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**BSC** – Balanced Scorecard

**CAS** – Corporate Audit Systems

**CEO** – Chief Executive Officer

**CFC** – Conselho Federal de Contabilidade

**CFO** – Chief Financial Officer

**Coco** – Criteria of Control Committee

**COSO** – Committee of Sponsoring of the Treadway Mission – Integrated Framework

**CRM** – Customer Relationship Management

**CSA** – Canadian Securities Administration

**CVM** – Comissão de Valores Mobiliários

**EUA** – Estados Unidos da América

**ERM** – Enterprise Risk Management

**FEI** – Financial Executives International

**FCPA** – Foreign Corrupt Act

**GACI** – Guias de Avaliação de Controle Interno

**GAO** – Government Accountability Office

**GC** – Governança Corporativa

**IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**IBRACON** – Instituto Brasileiro de Contadores

**IFAC** – International Institute Federation of Accountants

**IIA** – The Institute of International Auditors

**IMA** – Institute of Management Accountants

**JIT** – Just-in-Time

**NACD** – National Association of Corporate Directors

**NASDAQ** – National Association of Securities Dealers Automated Quotation

**NYSE** – New York Stock Exchange

**OECD** – Organization for Economics Cooperation and Development

**OPS** – Outros Procedimentos Substantivos

**PAS** – Procedimentos Analíticos Substantivos

**PCAOB** – Public Company Accounting Oversight Board

**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento

**P/L** – Preço/Lucro

**PMI** – Project Management Institute

**PRCI** – Programas de Revisão de Controle Interno

**RPC** – Riscos de Procedimentos de Controle

**S. A.** – Sociedades Anônimas

**Sarbox – SOX** – Sarbanes Oxley Act (Lei Sarbanes Oxley)

**SEC** – Security and Exchange Commission

**SPE** – Specific Purpose Enterprise

**TQM** – Total Quality Management

**USGAAP** – United States Generally Accepted Accounting Principles.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Definição do problema .....	15
1.2 Objetivo da pesquisa.....	17
1.3 Justificativa e importância do tema .....	17
1.4 Estrutura do trabalho .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 O gerenciamento de riscos.....	20
2.1.1 O que é risco .....	20
2.1.2 Fatores de riscos das empresas .....	24
2.1.2.1 Fatores externos .....	24
2.1.2.2 Fatores internos .....	25
2.1.3 Fraude .....	25
2.1.4 A AICPA e os riscos empresariais .....	27
2.1.5 Execução do gerenciamento de riscos empresariais.....	28
2.1.6 Gestão do risco do projeto .....	30
2.1.7 Posicionamento conceitual .....	31
2.2 A contribuição da COSO para a evolução dos negócios da empresa.....	32
2.2.1 COSO .....	32
2.2.1.1 Antecedentes e definições .....	32
2.2.1.2 Estrutura integrada.....	33
2.2.1.3 COSO 2 .....	34
2.3 A evolução do ambiente de controle.....	36
2.3.1 Controles Internos .....	36
2.3.1.1 Antecedentes e definições .....	36
2.3.1.1.1 Watergate.....	40
2.3.1.1.2 Comissão Cohen .....	41
2.3.1.1.3 Comitê Minahan .....	41
2.3.1.1.4 Normas de auditoria.....	42
2.3.1.1.5 Treadway Commission.....	42
2.3.1.2 Controles internos, auditoria interna e auditoria externa.....	43
2.3.1.3 O mapeamento dos controles internos e objetivos de controle .....	45
2.3.1.4 As entidades reguladoras.....	46
2.3.1.5 A natureza da governança e os controles internos.....	47
2.3.1.6 Exemplo de avaliação de risco e controles internos .....	47
2.3.1.6.1 Avaliação do risco inerente .....	49
2.3.1.6.2 Compreensão dos sistemas de contabilidade e controle interno.....	49
2.3.1.6.3 Avaliação do ambiente de controle .....	50
2.3.1.6.4 Avaliação do risco de controle de aplicação dos testes de controle .....	50
2.3.1.6.5 Procedimentos substantivos (risco de detecção) .....	51
2.3.1.6.6 Comunicação de fraquezas .....	52
2.3.1.7 Deficiências em controles internos.....	53
2.3.1.8 Limitações em controles internos .....	54
2.3.2 Posicionamento conceitual .....	55
2.4 Governança corporativa .....	55
2.4.1 Introdução e antecedentes .....	55
2.4.2 Conceito de governança corporativa .....	59

2.4.3 Melhores práticas em governança corporativa .....	59
2.4.4 Decálogo das melhores práticas de governança corporativa .....	60
2.4.5 Governança corporativa no Brasil .....	61
2.4.6 Hierarquização da obrigatoriedade no Brasil .....	63
2.4.7 Os modelos de governança corporativa .....	63
2.4.8 Posicionamento conceitual .....	64
2.5 A Lei Sarbanes-Oxley .....	65
2.5.1 Estrutura básica da Lei Sarbanes-Oxley .....	65
2.5.1.1 Título I – PCAOB, <i>Public Company Accounting Oversight Board</i> (conselho de fiscalização as empresas de auditoria) – artigo 101 a 109 .....	66
2.5.1.2 Título II – Auditor independente – artigos 201 a 209 .....	66
2.5.1.3 Título III – Responsabilidade das companhias – artigos 301 a 308 .....	68
2.5.1.4 Título IV – Aprimoramento das divulgações e informações financeiras – artigos 401 a 409 .....	68
2.5.1.5 Título V – Conflitos de interesses dos analistas de mercado – artigo 501 .....	69
2.5.1.6 Título VI – Recursos e autoridade da SEC – artigos 601 a 604 .....	70
2.5.1.7 Título VII – Estudos e relatórios – artigos 701 a 705 .....	70
2.5.1.8 Título VIII – Responsabilidade criminal e fraudes – artigos 801 a 807 .....	71
2.5.1.9 Título IX – Aprimoramento na punição de crimes do colarinho branco – artigos 901 a 907 .....	71
2.5.1.10 Título X – Declaração do imposto de renda pessoa jurídica – restituição de impostos – artigo 1.001 .....	72
2.5.1.11 Título XI – Fraudes corporativas e obrigação de prestar contas – artigos 1.101 a 1.107 .....	72
2.5.2 A lei e sua gênese .....	72
2.5.3 As seções 302 e 404 da lei Sarbanes-Oxley .....	73
2.5.4 SOX versus governança corporativa .....	76
2.5.4.1 Ágio em governança .....	76
2.5.4.2 Os dias dos executivos-chefes .....	77
2.5.4.3 Os códigos de ética das corporações deixam de ser proforma .....	77
2.5.4.4 Redução dos conflitos de agência .....	77
2.5.4.5 Processos formais de governanca mais bem fundamentados atendendo a amplo conjunto de propósitos .....	77
2.5.5 Posicionamento conceitual .....	78
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>79</b>
3.1 O método escolhido .....	79
3.2 A situação-problema .....	81
3.3 O estudo de caso único .....	82
3.4 Os componentes do projeto de pesquisa .....	82
3.5 Método de abordagem e da coleta de dados .....	82
3.6 Os princípios para a coleta de dados .....	85
3.7 Análise das evidências do estudo de caso .....	85
3.8 O Protocolo do estudo de caso .....	85
3.8.1 Introdução ao estudo de caso .....	86
3.8.2 O relatório do estudo de caso .....	86
3.8.3 O instrumento de pesquisa .....	87
3.8.4 Plano de coleta de dados .....	89

3.8.5	Questionário fundamentado.....	89
3.8.6	Avaliação dos dados coletados.....	91
3.8.7	Entrevista estruturada.....	91
3.8.8	Objetivo final do protocolo.....	92
<b>4</b>	<b>O ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>93</b>
4.1	Motivação.....	93
4.2	Breve histórico da empresa pesquisada.....	94
4.2.1	Diretrizes do sistema de negócio.....	95
4.2.2	Excelência → a cultura.....	96
4.2.3	Princípios → os valores.....	96
4.2.4	Os Absolutos → o comportamento.....	96
4.2.5	Visão, missão, objetivos → a direção.....	97
4.2.6	A prática do “tom no topo”.....	97
4.2.7	Resumo do processo inicial de implantação dos controles da Seção 404 – liberado pela empresa sob pesquisa.....	98
4.2.7.1	Normas do COSO:.....	98
4.2.7.2	Como era efetuada a medição:.....	98
4.2.7.3	Os questionários – exemplo de questionário da área financeira.....	98
4.2.7.4	Os passos para implantação da Seção 404 – controles internos – lei Sarbanes-Oxley.....	99
4.2.8	Certificação SOX.....	100
4.2.8.1	Seção I – Sobre os reportes financeiros.....	100
4.2.8.2	Seção II – Responsabilidade por fraude.....	101
4.2.8.3	Seção III – Responsabilidade pela adequada apresentação das demonstrações financeiras e seus documentos suportes.....	101
4.2.9	A seção 404 e os requerimentos da SOX para certificação anual.....	103
4.3	Análise das estatísticas dos resultados da pesquisa.....	105
4.3.1	Objetivos.....	105
4.3.2	Caracterização da amostra.....	106
4.3.3	Comparação entre os níveis hierárquicos.....	108
4.3.4	Escalonamento multidimensional.....	116
4.3.5	Análise de Cluster e escores.....	118
4.4	Síntese do capítulo.....	123
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>125</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>134</b>
	Apêndice A.....	134
	Apêndice B.....	137
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>
	Anexo A.....	138
	Anexo B.....	140

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Definição do problema

A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley pelo Congresso dos EUA representa um marco decisório e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral contra fraudes. Sucessivos escândalos financeiros envolvendo manipulação de resultados contábeis tiveram ampla repercussão mundial. Desvio de recursos de acionistas, fraudes contra o fisco, fraudes cambiais, evasão de divisas e inúmeros outros tipos de fraudes Corporativas abalaram a economia dos EUA e chocaram a opinião pública, causando muitas perdas às inúmeras instituições e aos investidores daquele país e do resto do mundo.

Casos divulgados como o das empresas Worldcom, Enron, Andersen Consulting, Parmalat, dentre outros, tiveram ampla repercussão e reforçaram a necessidade de ações que pudessem restabelecer a credibilidade das demonstrações financeiras e contábeis das empresas e reafirmar os mecanismos de controle e punição de instituições, como a SEC (*Security Exchange Commission*), dos EUA, e dos sistemas de divulgação das informações de suas principais Bolsas de Valores.

Além de resolver situações conjunturais, seria necessário fortalecer e, em muitos casos, criar sistemas de Controles Internos que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade dos sistemas contábeis, financeiros e informacionais das empresas.

Vale destacar que, na época, já existiam tentativas de controle eficientes, mas que ainda precisavam de aperfeiçoamento (para obterem maior adesão por parte das empresas). Esse é o caso, por exemplo, da Governança Corporativa, que alguns autores definem como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselhos de administração, diretores, auditoria independente e conselho fiscal.

As boas práticas sugeridas pelo sistema Governança Corporativa têm por objetivo aumentar e reforçar os mecanismos de transparência e Controles Internos para melhorar o valor de mercado da empresa, facilitar o seu acesso aos capitais disponíveis nas principais instituições com ações no mercado e contribuir para sua perenidade.

A Governança Corporativa (GC) surgiu a partir de iniciativas de entidades de auditoria independente, comissões de bolsas de valores, entidades governamentais e não governamentais e outros agentes de mercado.

Entretanto, não foi em si condição suficiente para evitar fraudes contra a corporação e a partir da corporação para a sociedade. Assim, depois de sucessivos escândalos, em dezembro de 2002, foi promulgada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), cujo principal objetivo foi o fortalecimento das boas práticas de Governança Corporativa para as companhias públicas dos EUA e empresas de auditoria e contabilidade.

Em termos práticos, essas práticas contribuíram para que as principais corporações americanas com sede dentro ou fora dos EUA e também as companhias abertas não americanas (mas que fizessem lançamentos de ações, dividendos e estivessem devidamente registradas na SEC) estivessem obrigadas à adoção das boas práticas da GC em função das novas determinações da Governança Corporativa.

No Brasil, os executivos e demais colaboradores das subsidiárias de empresas americanas emissoras de *ADR's – American Depositary Receipts*, já sobrecarregados com excessos de tarefas cotidianas, foram obrigados a implementar as diretrizes e determinações da SOX.

Em alguns casos, por exemplo, isso acabou por comprometer as saturadas estruturas organizacionais existentes e colocou grande parte das corporações de origem norte-americana diante de um problema: implantar os procedimentos necessários da SOX, notadamente os constantes nas seções 302 e 404, para reforçar suas práticas de Governança Corporativa, sobretudo no que tange aos Controles Internos.

Para poder implantar procedimentos considerados robustos visando a atender às diretrizes da SOX, as empresas tinham um dilema: não havia internamente e nem mesmo no mercado a **expertise** necessária para modelar o projeto de implantação.

As competências internas eram muito poucas, pois tudo era novo; as consultorias ainda estavam se adaptando, conhecendo as diretrizes da lei e, portanto, em muitos casos, as empresas precisavam adaptar-se a condições as mais diversas e, em muitos casos, turbulentas. Como participantes ativos desse processo, a empresa sobre a qual se estudou, foi, em certa medida, protagonista desses fatos que colocaram sérios desafios corporativos em evidência.

Assim, considerando-se que o CEO e o CFO brasileiros devem, trimestral e anualmente, certificar os resultados contábeis, garantir a abertura sobre eventuais riscos ou

contingências e se submeter aos auditores Internos e externos, o principal problema da presente pesquisa pode ser assim descrito: **Qual é a percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento da Lei Sarbanes-Oxley (Seções 302 e 404)?**

A implantação e o uso devem ser de forma eficiente, não apenas para gerar custos e focar meramente no cumprimento das obrigações legais. Entretanto, devem contribuir para o processo de geração de valor para o acionista, através dos reforços dos mecanismos de tais Controles.

## **1.2 Objetivo da pesquisa**

O objetivo principal deste trabalho é 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, bem como quanto ao seu entendimento quanto à questão do custo-benefício do sistema de controle, haja vista que questiona-se se a referida implantação e manutenção reduzem ou aperfeiçoam os custos de implantação e aumentam o valor patrimonial da empresa, reforçando os seus mecanismos de Controles Internos.

Complementarmente ao objetivo principal, serão propostas as formatações de uma entrevista e um questionário, que permitam entender se os envolvidos utilizam as técnicas para melhor controle e, desse modo, entender se eles colaboram na redução dos custos da companhia avaliada.

## **1.3 Justificativa e importância do tema**

A SOX tem profundos impactos para as empresas de capital aberto, de um modo geral e notadamente, nas corporações americanas, nas suas subsidiárias e em empresas que façam colocações de ações nos mercados bursáteis dos EUA e com registro na SEC.

As regras e requisitos da SOX, tal qual mencionados a seguir, geraram não somente obrigações para as empresas, mas também benefícios à sociedade, notadamente em termos de segurança aos investidores de todo o mundo. Assim, entender esses desafios, requisitos e

benefícios de implantação, manutenção e sustentação das obrigações decorrentes, são aspectos que justificam o tema sob o ponto de vista científico.

Ademais, tem-se observado que as competências e os requisitos de pessoas estão em pleno desenvolvimento e dessa forma, o tema também encontra justificativa sob o ponto de vista empresarial, pois é necessário desenvolver competências para atender aos requisitos da SOX de forma eficiente, com custos reduzidos e foco na geração de valor, que reforce as boas práticas de Governança Corporativa, e às especificidades dos sistemas e mecanismos de Controles Internos.

Alguns dos principais requisitos da SOX são:

- a) obrigatoriedade de haver rodízio mandatário dos sócios (seção 203);
- b) instituição da necessidade do reporte do Auditor Independente ao Comitê de Auditoria (seção 204);
- c) é requerida a implantação de um Comitê de Auditoria (seção 301);
- d) é exigida a certificação dos relatórios periódicos arquivados na SEC pelo *CEO (Chief Executive Officer)* e o *CFO (Chief Financial Officer)* (seção 302);
- e) os relatórios financeiros deverão refletir todos os ajustes identificados pelos auditores (seção 401);
- f) divulgação de todas as transações **off-balance** (dados não incluídos no balanço) e outras operações que sejam materiais ou tenham materialidade no futuro seção (401);
- g) reconciliação dos valores **pro - forma** (contas de compensação) com os valores em *US GAAP – United States Generally Accepted Accounting* (seção 401);

Tais requisitos têm gerado profundos impactos nas empresas e organizações obrigadas à implantação das diretrizes da SOX, o que tem levado muitas corporações a situações de profundo desgaste em suas estruturas organizacionais. Ademais, muitas delas enxergavam as diretrizes da lei simplesmente como mecanismos geradores de obrigações burocráticas e de custos. É possível direcionar estrategicamente o atendimento às diretrizes e determinações da SOX ao processo de geração de valor através da abordagem da Gestão Baseada no Valor (*Value Based Management*).

A proposta deste trabalho é convergente com essa abordagem, ou seja, procura-se demonstrar que é possível combinar estrategicamente um projeto robusto de implantação das diretrizes da SOX com o processo de geração de valor.

Então, o tema é relevante, pois, conforme Rollins e Lanza (2004), sem um problema comum que afeta a grande maioria das empresas em escala mundial, uma vez que das principais corporações mundiais, a grande maioria está efetivamente obrigada ao cumprimento das determinações da SOX.

Como o tema é relevante para muitas das empresas do mundo, as justificativas são por si só válidas. Isso porque a implantação e manutenção das diretrizes da SOX focadas na redução de custos e na geração de valor podem colaborar para atender a uma demanda crescente das empresas, afetadas por enormes perdas, e para auxiliar na proteção dos acionistas e demais instituições de investidores, fundos de pensão, fundos de investimentos, dentre outros.

#### 1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado como se segue:

- a) **Introdução:** definição do problema da pesquisa, do objeto da pesquisa, da justificativa, da importância do tema e da estrutura do trabalho;
- b) **Fundamentação teórica:** desenvolvimento, de forma organizada, do processo de pesquisa bibliográfica, levantar os pontos de interesse das organizações, seus fatores Internos e externos, descrever os principais aspectos relativos aos sistemas de Controles Internos, os aspectos ligados às melhores práticas e o decálogo das melhores práticas, um resumo acerca dos títulos da SOX, uma descrição mais abrangente das Seções 302 e 404 e um paralelo entre SOX e Governança Corporativa;
- c) **Método de pesquisa:** descrição do método escolhido, que vai desde a situação-problema até a entrevista e o questionário fundamentado, demonstração do motivo da escolha do método de estudo de caso e dos componentes do projeto de pesquisa;
- d) **Estudo de caso:** formatação de um protocolo (guia da pesquisa) e o estudo da subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil;
- e) Ao final, as considerações finais, as referências e os anexos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A presente pesquisa tem a seguinte seqüência:

- Gerenciamento de riscos
- COSO
- Controles Internos
- Governança Corporativa
- A Lei Sarbanes-Oxley.

Adotou-se essa seqüência para, entre outras finalidades, oferecer ao leitor uma avaliação da lógica de gestão estratégica dos negócios nas empresas modernas, além de tratar os temas dentro da cronologia de como os mesmos vêm sendo analisados no decorrer da evolução do ambiente de negócios dentro dessas empresas.

### **2.1 O gerenciamento de riscos**

Atualmente, existem muitos conceitos e ampla literatura acerca do tema risco, mais notadamente no que tange ao seu gerenciamento dentro dos organismos empresariais. As organizações têm demonstrado grande interesse no tema. Praticamente, toda empresa que pretende perpetuar-se, oferecer maior acuracidade de seus demonstrativos e gerar maior retorno sobre os valores investidos pelos acionistas deve estabelecer e manter um sistema que atenda aos princípios de Controles Internos, Governança Corporativa e conformidade à legislação Sarbanes-Oxley.

Além disso, as empresas buscam, através da gestão de riscos, para eliminar pelo conhecimento das ocorrências passadas, a possibilidade de que eles voltem a ocorrer no futuro, com o objetivo de tornar-se uma ação preventiva, que, se bem gerida, pode contribuir para atender à SOX. Ao convergir com o objetivo deste trabalho, pretende-se observar e entender como a organização pesquisada encara esse desafio e se isso tem colaborado para a melhoria da geração de valor para o acionista.

#### **2.1.1 O que é risco**

Risco, em uma visão mais tradicional, está associado a ameaças e perdas. Em um ambiente empresarial, representa uma situação que pode impedir o alcance dos objetivos traçados, traduzida por prejuízo ou lucro menor. Pode ser algo previsto e para qual foram

planejadas ações de resposta ou algo de novo e não previsto. Normalmente, esse tipo de risco é conhecido como risco “negativo”, e os gestores o associam mais ao ambiente interno, em uma preocupação com a conformidade (PENHA, 2005).

Segundo Rovai (2005), se há um tema para o qual existe vasta literatura, esse tema é o risco: abordagens financeiras, das ciências atuariais, operacionais, matemáticas, estatísticas, de administração financeira, abordagens econômicas e econométricas, normas de segurança, legislação cível e tributária etc.

D’Ávila e Oliveira (2002) enfatizam que o gerenciamento de riscos é um processo permanente e interativo, constituindo-se em um componente crítico do sistema de Controles Internos. A gerência deve concentrar-se cuidadosamente nos riscos em todos os níveis da empresa e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los.

De acordo com Baraldi (2005), gerenciar esses riscos e essas oportunidades é uma tarefa árdua e gratificante, que requer um constante, integrado e equilibrado uso de competências, de atitudes proativas e de Controles Internos. Não é um projeto de curto prazo, mas um processo iterativo de causas e conseqüências, de aprendizado e de evolução da competência das pessoas por prazo indeterminado.

O risco é o grau de incerteza que se tem em relação a um evento (SOLOMON; PRINGLE apud RABECHINI JUNIOR, 2003). Onde há incerteza, sempre haverá risco (ROVAI E TOLEDO, 2002). No sentido básico, pode ser definido como a probabilidade de perda (GITMAN, 2000), como desvio padrão (SECURATO; MALUF, 2003) como a medida de dispersão entre o possível retorno de um ativo e o que se espera efetivamente ganhar (MARKOWITZ, 1959).

O conceito de risco teve forte impulso à medida que o capitalismo mercantil avançava. Contudo, seu crescimento foi maior com o advento do Capitalismo Industrial e Financeiro. O advento do Capitalismo Industrial possibilitou o surgimento das Bolsas de Valores e, assim, foi criada a Escola de Análise Gráfica que, ao contrário da fundamentalista (econômico-matemática e financeira), buscava medir o risco através de movimentos gráficos, das quais a Teoria das Ondas de Down (Charles Down, economista inglês do século XXI) foi sua maior expressão (ROVAI, 2005).

Para Padoveze (2003), o foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está exposto a um conjunto de riscos. Para tanto, é necessário criar uma arquitetura informacional para

monitorar a exposição da empresa ao risco. Esses aspectos podem ser visualizados na seguinte figura:

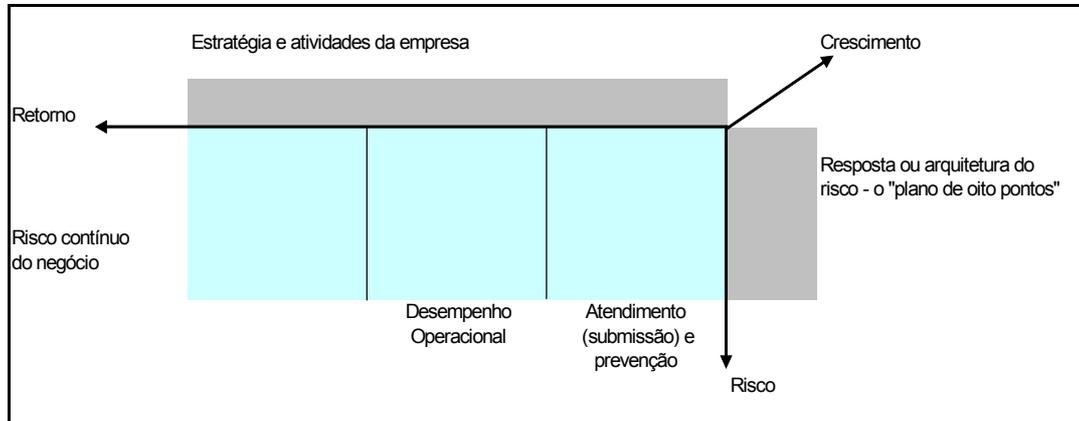


Figura 1 Visão Integrada - Criação de valor, risco contínuo e responsabilidade (Fonte: Padoveze, 2003)

Ainda segundo o autor, dentro do conceito geral de risco, pode-se defini-lo como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. Sua gestão insere-se no conceito sistêmico, e pode ser organizada e reconciliada em duas áreas de atuação: em relação aos ambientes interno e externo do sistema.

Em relação ao interno, a gestão do risco vê em uma perspectiva de conformidade (perspectiva de conformance) e, em relação ao externo, a gestão vê em uma perspectiva de desempenho (perspectiva de performance). Tais perspectivas podem ser vistas na figura abaixo:

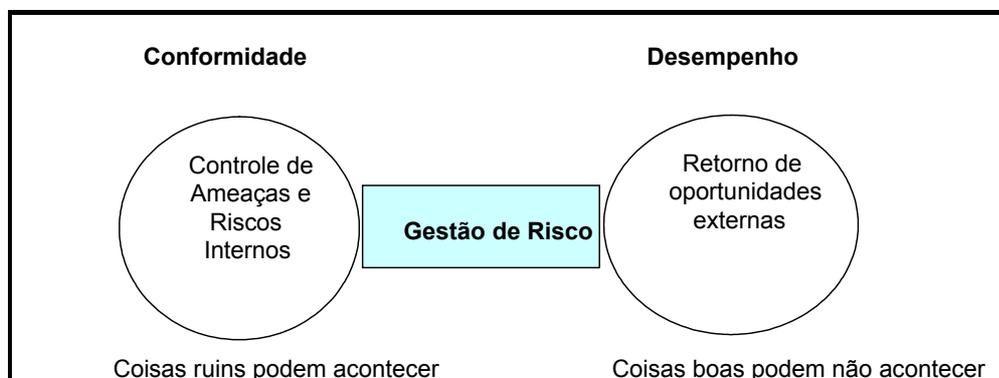
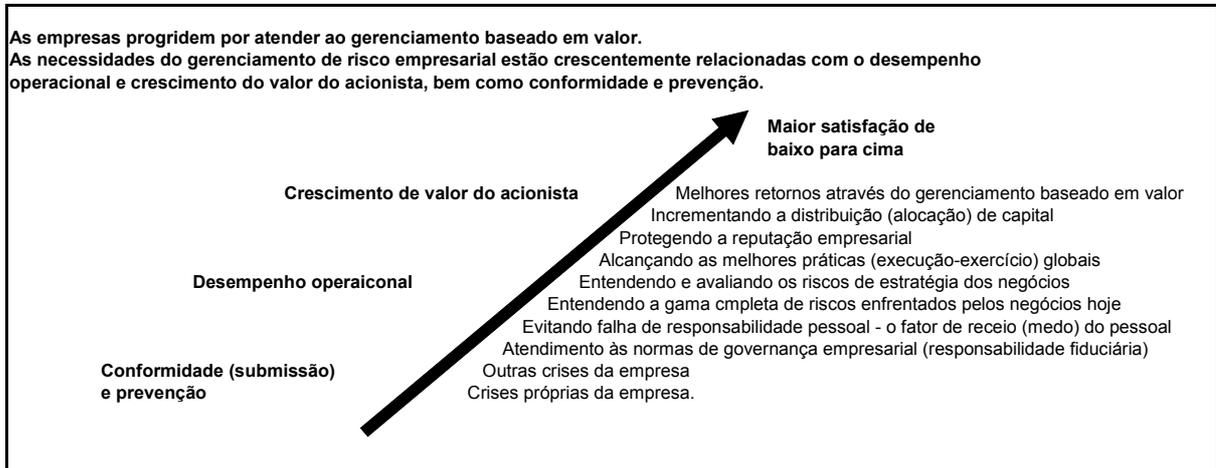


Figura 2 Conciliação de duas perspectivas

Fonte: Padovezze (2003).

Ainda, o autor afirma que a importância do relacionamento da gestão do risco com valor para o acionista não pode ser subestimada. Como os administradores estão mais cautelosos em relação à importância do risco, há um progresso na gestão do espectro do risco, que deve ganhar maior sofisticação. Isso pode ser visto na figura abaixo:



**FIGURA 3 - Etapas da progressão do gerenciamento do risco**

Fonte: Padoveze (2003)

Essa figura demonstra a progressão natural da gestão dos riscos associados com prevenção e *compliance* (dentro da empresa) para uma gestão, objetivando minimizar os riscos da incerteza do desempenho operacional. Ao mover-se para o alto nível da gestão dos riscos das oportunidades (fora da empresa) possibilita um crescimento sustentável de valor para o acionista. O enfoque mais sofisticado permite:

- dar melhor alocação de capital ao risco e às iniciativas de gestão de risco;
- dar suporte à melhor alocação na gestão de risco dos recursos;
- fornecer melhores indicadores de desempenho e monitoramento das oportunidades;
- dar alguma proteção contra exigibilidades executivas e publicidade adversa ou atenção dos investidores e outras entidades relacionadas;
- dar melhor nível de informação do risco através da organização.

Para esse direcionamento, para que o desempenho tenha uma aplicação prática, dois conjuntos claros de perguntas devem ser estabelecidos:

- Quais são os direcionadores dá valor (acredito que falta algo aqui) e como eles podem ser estruturados e gerenciados?

- b) Quais são os riscos-chave associados a esses direcionadores de valor?

As respostas para tais questões podem ser formuladas por meio de:

- a) mapeamento dos processos dos direcionadores de valores dentro da organização;
- b) identificação e análise dos riscos do negócio, estabelecendo as respostas de maior impacto nos direcionadores de valor.

Desse modo, Olson (2002) assevera que o risco é caracterizado pela incerteza de resultados futuros. Conforme Rovai (2005), só existe risco quando há incerteza, mas pode haver incerteza sem risco. Os riscos podem ser classificados, quanto à sua percepção, em conhecidos (certos e incertos) e não conhecidos.

Na visão de Morgan e Henrion (1990), é preciso distinguir riscos de incerteza: aqueles são eventos sobre os quais é possível refletir em termos de serem factíveis de ocorrer, enquanto essa é o domínio do imprevisível, daquilo sobre o qual, naquele momento, não se pode elaborar previsões.

## **2.1.2 Fatores de riscos das empresas**

Conforme D'Ávila e Oliveira (2002), os riscos das empresas como um todo podem surgir de fatores Internos e externos:

### **2.1.2.1 Fatores externos**

- a) o efeito de novas descobertas tecnológicas pode afetar a natureza e os prazos dados à área de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa, ou levar a mudanças na área de compras;
- b) mudanças nas necessidades ou preferências de consumidores podem afetar o desenvolvimento de produtos, os processos de produção, os serviços de atendimento ao cliente, os preços praticados ou as garantias oferecidas;
- c) a competição pode afetar as atividades de serviços ou os métodos de distribuição;

- d) mudanças na legislação podem forçar mudanças nas políticas operacionais e nas estratégias de negócio;
- e) catástrofes naturais podem levar a mudanças nas operações ou no sistema de informações e fazer a empresa questionar-se sobre a necessidade de um plano de contingências;
- f) mudanças no cenário econômico podem ter impacto em decisões sobre financiamento, expansões e gastos de capital.

### **2.1.2.2 Fatores internos**

- a) interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa;
- b) a qualidade do pessoal contratado e os métodos de treinamento e motivação podem influenciar o nível de consciência sobre Controles dentro da empresa;
- c) mudanças nas responsabilidades e atribuições da gerência, normalmente causadas por mudanças no organograma, podem afetar a forma sobre como o controle é efetuado;
- d) a natureza das atividades da empresa e a extensão a que os empregados têm acesso a ativos podem contribuir para apropriações indevidas nos recursos da empresa;
- e) a inexistência ou mesmo a existência de um conselho de administração ou comitê de auditoria pouco atuante (o que pode ser até pior do que não tê-lo) pode propiciar oportunidades para ações indevidas dentro da empresa.

### **2.1.3 Fraude**

A fraude tem sempre representado um risco aos negócios das organizações. Muitas companhias provavelmente já experimentaram algum nível de fraude, em um ou outro, mesmo que não tenha sido material ou envolvido os gestores seniores.

Segundo Baraldi (2005), as fraudes podem ocorrer neste momento em uma empresa, já que fazem parte da natureza humana, desde a pequena mentira e o pequeno roubo às

grandes reações dos reguladores. As fraudes devem ser combatidas com, pelo menos, gerenciamento de riscos (inclusive fraudes, oportunidades e Controles Internos).

Aos grandes escândalos, as grandes reações dos reguladores. Nos Estados Unidos, mais uma lei, a Sarbanes-Oxley, estabelece maior responsabilidade e transparência dos atos da empresa e da alta administração. No Brasil, existem várias leis para tal.

O processo de gerenciamento dos riscos, das suas causas e conseqüências e da percepção das oportunidades pode ser resumido como: identificar, quantificar, selecionar, decidir, informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada. A seguir, a Deloitte Development LLC (2004) apresenta o Triângulo da Fraude:



**FIGURA 4 – O Triângulo da Fraude – Adaptado pelo Autor**

Fonte: Deloitte Development LLC (2004, p. 4).

### 2.1.4 A AICPA e os riscos empresariais

Conforme Baraldi (2005) o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos.

O *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA emitiu a seguinte lista de riscos empresariais:

- Riscos relacionados ao ambiente empresarial – Ameaças no ambiente empresarial em que a companhia opera, como concorrência e ambientes político, regulatório, financeiro e de demanda.
- Riscos relacionados a processos de negócios e seus ativos – Ameaças a processos de negócios-chave e perdas de ativos físicos, financeiros e outros.
- Riscos relacionados com informações – Ameaças decorrentes da falta de qualidade das informações para tomada de decisões e fornecimento de informações a terceiros.

Duarte Jr. (2003) aborda risco em um conceito multidimensional, envolvendo quatro grandes grupos:

- a) risco de mercado, como medida de incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento em decorrência de variações em fatores de mercado, como taxas de câmbio, preços de *commodities* e ações;
- b) risco operacional, relativo à medida das possíveis perdas em uma instituição, caso seus sistemas, suas práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir às falhas humanas ou às situações adversas de mercado;
- c) risco de crédito, referente à medida de possíveis perdas em uma instituição, caso uma contraparte em um contrato ou um emissor de dívida tenha sua capacidade de honrar suas obrigações alterada, tanto por *default* quanto por degradação de sua capacidade creditícia;
- d) risco legal, como medida das possíveis perdas em uma instituição, caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade ou autoridade por parte de um negociador, documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade.

De acordo com Penha (2005), após a classificação dos riscos, recomenda-se avaliar sua ocorrência potencial e possíveis impactos, probabilidade de materialização e tendência.

### 2.1.5 Execução do gerenciamento de riscos empresariais

A primeira tarefa antes de executar o gerenciamento do risco deve ser a ação dos empresários, no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los. Duarte Jr. (2003), aponta quatro elementos fundamentais para a implementação da execução do gerenciamento de riscos empresariais:

- a) cultura Corporativa para riscos, em que todos os níveis da organização entendem riscos e estão engajados em sua eliminação;
- b) pessoal qualificado e treinado, para garantir que as ações preventivas e corretivas sejam eficientes;
- c) procedimentos Internos devidamente preparados, revisados e divulgados a todos os níveis da organização;
- d) tecnologia (software e hardware) compatível e suficiente para garantir a gestão eficaz dos riscos.

Como aponta Padoveze (2003), é preciso assegurar que o risco está cuidadosamente definido e explicado para facilitar análises posteriores: a sua acurada definição é um elemento crítico para o sucesso de gestão do risco. Os procedimentos complementares à sua identificação e análise, não identificados primariamente podem ser:

- a) entrevistas e workshops;
- b) *brainstorming*;
- c) questionários;
- d) mapeamento dos processos que envolvem identificação e mapeamento da cadeia de processos e valor dos principais negócios da empresa, além da identificação das dependências dos fatores externos (órgãos reguladores, legislação, clientes, fornecedores de serviços etc.) e dos recursos Internos (como pessoal, tecnologia, ativos físicos etc.), que interferem nos processos;
- e) comparações com outras organizações;
- f) discussão com coligadas.

O mesmo autor ainda defende que, para cada risco identificado, deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando

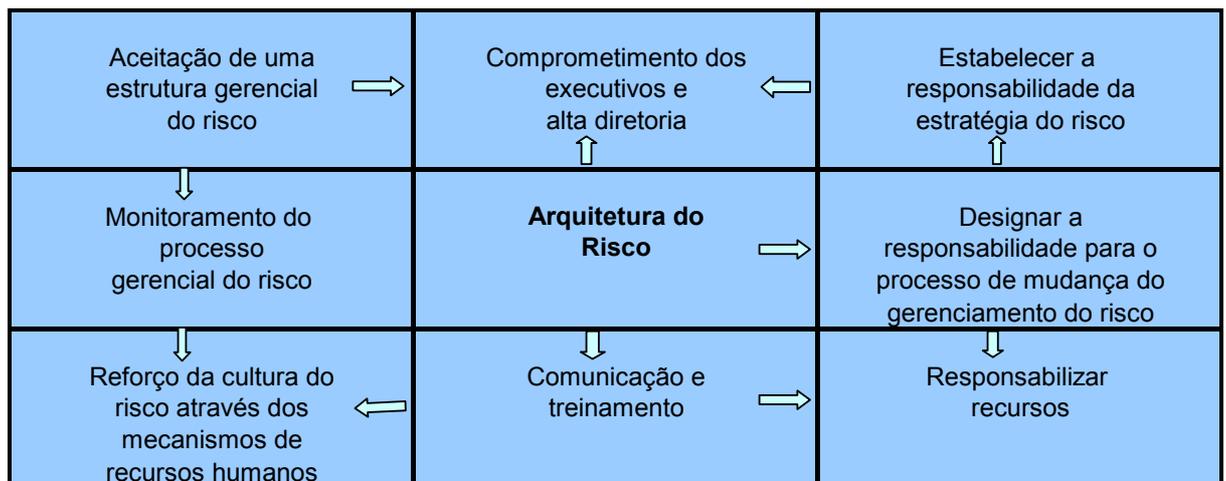
parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado.

Baraldi (2005) salienta que a execução do gerenciamento de riscos empresariais está na mão do líder e das metodologias a serem utilizadas. Assumir a liderança do Projeto pelo presidente em coordenação com os executivos da empresa é o passo inicial e crucial para o sucesso ou o fracasso do contínuo gerenciamento de riscos e de oportunidades da organização.

A liderança deve fazer com que todo o pessoal da empresa seja e aja continuamente como dono (a) do seu negócio. Assim, deve-se buscar o equilíbrio dinâmico dos objetivos estratégicos, que se mantém e evolui partir da manutenção e do equilíbrio dinâmico dos objetivos dos componentes desse jogo, em que o cliente é um dos componentes mais relevantes. As maneiras de se jogar são complexas e devem considerar a imprescindível liderança do presidente.

Para Padoveze (2003), a gestão dos diferentes elementos de risco do negócio é uma responsabilidade compartilhada, que pode ser feita de forma centralizada ou delegada. O enfoque centralizado utiliza uma linguagem comum, técnicas, ferramentas e avaliações periódicas do perfil de risco da empresa como um todo, e o delegado permite que cada unidade de negócio ou função crie sua própria linguagem para a gestão do risco e suas próprias ferramentas e técnicas.

A seguir, evidencia-se uma arquitetura de risco contendo um plano de oito pontos.



**FIGURA 5 - Arquitetura de risco – plano de oito pontos**

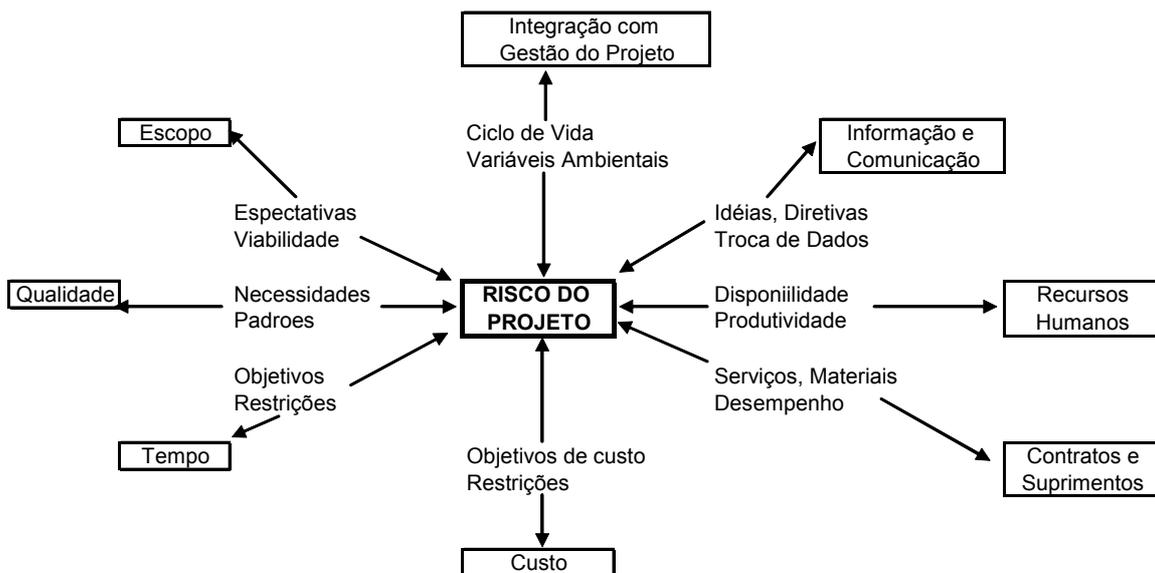
Fonte: Padoveze (2003, p. 131)

O autor ainda menciona que os elementos para a gestão de risco na empresa envolvem quatro elementos:

- a) **a política de gerenciamento do risco:** define o enfoque da gestão do risco e sua atitude, ou apetite, em relação ao risco, e também as responsabilidades gerais sobre a política, para a revisão do risco e relatórios de acompanhamento necessários;
- b) **os recursos:** envolvem a identificação dos recursos necessários para implementar, monitorar e coordenar o processo de gestão do risco, incluindo o processo de obtenção dos relatórios;
- c) **a implementação:** implica a formalização dos processos, abrangendo a identificação e a definição dos riscos, sua avaliação em termos, probabilidades e impactos e os aspectos-chave para os processos de negócios para responder ao risco;
- d) **a revisão e os relatórios:** incluem a revisão do risco e os relatórios necessários para monitorar todo o seu processo de gerenciamento.

### 2.1.6 Gestão do risco do projeto

De acordo com Rovai (2006), a gestão dos riscos é parte integrante da gestão de projetos, e uma de suas áreas mais importantes. A figura abaixo mostra a Gestão dos Riscos do Projeto e sua Integração nas demais Áreas de Gestão de Projetos:



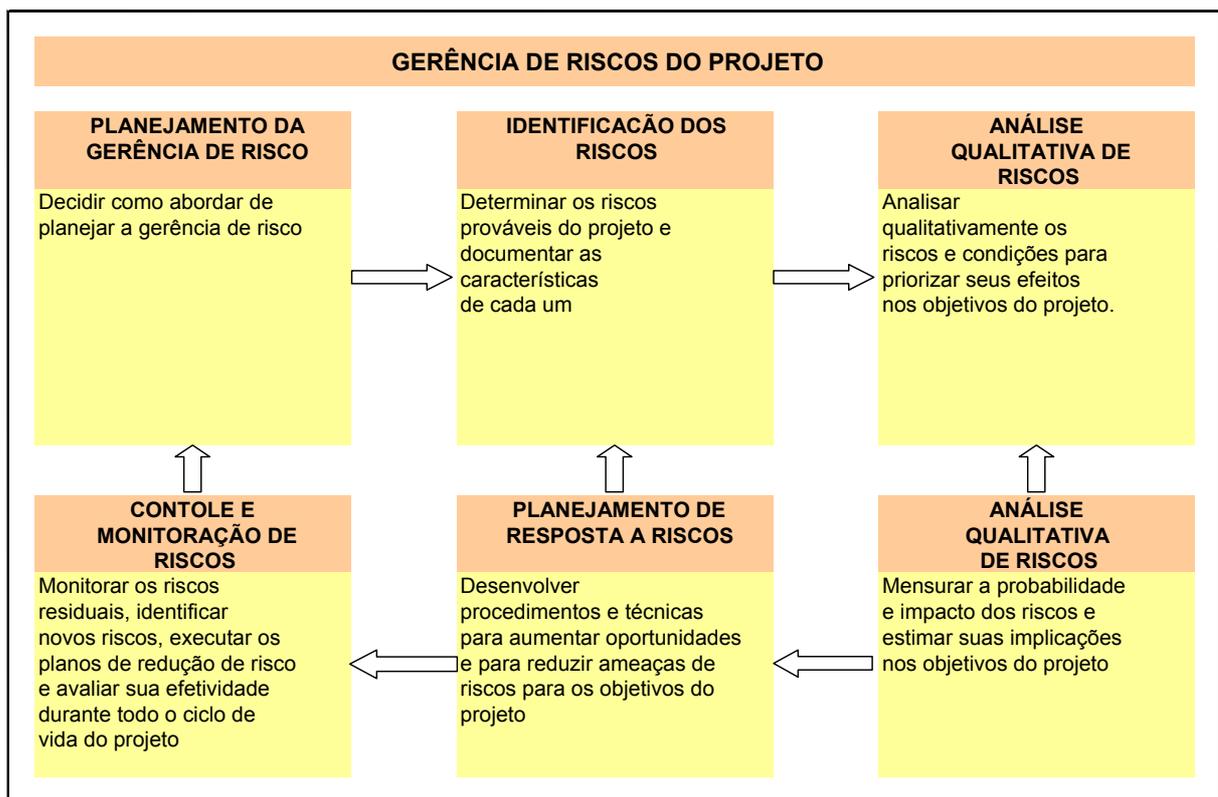
**FIGURA 6 - A Gestão dos Riscos do Projeto e sua Integração nas demais Áreas de Gestão de Projetos**

Fonte: Adaptado do Project Management Institute (2000)

A gestão do riscos é um processo iterativo, aplicado durante todo o ciclo de vida do projeto, desde a proposta inicial até o seu encerramento, acompanhando a sua evolução, de modo a verificar a implementação das ações de respostas aos riscos.

O *Project Management Institute* (2000) define o gerenciamento de riscos de projetos como um processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos, considerando a probabilidade e consequência de eventos, maximizando os positivos e minimizando os adversos aos objetivos do projeto.

A seguir, a figura demonstra as etapas do gerenciamento de riscos de projetos. O objetivo dessas etapas é a interação de uma com a outra e também com os processos de outras áreas de conhecimento, dentro da gestão de projetos. Na prática, todas essas etapas podem se sobrepor e interagir de outras maneiras:



**FIGURA 7 – Modelo de gerência de riscos em projetos**

Fonte: Project Management Institute (2000, p. 127).

### 2.1.7 Posicionamento conceitual

A revisão bibliográfica relativa à gestão de riscos, adotada na presente pesquisa, passou pelos seguintes temas:

- Fatores de riscos nas empresas;
- AICPA e os riscos empresariais;
- Execução do gerenciamento dos riscos empresariais e
- Gestão do risco do projeto

Destarte, tal revisão demonstra-se importante para a validação dos conceitos acima, adotados na fase de análise do estudo de caso, cujas respostas resultarão em resultados das aplicações dos questionários (fundamentado e assertivas) e da entrevista estruturada, formatados com base na teoria pesquisada.

## **2.2 A contribuição da COSO para a evolução dos negócios da empresa**

### **2.2.1 COSO**

#### **2.2.1.1 Antecedentes e definições**

De acordo com Ferreira et al (2002), em 1985, foi criada, nos Estados Unidos, a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis.

Essa comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais legais na área financeira. Seu primeiro objeto de estudo foi o tema Controles Internos. Em 1992, foi publicado o trabalho denominado “*Internal Control – Integrated Framework*” (Controles Internos – um Modelo Integrado), que se tornou referência mundial para o estudo e aplicação dos Controles Internos.

Para Sanches (2007), em 1987, a *Tradeway Comission* emitiu um comunicado recomendando que seus patrocinadores trabalhassem em conjunto para integrar os vários conceitos e definições sobre Controles Internos, visando a formar um documento único, que viesse a servir de referência para companhias abertas, contadores públicos norte-americanos, legisladores e agências reguladoras.

Segundo Schreiner (2004), coletivamente, esses grupos eram conhecidos como *The Commiettee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Esse comitê publicou em julho de 1992 a brochura *Internal Control – Integrated Framework*, trabalho atualizado em julho de 1994, baseado nas práticas de Coopers & Lybrand (atual PricewaterhouseCoopers), que apresenta uma série de ferramentas, as quais permitem avaliar o sistema de Controles Internos de uma entidade.

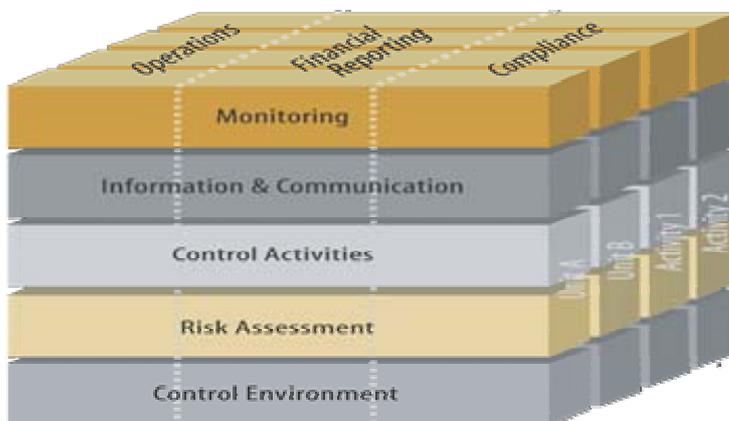
Essa estrutura tem servido ao longo dos tempos como um guia para a estabilização dos Controles Internos, que promove eficiência, minimiza riscos, ajuda a assegurar a confiabilidade dos relatórios financeiros e a atender leis e regulamentos. Essa ferramenta tem sido elogiada por organizações do mundo inteiro por sua competitividade, efetividade e pela segurança dos princípios universais de Controles Internos (IIA-INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2005).

Conforme Ferreira et al (2002), o Comitê trabalha com independência em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York, de onde veio o nome *Trade Commission*.

O COSO é uma organização voluntária do setor privado dedicada a melhorar a qualidade dos negócios, Controles Internos eficazes e Governança Corporativa. Ainda, o COSO não é uma metodologia, mas sim um modelo e, dessa forma, não contém “como fazer”. Apresenta uma definição padrão que pode ser aplicada a qualquer empresa, seja qual for seu tipo de negócio e/ou complexidade, a fim de avaliar e detectar melhorias no sistema de Controles Internos.

### 2.2.1.2 Estrutura integrada

A figura 8 abaixo, demonstra a estrutura conceitual de Controles Internos desenvolvida pelo COSO. Ela é aquela constante do *Internal Control – Integrated Framework*, atualmente a mais aceita entre as organizações norte americanas. Também são recomendadas pelo *PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board* e pela *SEC – Security Exchange Committee*.



**FIGURA 8 – Estrutura COSO**

Fonte: Internal Control – Integrated Framework, 1992

Na visão de Peters (2007), os auditores independentes, por intermédio de seu Instituto – *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), em seu *Statement of Auditing Standard 55* (SAS 55), pregam que a administração deve estabelecer uma estrutura de controle interno composta por três elementos: ambiente de controle, sistema contábil e procedimentos de controle. Sanches (2007) afirma que os cinco elementos de um sistema de Controles Internos, também de forma semelhante ao descrito no SAS 55/78, são assim caracterizados:

- a) Monitoramento;
- b) Informações e Comunicações;
- c) Atividades de Controle;
- d) Avaliação de Risco;
- e) Ambiente de Controle.

Peters (2007) salienta que o COSO 1 dá a responsabilidade pelo processo de controle interno ao conselho diretor (*board*), à administração (*directors*) e aos funcionários da entidade, e estabelece que é o processo que visa a dar garantia razoável quanto à realização de objetivos das seguintes categorias:

- a) eficácia e eficiência de operações;
- b) confiabilidade dos relatórios financeiros;
- c) cumprimento das leis e regulamentos pertinentes.

Recomenda também que a avaliação do processo de controle interno deve ser pontual ao longo do tempo, como, por exemplo, mensal, trimestral e anual.

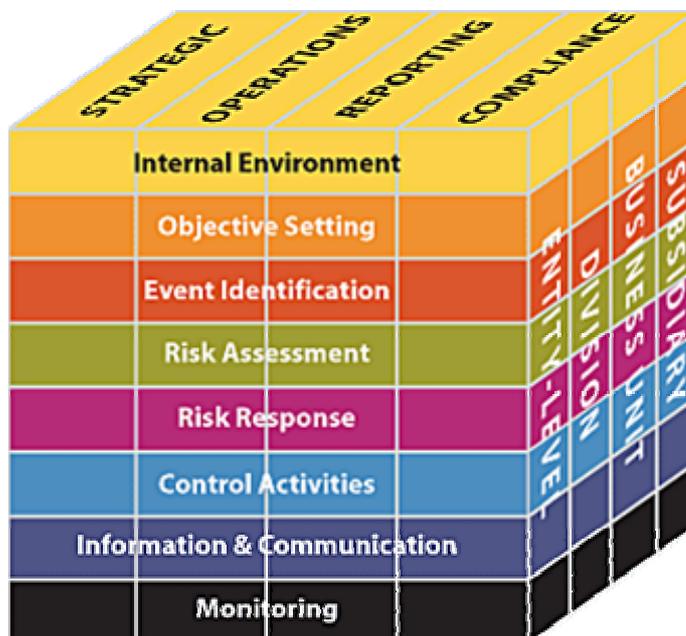
### **2.2.1.3 COSO 2**

Em setembro de 2004, o COSO estabeleceu o documento denominado *Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework*, conhecido informalmente como COSO 2, que se estrutura em oito componentes:

- a) ambiente interno;
- b) estabelecimento de objetivos;

- c) identificação de eventos;
- d) avaliação de risco:
- e) resposta ao risco;
- f) atividades de controle;
- g) informação e comunicação;
- h) monitoramento.

A figura abaixo demonstra a estrutura do COSO 2 e seus relacionamentos.



**FIGURA 9 – COSO 2 – 2004**

Fonte: Internal Control – Integrated Framework, 1992

Schreiner (2004), em seu estudo, apresenta os oito componentes da administração de risco empresarial segundo o COSO 2, e assevera que é importante destacar que ele começou a ser discutido pelo comitê no 2º. semestre de 2001 antes, portanto, da edição da Lei Sarbanes-Oxley. O quadro abaixo demonstra um resumo dos componentes da administração de riscos definidos pelo COSO 2.

<p style="text-align: center;"><b>Ambiente Interno</b>  <b>Filosofia de administração de Risco – Cultura de Risco – Conselho de Administração</b>  <b>Valores Éticos e de Integridade – Comprometimento com Competência</b>  <b>Filosofia e Estilo Operacional da Administração – Apetite por Risco</b>  <b>Estrutura Organizacional – Designação de Autoridades e Responsabilidade</b>  <b>Políticas e Práticas de Recursos Humanos</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Estabelecimento de Objetivos</b>  <b>Objetivos Estratégicos – Objetivos Relacionados – Objetivos Seleccionados</b>  <b>Apetite por Risco – Tolerância ao Risco</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Identificação de Eventos</b>  <b>Eventos – Fatores Influenciando Estratégias e Objetivos</b>  <b>Metodologias e Técnicas – Independência de Eventos – Categorias de Eventos</b>  <b>Riscos e Oportunidades</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Avaliação de Riscos</b>  <b>Risco Inerente e Residual – Probabilidade de Impacto</b>  <b>Metodologias e Técnicas – Correlações</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Respostas a Riscos</b>  <b>Identificar Respostas a Riscos – Avaliar Possíveis Respostas a Riscos</b>  <b>Selecionar respostas – Visão Geral</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Atividades de Controle</b>  <b>Identificar com Respostas aos Riscos – Tipos de Atividades de Controle</b>  <b>Controles Gerais – Controles de APLICAÇÃO – Entidade Específica</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Informação e Comunicação</b>  <b>Informação – Sistemas Estratégicos e Integrados – Comunicação</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Monitoramento</b>  <b>Avaliações Separadas – Avaliações Contínuas</b></p>

**QUADRO 1 - Componentes da Administração de Riscos – COSO 2 – Fluxo do Processo**

Fonte: Coso (2004, p. 15) – Adaptado pelo autor

## **2.3 A evolução do ambiente de controle**

### **2.3.1 Controles Internos**

#### **2.3.1.1 Antecedentes e Definições**

Para Baraldi (2005), os Controles Internos são os conhecimentos, as políticas, os procedimentos e os métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação, à comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios.

Os Controles Internos podem ser mais eficazes e eficientes de acordo com a qualidade dos meios utilizados para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Assim, um

dos objetivos do estudo de caso é detectar se houve ou não uma evolução no cenário e nos meios de Controles Internos da empresa:

	<b>Atividades de Controles Internos</b>	<b>Pior Cenário</b>	<b>Melhor Cenário</b>	<b>Para o melhor cenário na nossa empresa/área precisamos</b>	<b>Plano de ação – o que, que, como, quanto e quando</b>
Objetivos estratégicos	As atividades de controle são focadas como um fim em si mesmas.	X			
	As atividades de controle são integradas no ciclo de avaliação geral de riscos e oportunidades e determinadas em função dos objetivos estratégicos da empresa, das áreas, das equipes e das pessoas.	X			
Pessoas	As atividades de controle são integralmente executadas por pessoas e monitoradas por pessoas.	X			
	As atividades de controle são substancialmente executadas por sistemas e monitoradas por pessoas.		X		
Informação e Comunicação	As atividades de controle são efetuadas e monitoradas com baixo índice de informação (conteúdo sobre o contexto global de Controles) e de comunicação (informalidade e pouca divulgação dos fatos); as informações e comunicações são total ou parcialmente falhas.	X			
	As atividades de controle são efetuadas e monitoradas com alto índice de informação e de comunicação em todos os níveis da empresa e na extensão apropriada junto aos agentes externos, como acionistas, clientes/mercados e fornecedores de recursos; as informações e comunicações são completas, exatas, atualizadas, oportunas e aprovadas.		X		
Processos	As atividades de controle são efetuadas de modo detectivo.	X			
	As atividades de controle são efetuadas de modo preventivo		X		
Fraude	As atividades de controle não tratam de maneira objetiva todos os conceitos de fraude e de suas conseqüências; às vezes até a palavra fraude é proibida na empresa.	X			
	As atividades de controle incluem farta evidência do processo de fraudes, como por exemplo: definições, origens, conseqüências, riscos, penalidades, prevenções e detecções, treinamento, informação e comunicação.		X		

#### **QUADRO 2 – Atividades críticas de uma empresa**

Fonte: Baraldi (2005, p.91)

De acordo com o Ibracon (1997), uma forma de administrar, baseada principalmente em ampla participação de todos os elementos que cooperam com a organização (donos do capital, dirigentes, empregados situados nos diversos níveis hierárquicos etc.), decorre

principalmente da necessidade de se direcionar a atenção para o atendimento dos anseios do cliente.

Sobre isso, planos, orçamentos e operações devem ser encarados de forma bastante diferente daquela praticada há 20 anos, quando se percebia forte predomínio de estruturas centralizadas, baseadas em normas e regulamentos determinados de cima para baixo e com pouca participação dos subordinados no processo de decisão.

O progresso nos últimos anos tornou possível aos contadores gerenciais fazer parte da equipe de valor agregado de sua organização, deixando de ser meros registradores de fatos passados e tornando-se elaboradores dos sistemas vitais de informação gerencial da organização.

A contabilidade então passa a ser um instrumento de gerenciamento atuante e poderoso, provendo seus usuários com relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, de forma que as metas definidas no planejamento estratégico possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas.

Ainda segundo o Ibracon (1997), é importante gerar dados exatos para a alimentação do sistema de informações. Nesse sentido, um controle interno adequado proporciona a segurança de que os relatórios contábeis e gerenciais são fidedignos.

Conforme Penha (2005), em uma organização, a função controle está diretamente ligada à função planejamento. É um dos quatro princípios da Administração Científica, citados em todas as obras da área de administração de empresas.

O controle está vinculado ao processo de gestão e é uma etapa contínua e recorrente que interage com o planejamento e com a execução, assegurando que o desempenho efetivo da empresa esteja em conformidade com os objetivos planejados. Não se trata de um simples ato de fiscalização ou comparação: envolve a avaliação do grau de aderência entre os planos e sua execução, apontando os desvios, analisando-os em busca de suas causas e propondo um direcionamento para as ações corretivas, vinculando-as à observância de variáveis no cenário futuro.

O controle deve ser suportado por relatórios gerados pelo sistema de informações, direcionados à avaliação de resultados e desempenhos de produtos, serviços, áreas de responsabilidade, gestores e subordinados em todos os níveis hierárquicos da empresa. No nível estratégico, são necessárias informações para tomadas de decisão quanto à manutenção

dos planos ou à mudança de rumos. O entendimento dessa definição de controle é importante para a conceituação de controle interno.

O citado autor diz ainda que Controles Internos são o plano da organização e o conjunto de políticas, normas, procedimentos, sistemas operacionais de informação, outros instrumentos e ações, estabelecidos de forma sistemática para atingir os seguintes objetivos:

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

O autor também ressalta que os Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores, e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação. Devem ter a eficácia necessária sob o ponto de vista de resultados esperados e a eficiência em termos de funcionalidade e rapidez de resposta, a fim de contribuir com os objetivos da organização.

D'Avila e Oliveira (2002) assinalam que, durante a primeira metade do século passado, o controle de caixa era tido como o principal elemento de preocupação. Para tanto, bastava a centralização do caixa nas mãos de algum funcionário de confiança ou do próprio dono do negócio, para que se tivesse a sensação de Controles efetivos.

Talvez a primeira mudança importante sobre como os Controles Internos são vistos tenha ocorrido com o surgimento da percepção de que informações confiáveis são um meio indispensável de controle. O foco, então, desloca-se do controle do caixa para o uso de informações gerenciais mais abrangentes, incluindo informações financeiras e determinados indicadores de performance.

Como as ciências contábeis elegeram formas de mensuração de performance com alocações mais racionais das entradas e saídas de caixa, chamadas regime de competência, a riqueza econômica, que engloba outras formas de ativos que não meramente o caixa, passa a

ser alvo de Controles. Sistemas foram desenvolvidos para ampliar a utilidade e a confiabilidade das informações.

Com o crescimento das organizações e o aumento do número de empregados, as gerências também começaram a perceber que dirigir e limitar a atuação de pessoas tornou-se essencial. A evolução das práticas gerenciais efetivas forneceu guias de atuação para empregados e, com isso, maior controle de suas ações.

Ainda conforme os autores, há registro de algumas ocorrências acerca da necessidade de Controles Internos em todos os segmentos de administração. Alguns estão elencados a seguir:

#### **2.3.1.1.1 Watergate**

Até meados da década de 1970, a preponderância das atividades relativas aos Controles Internos ocorria nos campos do desenho dos sistemas de informação e das auditorias, tanto na auditoria interna quanto nas auditorias independentes, enfocando as formas de melhorar os sistemas de Controles Internos e como melhor considerá-los nas auditorias.

Como resultado das investigações do caso *Watergate* (escândalo que envolveu e culminou no famoso processo de *impeachment* de presidente americano Richard Nixon), órgãos regulamentadores americanos começam a dar significativa atenção aos Controles Internos de empresas.

Investigações em separado feitas pela SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos) revelam que um número de empresas americanas havia feito contribuições políticas ilegais e pagamentos questionáveis ou ilegais, incluindo propinas, para membros de governos estrangeiros. Em resposta a essas investigações, o Congresso Americano discute e aprova uma legislação que versa sobre práticas de corrupção em países estrangeiros, chamada *Foreign Corrupt Act of 1977* (FCPA).

Adicionalmente às normas anti-propinas, a FCPA prevê normas sobre contabilidade e Controles Internos, obrigando empresas a manter Controles para alcançarem certos objetivos. Dessa maneira, formaliza-se legalmente o entendimento de que Controles Internos podem ser um instrumento para impedir pagamentos ilegais.

### **2.3.1.1.2 Comissão Cohen**

Em 1974, o Instituto Americano de Contadores (AICPA) forma uma comissão para estudar, de forma geral, a responsabilidade dos auditores independentes no exercício de suas funções. Uma das recomendações dessa comissão, conhecida como *Comissão Cohen*, é que as gerências das empresas apresentassem, juntamente com a divulgação das demonstrações financeiras, um relatório comentando as condições de seus Controles Internos.

Outra recomendação é que os auditores deveriam emitir opinião sobre tais condições. O estudo da Comissão Cohen foi apresentado em 1978, e imediatamente após sua divulgação, o *Financial Executives Institute* (FEI) emite carta aos seus membros, endossando as recomendações da Comissão, com sugestões para a implementação. Tais relatórios têm aparecido em um número anual crescente de empresas americanas.

Em 1979, a SEC dá um passo adicional e propõe regras para tornar obrigatória a apresentação do relatório da gerência sobre as condições dos Controles Internos, chamando-as de “Controles Internos contábeis”, e também da emissão de parecer de auditores independentes sobre tal relatório.

Tal proposta foi criticada, sob alegação de aumentar o custo das empresas, e a SEC retirou a proposta, prevendo uma revisão para aprimoramento. Apesar disso, a proposta traz evoluções importantes: ela solidifica o entendimento de que a gerência das empresas é responsável por manter um sistema efetivo de Controles Internos sobre as demonstrações financeiras.

### **2.3.1.1.3 Comitê Minahan**

Parcialmente em resposta à legislação anticorrupção contida no FCPA e à proposta referente à comissão de relatório da gerência sobre as condições dos Controles Internos das empresas, o AICPA forma um comitê especial de aconselhamento sobre Controles Internos para fornecer guias para o estabelecimento e avaliação de Controles Internos.

Naquela época, notava-se uma lacuna a respeito do assunto: as diretrizes existentes encontravam-se contidas exclusivamente na literatura de auditores, e eram direcionadas para aqueles profissionais. Diretrizes adicionais são julgadas necessárias para suprir as gerências das empresas em suas responsabilidades a respeito de Controles Internos.

#### **2.3.1.1.4 Normas de auditoria**

De 1980 até 1985 e, posteriormente, nos anos 90, assiste-se ao desenvolvimento e refinamento de padrões profissionais de Controles Internos. Em 1980, o AICPA emite a norma de auditoria número 30 (*Statement on Auditing Standard*), requerendo que auditores avaliassem e emitissem relatório sobre Controles Internos.

Em 1983 o Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors – IIA*) publica norma sobre a natureza dos Controles Internos e o papel dos participantes no seu estabelecimento, manutenção e avaliação.

Posteriormente, em 1984, o AICPA emite pronunciamento com normas adicionais a respeito do impacto do processamento eletrônico de dados sobre os Controles Internos, o que força firmas de auditoria independente (que até então eram formadas apenas por contadores) a manter especialidades em processamento de dados em seus quadros de funcionários.

#### **2.3.1.1.5 Treadway Commission**

Em 1985, após uma fase crescente de falências de empresas e de alegadas falhas de auditores independentes, o Congresso americano cria um subcomitê especial para analisar uma variedade de eventos que envolveram empresas de capital aberto americanas, e que deram razão a dúvidas sobre a conduta das gerências das empresas, à adequação dos informes financeiros e à efetividade das auditorias independentes.

Como reação, diversos órgãos profissionais americanos unem esforços e criam uma comissão especial. Participam como patrocinadores o AICPA, a Associação de Contadores Americanos, o IIA, o IMA e o FEI. Tal comissão, chamada de *Treadway Commission*, tinha como principal objetivo identificar as causas da existência de informes financeiros fraudulentos e fazer recomendações para reduzir sua ocorrência.

O relatório emitido por essa comissão em 1987 foi abrangente, fazendo recomendações para órgãos de contadores (o que inclui os auditores), para a SEC, para professores e outros profissionais acadêmicos; não somente para a gerência das empresas, mas para o conselho de administração dessas.

A comissão faz uma série de recomendações, que tratam diretamente de Controles Internos. É enfatizada a importância do ambiente de Controles, de códigos de conduta, o

envolvimento de comitês de auditoria e da existência de uma auditoria interna efetiva. Também é enfatizada a necessidade de revisar a literatura existente, de uniformizar os vários conceitos e definições sobre o assunto e de fornecer para as gerências das empresas critérios práticos sobre como estabelecer Controles Internos e avaliar sua efetividade.

Segundo Schreiner (2004), inúmeros trabalhos têm sido escritos sobre Controles Internos, envolvendo sua evolução não apenas face à evolução da tecnologia da informação, mas também como resposta às crescentes exigências dos mercados financeiros e de capitais.

Controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

A auditoria interna define controle como a adoção e o emprego nas várias atividades da empresa, de todos e quaisquer meios, visando a promover, dirigir, restringir, governar e verificar as transações, com o intuito de atingir os seus objetivos. Esses meios de controle incluem, mas não se limitam, (à) forma de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, orçamentos, relatórios, registros, listagens, métodos, instrumentos e auditoria interna.

Segundo o entendimento de Sanches (2007), o termo controle interno tem sido utilizado até os dias de hoje quase que exclusivamente por profissionais e acadêmicos relacionados com a auditoria de empresas, seja na auditoria de demonstrações contábeis, seja em auditoria interna. “Controle”, isoladamente, tem sido definido e utilizado em controladoria para mensuração de resultados e desempenhos.

### **2.3.1.2 Controles internos, auditoria interna e auditoria externa**

Segundo Schreiner (2004), a auditoria interna é normalmente a área organizacional responsável pela avaliação dos Controles Internos de uma empresa. Para a consecução de seus objetivos, deve ter normas que garantam:

- a) a avaliação de Controles operacionais e financeiros;
- b) a avaliação da compatibilidade dos Controles em relação a seus benefícios;
- c) a verificação do cumprimento das políticas da empresa, além de recomendações para a administração da empresa;

- d) a integração adequada com a auditoria externa;
- e) a salvaguarda dos ativos da empresa, o impedimento e a detecção de fraudes ou uso indiscriminado dos recursos da empresa;
- f) a avaliação da exatidão, da confiabilidade e da integridade dos dados contábeis da empresa;
- g) a avaliação da qualidade dos desempenhos administrativos e operacionais, com recomendações de aperfeiçoamentos.

Tanto a auditoria interna quanto a externa têm por objetivo garantir a confiabilidade dos relatórios contábeis e financeiros. No primeiro caso, é uma função que deve ser reportada ao mais alto nível da organização, visando à preservação de sua autonomia.

A auditoria interna tem, cada vez mais, um papel importante no assessoramento da administração da empresa, ou seja, recomendar a adoção de medidas corretivas, mas não operacionalizá-las, pois se trata de um órgão de apoio à administração. Ela está continuamente revisando as transações contábeis e os sistemas de Controles Internos da empresa, com vistas a melhorias que causem efeito no futuro.

Diferentemente, a auditoria externa é independente da administração da empresa, e sua atuação é esporádica, normalmente em bases trimestrais, semestrais ou anuais, estando mais focada em ocorrências passadas.

A seguir apresenta um resumo das principais diferenças entre as auditorias:

<b>O Auditor Interno</b>	<b>O Auditor Externo</b>
É empregado da empresa	É independente
Serve a administração da empresa	Serve a terceiros que precisam de informações financeiras confiáveis
Revisa todas as operações e Controles da empresa para a maior eficiência e economia de recursos	Revisa as demonstrações financeiras, revisa as operações e os Controles Internos para determinar a abrangência de seus trabalhos e a confiabilidade das informações financeiras
Revisa todas as atividades da empresa, continuamente	Revisa os registros contábeis que suportam os relatórios financeiros, periodicamente
Tem o objetivo direto de prevenir e detectar fraudes de qualquer forma ou efeito	Tem responsabilidade acidental com a prevenção e detecção de fraudes, mas tem responsabilidade direta sobre elas e os demonstrativos financeiros sofrem efeito material significativo
Tem a preocupação de assessorar a administração sobre as melhorias operacionais que causam efeito futuro	Tem o seu escopo mais dirigido ao passado, ao histórico e análise das transações ocorridas no exercício sob auditoria

### **QUADRO 3 – Diferenças entre auditoria interna e externa**

Fonte Scheirener (2004, p. 50).

### 2.3.1.3 O mapeamento dos controles internos e objetivos de controle

Conforme o Deloitte Touche Tohmatsu (2005), para que se possa ter um enfoque no desenvolvimento de projetos, é necessário um mapeamento dos Controles Internos e dos objetivos de controle, que devem prever uma revisão detalhada dos processos/classes de transações, considerando:

- a) entendimento dos processos e classes de transações, o que somente se torna possível com um desenho estruturado do macrofluxo de informações;
- b) avaliação dos riscos inerentes aos processos e classes de transações;
- c) classificação dos objetivos de controle nos respectivos pontos de análise e observação;
- d) análise da estrutura de Controles do processo;
- e) avaliação da situação atual, considerando as melhores práticas de Controles (*gap analysis*);
- f) realização e documentação dos testes para as técnicas de controle considerados mais relevantes nos processos e nas classes de transações analisadas, de acordo com os critérios de seleção adotados;
- g) classificação dos *gap analysis* em *Deficiency*, *Significant Deficiency* e *Material Weakness*;
- h) análise dos sistemas e aplicativos que suportam os processos e as classes de transações críticas;
- i) catalogação das oportunidades de melhoria identificadas na execução da revisão dos processos de negócio e das classes de transações;
- j) definição de plano de ação ou remediação, base para a implementação dos *gap's* identificados.

Ainda segundo o Deloitte Touche Tohmatsu (2005), para os processos e classes de transações gerenciados por terceiros, deve ser solicitada uma documentação sobre a estrutura de Controles, a qual deve ser fruto de avaliação específica:

- a) riscos são identificados utilizando-se objetivos de controle como estrutura – referidos no contexto das demonstrações financeiras como afirmações;
- b) a classificação dos “Gap’s” identificados divide-se conforme segue:

- Deficiência nos Controles – existe quando um controle corretamente desenhado e implantado não opera como estabelecido, ou seja, não funciona de forma eficaz;
- Deficiência significativa – deficiência de controle ou combinação de deficiências. Essas deficiências podem afetar adversamente a capacidade da companhia de iniciar, registrar, resumir e reportar dados financeiros, conforme princípios de contabilidade geralmente aceitos;
- Fraqueza material – deficiência significativa ou combinação de deficiências de controle que resultam em uma maior probabilidade de erro material nas demonstrações financeiras, sendo uma condição reportável, em que o desenho ou a operação de um ou mais componentes dos Controles Internos não reduz a um nível aceitável os riscos de erros monetários.

#### 2.3.1.4 As entidades reguladoras

Sanches (2007) detalha as entidades reguladoras e os Controles Internos em sua visão. O quadro a seguir sumariza as referidas entidades.

ENTIDADE	Função / Atividade
<i>AICPA – American Institute of Certified Public Accountants</i>	Emite pronunciamentos sobre Controles Internos, padrões e procedimentos de auditoria.
<i>COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	Estuda assuntos relacionados a elaboração e divulgação de relatórios financeiros.
<i>SEC – Securities and Exchange Commission</i>	Divulga comunicados, atualizando sua definição sobre Controles Internos, de forma a adequá-lo Seção 404 da Lei Sarbanes – Oxley.
<i>ERM – Enterprise Risk Management (COSO II)</i>	Complementa o trabalho iniciado pelo <i>Internal Control – Integrated Framework</i> .
<i>CSA – Canadian Securities Administrators e o CoCo – Criteria of Control Committee.</i>	Define Controles Internos sobre relatórios financeiros, que refere-se a confiabilidade nos relatórios financeiros mediante foco particular os controle sobre as demonstrações contábeis intermediárias ou trimestrais.
<i>IT Governance Institute</i>	Entidade independente norte-americana que busca o aprimoramento da Governança Corporativa nos ambientes de informática.
<i>IFAC – International Federation of Accountants</i>	Definiu Controles Internos, através da ISA 315 – International Standard on Auditing.
<i>CFC e Ibracon</i>	Aprovar normas de auditoria independente das Demonstrações Contábeis. Além disso, estabeleceu a seguinte definição para sistema de Controles Internos, em conjunto com sistemas contábeis: - Estudo e avaliação e de Controles Internos: compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

#### QUADRO 4 – Entidades reguladores de Controles Internos

Fonte: Adaptado de Dissertação de Sanches (2007)

### **2.3.1.5 A natureza da governança e os controles internos**

Segundo Martin et al (2004), para entender o novo papel e os novos problemas da Governança, é preciso atentar para duas características do moderno mundo empresarial. A primeira é que a propriedade das empresas, antes concentrada em uma única pessoa ou em um pequeno grupo, hoje está usualmente bastante dividida e disseminada em um grande número de acionistas, que são os que contribuem com o capital social. A segunda é que, diferentemente do passado, em que o dono, o “capitão da empresa” também era o principal executivo, há nas empresas modernas uma clara separação entre os que detêm a propriedade e os que realizam a gestão do capital investido. Por que se deu essa separação?

Porque a administração empresarial, principalmente as grandes organizações, tornou-se um trabalho extremamente complexo, que exige especialistas em diferentes áreas funcionais, como produção, comercialização, finanças, desenvolvimento de produtos, recursos humanos etc.

Dessa forma, a separação da propriedade e da gestão é um arranjo institucional que, no mundo moderno, cria imensas oportunidades para o desenvolvimento do patrimônio das empresas, já que a organização é dirigida por indivíduos cujas qualificações são muito maiores do que um único proprietário ou mesmo um pequeno grupo de proprietários.

### **2.3.1.6 Exemplo de avaliação de risco e controles internos**

De acordo com Antunes (1998), para operacionalizar as normas e os procedimentos de avaliação de risco e controle interno, é axiomática a necessidade de sistematização de métodos de execução de trabalho.

Os auditores independentes desenvolvem suas atividades aplicando metodologias que estão em consonância com tais normas brasileiras de auditoria, independentemente das demonstrações contábeis. No que se refere ao processo de avaliação de riscos e Controles Internos, são insuficientes para proporcionar orientações completas e adequadas para esses profissionais.

Por outro lado, as normas internacionais de auditoria, emitidas substancialmente pela IFAC e AICPA, são profundas, completas e detalhadas; porém, não fornecem os procedimentos necessários na sua totalidade e de forma estruturada, que permita sua

utilização como uma efetiva metodologia de trabalho para os auditores independentes. Dessa forma, esses profissionais desenvolvem suas próprias formas de trabalho para executar os procedimentos requeridos para os diversos objetivos dos processos de auditoria.

A atividade de auditoria independente no mundo é dominada pelas maiores empresas de auditoria existentes. Essas organizações treinam e disponibilizam profissionais, que compõem o corpo técnico de pesquisa e emissão de orientações para a profissão nos diversos organismos, como IFAC e AICPA.

Além disso, há a atuação de associações de empresas de auditoria e consultoria, que, sem adotar o modelo societário dessas grandes empresas, ou outra vinculação jurídica específica, arregimentam empresas locais em diversos países e formam uma rede de representação internacional, para atender a seus clientes estabelecidos nessas nações, adotando regras e metodologias de trabalho padronizadas.

Antunes (1998) utiliza como exemplo a Metodologia de Trabalho da BDO-Trevisan, uma das grandes redes de prestação de serviços de auditoria e consultoria, de atuação mundial, a qual, segundo ele, segue os padrões de trabalho estabelecidos.

Os procedimentos aplicados pela BDO-Trevisan para expressar opinião decorrente de trabalhos de auditoria de demonstrações financeiras são definidos em um manual de auditoria de aplicação internacional. As exigências legais, regulamentares ou profissionais específicas no Brasil podem requerer procedimentos não previstos, que serão adotados pela representante brasileira.

O manual de auditoria contém, em linhas gerais, conceitos e princípios do enfoque de auditoria, guias para aplicação das técnicas de auditoria e ilustrações de documentação técnica. Além desse manual básico, os profissionais dessa empresa podem recorrer aos “Suplementos do Manual de Auditoria”, para trabalhos em certos tipos específicos de empresas.

Como referência, adota as normas da IFAC, utilizando a forma como estão estruturados os princípios básicos e procedimentos no Assunto 400 – Avaliação de Riscos e Controles Internos, para demonstrar quais ferramentas e de que forma (resumida) essa empresa aplica sua metodologia de trabalho. Aponta, ainda, algumas etapas e metodologias de trabalho adotadas pela BDO-Trevisan:

### **2.3.1.6.1 Avaliação do risco inerente**

- a) aplicação do “Questionário de Risco Inerente”;
- b) relacionamento de cada fator de risco identificado com as demonstrações financeiras e com os postulados pertinentes;
- c) avaliação de risco em relação a cada postulado e a cada área das demonstrações financeiras, como: Alto, Médio ou Baixo.

As perguntas desse questionário são direcionadas à identificação das características da administração, do trabalho de auditoria e das atividades operacionais da entidade e do seu ramo de atividade. Após responder as perguntas e atribuir os eventuais riscos nas áreas das demonstrações financeiras e postulados, o software combina os pesos de cada risco para cada postulado, chegando à avaliação do risco inerente, que pode ser feita de forma manual.

### **2.3.1.6.2 Compreensão dos sistemas de contabilidade e controle interno**

- a) entendimento dos principais fluxos de transações e dos procedimentos de controle que operam dentro dos sistemas de contabilidade, através de informações obtidas, principalmente, por meio de indagações ao pessoal de vários níveis organizacionais;
- b) obtenção de documentos importantes para entender aspectos essenciais do sistema contábil (listas, modelos de formulários, manuais de descrição de cargos e outros);
- c) verificação do modo como a administração usa a informação do sistema de contabilidade para controlar e monitorar o negócio;
- d) elaboração de fluxogramas para documentar os conhecimentos adquiridos;
- e) confirmação desses conhecimentos, mediante procedimentos de acompanhamento completo.

O manual fornece, ainda, orientação sobre a elaboração e exemplo detalhado de fluxograma.

### 2.3.1.6.3 Avaliação do ambiente de controle

- a) identificação dos pontos fortes do ambiente de controle, com a aplicação do Questionário sobre Pontos Fortes de Controle, através de indagações à Alta Administração, inspeção de documentos e relatórios e observação da aplicação de políticas e procedimentos. As perguntas desse questionário têm como propósito identificar os quatro tipos de componentes do ambiente de controle: estratégia, objetivos e estrutura organizacional da empresa, sistemas de informações, procedimentos de supervisão, políticas e procedimentos de pessoal;
- b) relacionamento de cada ponto forte identificado com as áreas significativas das demonstrações financeiras e com cada postulado pertinente;
- c) avaliação do ambiente de controle geral como Forte (com capacidade de reduzir o risco de erro) ou Neutro, ambos em relação a cada postulado específico e área relevante das demonstrações financeiras;
- d) avaliação dos pontos fortes gerais de cada tipo de ambiente de controle como Forte e Neutro.

Após responder às perguntas e atribuir os eventuais pontos fortes aos postulados e às áreas das demonstrações financeiras correlacionadas, é feita a avaliação do ambiente de controle, combinando o peso de cada ponto forte atribuído a cada postulado.

### 2.3.1.6.4 Avaliação do risco de controle de aplicação dos testes de controle

- a) avaliação preliminar das condições que os procedimentos de controle têm para prevenir ou detectar erros materiais relativos a cada postulado. Essa avaliação, registrada na **Guia de Avaliação dos Riscos de Procedimentos de Controle – RPC**, considera a compreensão do sistema contábil e de controle interno e a avaliação do ambiente de controle. Se o risco for considerado Alto (procedimentos de Controles fracos ou não confiáveis) ou se a aplicação de **Procedimentos Analíticos Substantivos – PAS** trouxer resultados mais eficientes para a auditoria, aplicam-se esses últimos, passando, adiante, para a próxima etapa da metodologia;
- b) avaliação do desenho dos procedimentos de controle relevantes em relação aos postulados e à determinação do nível de risco de controle. Para tanto, tem como auxílio as **Guias para o plano de Auditoria**, identificadoras de sistema de

procedimentos de controle, que deveriam ser encontradas em um bom sistema de controle. Essas guias são segregadas por área relevante das demonstrações financeiras, como: Imobilizado, Estoques, Contas a Receber e outras. Para evidenciar tais trabalhos, os auditores devem preencher as **Guias de Avaliação de Controle Interno – GACI**, estruturadas pelos fluxos de transações de contas a receber, Contas a Pagar, Estoques e Folha de Pagamento. Há, ainda, um formulário genérico para aplicação em eventuais outros fluxos de transações;

- c) avaliação da operação dos procedimentos de controle por meio de testes de controle, como: observação, indagações, testes de transações processadas e em processo de inspeção. Para sua realização, são utilizadas técnicas de auditoria auxiliadas por computador, quando os procedimentos de controle não deixam trilhas de auditoria. Em ambas as situações, o manual provê situações específicas e detalhadas para aplicação dessas técnicas;
- d) avaliação dos resultados dos testes de controle aplicados e determinação do nível de risco real dos procedimentos de controle nas categorias Alto, Médio ou Baixo. Essa avaliação é registrada na **Guia de Controle dos Testes de Procedimentos de Controle**.

#### **2.3.1.6.5 Procedimentos substantivos (risco de detecção)**

Consistente com o que determina o IFAC, mesmo que os níveis de risco inerente e de controle sejam avaliados como Baixo, a metodologia fornece a aplicação de procedimentos substantivos. Para a BDO-Trevisan, podem ser de sua natureza:

- a) Procedimentos Analíticos substantivos – PAS, que consistem basicamente no processo de comparação de um valor componente das demonstrações financeiras com o que o auditor presume que deveria ser, tomando como base o conhecimento da entidade;
- b) Outros procedimentos substantivos – OPS, que consistem nos exames de ativos, passivos e transações específicas, através de testes de validação de saldos e transações por confirmações, indagações, inspeções, observações e cálculos independentes.

Na aplicação dos **Procedimentos Analíticos Substantivos – PAS**, os auditores contam com o auxílio de três apêndices do manual, que versam sobre:

- a) técnicas básicas de comparação de valores orçados e reais entre períodos de tempo com a indústria e concorrentes, de cálculos de índices e relações percentuais e outras;
- b) uso e interpretação de índices financeiros de análise de demonstrações financeiras (alavancagem, rentabilidade etc.);
- c) exemplos de relações em alguns ramos de atividade, por exemplo: Receitas de Transporte como Índices de Passageiros/KM, Toneladas/KM e Consumo de Combustível.

Para a aplicação dos **Outros Procedimentos Substantivos – OPS**, conta-se com as orientações das **Guias para Plano de Auditoria e as Notas de Procedimentos**, instrumentos que detalham os procedimentos de confirmação, inspeção, observação etc, e fornecem modelos de textos para as circularizações e guia de acompanhamento de inventário físico. Além desses, o manual possui uma seção específica denominada **Amostragem para Outros Procedimentos Substantivos**, em que são explanados os conceitos e as formas de aplicação de métodos de amostragem.

#### **2.3.1.6.6 Comunicação de fraquezas**

O manual apresenta um capítulo específico para a comunicação de fraquezas, observadas como resultado da compreensão do sistema contábil, de controle interno e dos testes de controle aplicados.

A comunicação é feita pelo **Relatório de Recomendação**, que deve tratar das questões que afetam as demonstrações financeiras auditadas e dos sistemas de informações gerenciais, incluindo as falhas relevantes de controle interno. As orientações abrangem aspectos como: objetivo do relatório, conteúdo, formato, época de realização e *follow-up* com uma empresa auditada.

Antunes (1998) demonstra a Metodologia de trabalho da Ernst & Young (1998), conforme segue. De origem norte-americana, a Ernst & Young International emana os seus **Pronunciamentos de Política de Contabilidade e de Auditoria**, alinhados com as orientações do AICPS e da IFAC. As firmas membros individuais, como é o caso da Ernst & Young brasileira, devem adotar compulsoriamente tais procedimentos.

A metodologia de trabalho de auditoria que essa empresa adota para emissão de pareceres sobre demonstrações contábeis é formalizada em um manual, dividido em duas partes:

- a) volume I, que contém as orientações específicas e abrangentes de todas as fases da auditoria até a execução de testes substantivos;
- b) volume II, que contém orientações sobre emissão de relatórios e para as exigências de auditoria específicas de cada país em que a Ernst & Young atua, que complementam aquelas apresentadas no primeiro volume. Esse volume contém orientações complementares ao primeiro, a respeito de procedimentos substantivos e relativos às normas de auditoria geralmente aceitas.

A estrutura de apresentação citada a seguir obedece àquela utilizada pelo enfoque de auditoria da Ernst & Young em seu manual de auditoria que, em resumo, tem a seguinte metodologia:

- a) procedimento Geral e Identificação de Áreas Relevantes de Auditoria;
- b) entendimento e Avaliação das Fontes Significativas de Informações;
- c) desenvolvimento do Plano de Enfoque e Programas de Auditoria;
- d) conclusão Geral da Auditoria.

#### **2.3.1.7 Deficiências em controles internos**

De acordo com Penha (2005), os sistemas de Controles Internos são indispensáveis ao ambiente de negócios, e dão aos acionistas e administradores razoável grau de confiança sobre as transações, sobre as informações que embasam a tomada de decisões e sobre a fidelidade das demonstrações contábeis.

No entanto, os Controles Internos não são infalíveis, principalmente em ambientes de negócio em transformação e/ou que apresentam transações não padronizadas, isso é, cada nova transação tem a sua particularidade, e os Controles são limitados.

Eles apresentam algumas limitações, como investimento em Controles Internos desproporcional às perdas potenciais, Controles não previstos para transações eventuais, potencial humano para cometer erros, burla de Controles, abuso de autoridade e elementos de controle obsoletos em virtude de mudanças no ambiente interno e externo.

Deloitte Touche Tohmatsu (2003) afirma que, além das limitações, os Controles Internos podem apresentar deficiências, e uma “deficiência nos Controles” indica uma falha no desenho, na implementação e/ou na eficácia operacional de uma atividade de controle. Essas falhas podem afetar adversamente a capacidade da companhia para iniciar, registrar, processar, resumir e reportar dados financeiros e não-financeiros precisos.

Uma deficiência é significativa quando chega ao conhecimento aos auditores e, segundo o seu julgamento, deve ser comunicada à alta administração, pois há problema no desenho ou na operação do controle interno, que pode afetar de maneira adversa a fidedignidade das informações financeiras e não-financeiras. Segundo Deloitte Touche Tohmatsu (2004), trata-se de uma “condição reportável”, conforme descrito nos padrões de auditoria.

### **2.3.1.8 Limitações em controles internos**

Para D’Avila e Oliveira (2002), os Controles Internos têm sido vistos por algumas pessoas como um conjunto de procedimentos que asseguram que a empresa terá êxito, ou seja, pode atingir seus objetivos operacionais, de mensuração e divulgação do desempenho financeiro, de cumprimento de leis e regulamentos e de proteção de ativos. Desse ponto de vista, os Controles Internos são vistos como a cura para todas as enfermidades a que uma empresa pode estar sujeita. Essa visão é equivocada, pois Controles Internos não são uma “panacéia”.

Dois conceitos devem ser reconhecidos para que sejam consideradas as limitações de Controles Internos:

- a) controles internos, até mesmo os mais efetivos, funcionam em diferentes níveis em relação a diferentes objetivos. Para os objetivos relativos à deficiência e eficácia das operações da empresa, ou seja, alcance de sua missão fundamental, objetivos de lucratividade e outros similares, os Controles Internos podem assegurar que a gerência esteja ciente da evolução dos negócios da empresa ou da falta dessa evolução. Entretanto, não podem assegurar que os objetivos serão atingidos;
- b) controles internos não podem fornecer garantia total de que as quatro categorias de objetivos serão atingidas.

O primeiro conceito descrito assume que existem certos eventos ou condições que estão simplesmente fora do controle da gerência. O segundo conceito diz respeito à realidade

de que nenhum sistema de Controles Internos pode sempre efetuar o que é esperado dele. O que pode ser esperado de um sistema de Controles Internos é que a segurança razoável seja obtida.

### **2.3.2 Posicionamento conceitual**

Controles Internos representam uma ferramenta de grande importância para a garantia da manutenção do ambiente de controle e da confiança dos stakeholders nas organizações modernas.

Assim, antes da promulgação da SOX, em 2002, as empresas já aplicavam os conceitos de COSO e posteriormente sua adaptação aos Controles Internos.

Assim, tem-se como objetivo além de entender como a empresa sob estudo de caso aplica os mesmos até os dias atuais, bem como entender se o nível hierárquico interfere na preocupação quanto ao atendimento das regras e procedimentos relativos ao COSO e por conseguinte aos controles internos.

## **2.4 Governança corporativa**

### **2.4.1 Introdução e antecedentes**

A seguir, busca-se traçar um panorama acerca dos principais antecedentes em Governança Corporativa. A intenção básica é propor um levantamento simples do histórico, dos antecedentes e dar uma introdução ao tema.

Assim, Ricardino e Martins (2004) atestam que, embora a literatura consagre a segunda metade do século XX como o início das tentativas de regulamentar e consolidar as práticas de Governança Corporativa, é intuitivo que a cautela com a “maximização do desempenho da empresa e acesso ao capital” sempre foi uma das preocupações dos investidores, entendidos como o dono do capital, que não participa diretamente da gestão da empresa, mas tão somente de seus resultados.

Um exemplo da intenção de constituir um empreendimento sob o signo das boas práticas de Governança Corporativa – ainda que o autor não imaginasse o alcance dessas palavras no futuro – pode ser encontrado na minuta dos estatutos de constituição da Companhia Geral de Comércio do Grão-Pará e Maranhão, em 1754, elaborado sob condições absolutamente intuitivas.

Nem todas as práticas que hoje compõem os diversos guias elaborados ao redor do mundo foram aplicadas àquela minuta, até porque as necessidades de proteção dos acionistas do século XVIII eram muito diferentes das atuais, pela própria natureza dos empreendimentos e pelas características comerciais de ambas as épocas.

Conforme Terra e Lima (2006), a maioria dos estudos empíricos de Governança Corporativa no Brasil dedica-se à análise do conflito de agência entre acionistas controladores e acionistas minoritários. Contudo, menos atenção tem sido dedicada aos efeitos que a divulgação das informações contábeis e financeiras das companhias provoca no mercado de capitais.

As principais conclusões desse estudo demonstram que o mercado reage diferentemente à divulgação das demonstrações financeiras. O tamanho da empresa, a sua adesão às regras de Governança Corporativa da Bovespa e a emissão de ADR não produzem uma reação diferenciada significativa por parte do mercado.

O conceito de Governança Corporativa existe a muitos anos, até mesmo antes da resolução industrial e talvez o crash de 1.929. No entanto, embora não seja um tema relativamente novo, somente nos últimos anos vem se transformando em uma preocupação em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou emergentes.

Nesse sentido, foram realizadas várias pesquisas a partir dos anos 80 nos Estados Unidos, Europa, Japão e mercados emergentes, para examinar os modelos de Governança Corporativa e suas conseqüências sobre o desempenho, estrutura de capital e política de dividendos das empresas.

Portanto, a abertura da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros no país, o processo de privatização de empresas estatais e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais através de ADR's (*American Depositary Receipts*) e GDR's (*Global Depositary Receipts*) têm estimulado e tornado essencial o esforço em busca das boas práticas de Governança Corporativa.

Entre as principais iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento do modelo de Governança das empresas no país, destacam-se a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, a Nova Lei das SAs, o Código de Boas Práticas de Governança do IBGC e as recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.

Schreiner (2004) enfatiza que o colapso do Barings Bank deveria ter trazido lições para banqueiros, auditores e conselheiros de administração. Nick Leeson, um empregado sem

nenhum treinamento formal, conquistou uma inexplicável confiança e passou a ser o *chief trader* do Banco em Singapura. Em dois anos, ele causou um prejuízo de US\$ 1,4 bilhão e a falência do Banco.

Leeson, atualmente preso, publicou um livro de memórias, em que afirma que “os auditores deixaram de fazer verificações óbvias e aceitaram qualquer resposta porque ‘tinham medo de parecerem idiotas não entendendo do ramo’, e havia muitos chefes falando demais e que nunca iam a fundo”.

Na verdade, os fatos mostraram que Leeson teve a ajuda de um consultor de informática, que alterou o programa de relatórios diários para Londres (o que demonstra uma falha da controladoria). Porém, de qualquer forma, a alta administração falhou por não ter instituído um comitê de auditoria independente que pudesse auxiliá-la na prevenção de tal tipo de fraude.

Há inúmeros outros exemplos de falta de controle, dentre eles a composição do conselho de administração da Disney Corporation em 1996, que fornece uma excelente base para refletir sobre os inúmeros problemas associados a essa empresa. A grande maioria dos membros desse conselho era composta de funcionários da empresa (incluindo seu próprio diretor-presidente), de ex-funcionários ou de pessoas ligadas direta e indiretamente ao diretor-presidente, muitas das quais com fortes interesses na Disney.

É bastante improvável que um membro de um conselho com tal feição tivesse o desejo de afrontar qualquer decisão de seu então diretor presidente, Michael D. Eisner, inclusive aquela que elevou seus ganhos de forma extraordinária no início de 1997.

Escândalos recentes em grandes empresas americanas e européias (Enron, Worldcom, Vivendi, entre outras) demonstram que os mais elementares preceitos de Governança Corporativa não foram praticados, desde a inexistência de códigos de conflitos de interesse até a obediência sem contestação aos superiores.

Em todos os casos, nota-se a ausência das melhores práticas de Governança Corporativa que guardem ou garantam a equidade com os acionistas minoritários (para protegê-los de transgressões de acionistas majoritários e gestores), transparência, responsabilização pela prestação de contas e cumprimento das leis.

Mesmo que uma empresa seja eficiente na coleta, análise e divulgação tempestiva de informações gerenciais que auxiliem os gestores nos processos decisórios, ela não será eficaz

se não tiver o apoio de práticas de Governança Corporativas implementadas pela alta administração.

Penha (2005) relata que a história da Governança Corporativa pode ser dividida em duas etapas, antes e depois desse nome. O quadro a seguir demonstra a evolução nos últimos 50 anos da Governança Corporativa.

DECADA	Características de Governança Corporativa
Décadas de 1950 e 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presença forte do acionista controlador familiar.</li> <li>○ Conselheiros são enfeites na árvore de Natal da empresa.</li> <li>○ Conselhos usados como instrumentos de lobby.</li> <li>○ Procura de “medalhões” tornando os conselhos inatuantes.</li> <li>○ Conselheiros não estão a par de negócios do acionista gestor</li> </ul>
Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Surgem grandes conselhos brasileiros: Alpargatas, Monteiro Aranha, Docas, Mappin.</li> <li>○ Sinais iniciais de independência do conselho.</li> <li>○ Maior poderes (empowerment).</li> <li>○ 1976 – Primeira Lei das S.A. no Brasil, fixando competências do conselho de administração.</li> </ul>
Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mercado para controle corporativo.</li> <li>○ Abertura de capital, fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos (Ex.: Bradesco).</li> <li>○ Valorização do acionista (shareholder enhancement)</li> <li>○ Fundos do tipo Calpers e Fidelity.</li> <li>○ No Brasil, mercado de capitais muito pequeno, apenas 80 empresas com liquidez.</li> </ul>
Década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poderes maiores para os conselheiros (board empowerment).</li> <li>○ Trocas de famosos presidentes por pressão do conselho: General Motors, American Express, IBM, Kodak, Sears, Time Warner, Compaq.</li> <li>○ Grandes Escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores: Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste, Bandeirantes.</li> <li>○ Papel substancial dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por fundos norte-americanos, seja fundos de pensão ou fundos de investimentos.</li> <li>○ 1997 – Nova Lei das AS, mantém as atribuições do conselho e aumenta o poder da CVM para fiscalizar.</li> <li>○ Privatizações, globalização, fusões e aquisições.</li> </ul>

#### QUADRO 5 – 50 anos de Governança Corporativa

Fonte: Adaptado de Penha, (2005, p. 43)

Para Andrade e Rossetti (2004), o primeiro grande marco construtivo da Governança Corporativa foi Robert A. G. Monks, que foi um ativista pioneiro que mudou o curso da Governança Corporativa nos Estados Unidos. Ele focou sua atenção nos direitos dos acionistas e os mobilizou para o exercício de um papel ativo nas corporações. Central em dois valores fundamentais da boa Governança – *firmness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal, especialmente a relacionada aos direitos dos minoritários passivos) -, esse ativista foi um dos primeiros a evidenciar a importância da boa Governança para a prosperidade da sociedade como um todo.

Os autores ainda afirmam que o segundo grande marco construtivo aconteceu em 1992, quando a Governança Corporativa nasceu com esse nome. Trata-se da divulgação do *Cadbury Report* no mês de Dezembro daquele ano, na Inglaterra, contendo o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança.

O terceiro grande marco construtivo é representado pela OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development*, que publicou dois documentos principais: *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, em 1998, e Princípios da OECD para Governança das Sociedades em 1999.

#### **2.4.2 Conceito de governança corporativa**

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, esse é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Schreiner (2004) salienta que Governança Corporativa pode ser definida como o conjunto de práticas e relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, visando à otimização do desempenho de uma dada empresa e à facilitação de seu acesso aos mercados de capitais.

Shaw (2003), por sua vez, traz a definição de Governança Corporativa da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, de abril de 1999, como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas.

Sua estrutura especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, como o conselho de administração, administradores, acionistas e outras partes interessadas, e esclarece as regras e os procedimentos para a tomada de decisões em assuntos corporativos. Assim, fornece a estrutura por meio da qual os objetivos da empresa são definidos e os meios de atingir tais objetivos e monitorar o desempenho.

#### **2.4.3 Melhores práticas em governança corporativa**

Penha (2005) cita que o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa estava contido no *Cadbury Report*, publicado em Dezembro de 1992. Esse trabalho foi desenvolvido por solicitação do Banco da Inglaterra, que criou, em 1991, uma comissão

para esse fim específico, coordenada por Sir Adrian Cadbury, *chairman* do Comitê de Assuntos Financeiros do Conselho de Administração. Participaram desse Comitê representantes do Banco da Inglaterra, da Bolsa de Valores de Londres, do Conselho de Contadores Certificados e do Conselho de Relatórios Financeiros.

O mesmo autor postula que, após o Cadbury Report, surgiram outros códigos, como:

- a) o código da General Motors em 1994, denominado General Motors: *Corporate Governance Guidelines*;
- b) o Comitê Greenbury em 1995, cujo relatório trouxe importantes avanços na determinação de práticas de Governança ligadas à remuneração dos administradores;
- c) o *NACD Report*, código da *National Association of Corporate Directors* divulgado em 1996, nos Estados Unidos da América;
- d) o código do Fundo *Calpers (California Public Employees Retirement System)* – o maior fundo de pensão do mundo – fruto de três etapas sobrepostas, aborda temas diferentes: o abuso de poder dos gestores, em 1984, os direitos gerais dos acionistas, em 1990, a criação de valor e o papel do conselho;
- e) o relatório do Comitê *Hampel*, publicado em janeiro de 1998, no Reino Unido, que surgiu a partir de uma revisão do *Cadbury Report*, aproveitando os pontos levantados pelo *Comitê Greenbyry*. Dessa forma, o Comitê Hampel definiu Governança Corporativa dentro de uma dupla perspectiva, de responsabilidade e de prosperidade do negócio;
- f) no Brasil, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lançou o seu Código em 1999. Sua 2ª. Edição foi publicada em 2001 e sua 3ª. Edição em 2004. Em 2007, estava na 4ª.

#### **2.4.4 Decálogo das melhores práticas de governança corporativa**

- a) a boa Governança desenvolve-se em torno dos princípios básicos da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa;
- b) seus maiores objetivos são a criação de valor para os sócios e para os demais parceiros, a melhoria do desempenho operacional e a maior facilidade de captação de recursos a custos mais baixos, assegurando a perenidade da organização e atendendo aos seus objetivos econômicos, ambientais e sociais;

- c) os agentes de Governança Corporativa são todos aqueles que possuem interesse e responsabilidade sobre os atos da sociedade. Eles incluem os proprietários, conselheiros, diretores, conselheiros fiscais, auditores e demais partes interessadas;
- d) deve haver clara distinção entre “propriedade” e “gestão”, e a esfera de atuação de cada grupo deve estar refletida no estatuto (contrato) social e nos regimentos Internos;
- e) o princípio da Equidade recomenda que a cada ação (ou cota de capital) corresponda um voto. Isso significa a inexistência de “capital sem voto”;
- f) independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. Os Conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu;
- g) a missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio da companhia e maximizar o retorno do investimento. Entre as competências do Conselho de Administração, deve destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes. O Conselho da sociedade deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos;
- h) as funções de fiscalização e controle devem ser exercidas de forma independente e integrada, pela Auditoria Interna, pela Auditoria Externa, pelo Conselho Fiscal e pelo Comitê de Auditoria.

#### **2.4.5 Governança corporativa no Brasil**

Conforme Penha (2005), no Brasil, a Governança Corporativa está representada por algumas iniciativas, sendo as principais:

- a) o Código das Melhores práticas de Governança Corporativa, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativas – IBGC. Sua primeira versão foi lançada em 1999;

- b) o novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, programa lançado no final de 2000 pela Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, que consiste na criação de um mercado especial e na adesão voluntária por meio de contratos privados;
- c) a lei que alterou a Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6404/76 traz a intenção do legislador em aumentar a confiabilidade dos investidores por meio de novas condições no mercado acionário;
- d) as Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários – CVM sobre Governança Corporativa, divulgadas em Junho de 2002, no formato de cartilha. Não possuem cunho normativo, porém, representam a adoção de padrões de conduta superiores aos estabelecidos por instrumentos legais ou normativos;
- e) o Manual de Governança dos Investimentos Petros, elaborado na forma de *check list*, que estabelece princípios básicos de atuação para os conselheiros que representam o fundo nas empresas em que investem, a fim de minimizar riscos e monitorar os investimentos;
- f) o estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar, para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão, privilegiando as aplicações em ações de empresas que aderiram ao Novo Mercado ou aos níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa;
- g) a definição, pelo BNDES, da adoção de práticas de boa Governança Corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos.

Segundo Carvalho da Silva (2005), no Brasil, o debate em torno da Governança Corporativa intensifica-se na última década, na medida em que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários mudam com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros.

A presença do Estado-empresário no Brasil tinha algumas características do modelo *stakeholder*, que foram sendo redefinidas com a privatização de alguns segmentos e a adoção de um foco maior na rentabilidade para atrair investimentos para privatizações.

Ao transferir a propriedade estatal para grupos privados, os processos de privatização forjam uma nova realidade societária, ensejando as primeiras experiências de controle

compartilhado no Brasil, como, por exemplo, na área energética, de infra-estrutura, dentre outras, onde se encontram regimes de parceria com grupos nacionais, multinacionais e fundos de pensão.

Nessa nova forma de controle, formalizada principalmente através de acordos de acionistas, os investidores integrantes do bloco de controle precisam distribuir entre si o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras para reger o cotidiano empresarial. Como exemplo, as regras feitas para a escolha e indicação de profissionais de sua confiança para integrar o conselho de administração, relativas aos procedimentos das denominadas “reuniões prévias”, entre outras.

O autor acima citado enfatiza que o modelo empresarial brasileiro encontra-se em um momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e conselhos de administração sem poder de decisão, caminha-se para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

#### **2.4.6 Hierarquização da obrigatoriedade no Brasil**

Tem-se no Brasil adotado uma série de regras e recomendações acerca da Governança Corporativa no Brasil, podendo-se assim considerar cada uma delas:

- IBGC – trata das recomendações;
- Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) – poder-se-ia conceituar como uma “soft law”, onde suas regras valem para as organizações que possuem ações na própria bolsa.
- 1ª. Revisão da Lei das SA – “hard law”, obrigatória para todas as empresas com ações na bolsa e as empresas conceituadas como de grande porte pela própria Lei. Pode-se comparar a obrigatoriedade dessa lei com a SOX na bolsa americana.

#### **2.4.7 Os modelos de governança corporativa**

Andrade e Rossetti (2004) atestam que não existe um único modelo universal de Governança Corporativa. Para eles, as diversidades cultural e institucional dos países estabelecem vários fatores, Internos e externos à organização, de diferenciação de Governança, entre os quais se destacam:

- a) diferenciais externos: as proteções legais aos acionistas e outras categorias de regulação, as fontes predominantes de financiamentos das empresas e o estágio em que se encontram, no país, as práticas de boa Governança;
- b) diferenciais Internos: a separação entre a propriedade e a gestão, a tipologia dos conflitos de agência e as dimensões usuais, a composição e as formas de atuação do conselho de administração.

Os autores completam que são cinco os modelos de Governança, conforme o quadro abaixo:

<b>Características Definidoras</b>	<b>Modelo Anglo-Saxão</b>	<b>Modelo Alemão</b>	<b>Modelo Japonês</b>	<b>Modelo Latino-Europeu</b>	<b>Modelo Latino-Americano</b>
<b>Financiamento predominante</b>	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
<b>Propriedade e controle</b>	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
<b>Propriedade e Gestão</b>	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
<b>Conflitos de Agencia</b>	Acionistas – Direção	Credores – Acionistas	Credores – Acionistas	Majoritários – Minoritários	Majoritários – Minoritários
<b>Proteção legal a minoritários</b>	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
<b>Conselhos de Administração</b>	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
<b>Liquidez da participação societária</b>	Muito Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
<b>Forças de controle mais atuantes</b>	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
<b>Governança Corporativa</b>	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em Alta	Embrionária
<b>Abrangência dos modelos de Governança</b>	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

**QUADRO 6 – Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa**

Fonte: Andrade e Rossetti (2004)

A empresa pesquisada, segundo observações efetuadas, adota o sistema híbrido, ou seja, um misto dos modelos Anglo-Saxão e do Latino-Americano.

## 2.4.8 Posicionamento conceitual

O entendimento dos conceitos de Governança Corporativa, bem como sua aplicação, são de extrema importância para as conclusões oriundas da presente dissertação.

Assim, apesar de ser a empresa sob estudo de caso, uma subsidiária estabelecida no Brasil, entender também se os aspectos de Governança Corporativa segundo o IBGC (recomendações de aplicação), a Bovespa (soft law) e a Lei das S/A (6404/76) e suas revisões

(hard law), são consideradas de grande importância para os gestores das empresas aqui localizadas, independentemente de onde estejam situadas suas matrizes.

## **2.5 A lei Sarbanes-Oxley**

### **2.5.1 Estrutura básica da lei Sarbanes-Oxley**

De acordo com Peters (2007), a Lei Sarbanes Oxley (SOX), sancionada pelo presidente dos Estados Unidos da América George W. Bush, em Julho de 2002, afeta a divulgação financeira de empresa que tem ações negociadas em bolsas daquele país.

Essa lei abrange tanto as empresas norte-americanas com ações em bolsas de valores norte-americanas quanto as estrangeiras com recibos de ações – *american depositary receipt (ADR)*, negociadas em bolsas norte-americanas. A aplicação dessa legislação está sendo monitorada e parcialmente delimitada e operacionalizada no âmbito do mercado de capitais americano pela *Securities and Exchange Commission (SEC)*.

Entre outras conseqüências dessa lei, há a criação de uma comissão, a *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*, com representação do setor privado, sob supervisão da SEC, com poderes de fiscalizar e regulamentar as atividades de auditoria e punição aos auditores que vierem a violar os dispositivos legais.

A SOX estabelece também padrões mínimos de conduta profissional aos advogados que representem seus clientes perante a SEC, obrigando-os a apresentar evidências sobre qualquer violação relevante das leis do mercado de capitais por parte da empresa ou de seus administradores. Caso a empresa ou seus administradores não respondam às denúncias, a lei estabelece obrigatoriedade de o advogado reportar o ocorrido ao Conselho Fiscal ou a outro órgão competente da empresa.

Em relação ao controle interno e à responsabilidade pela qualidade de informações públicas, a SOX exige que os principais executivos da empresa confirmem os relatórios periódicos entregues à SEC, garantindo assim que esses não contenham informações falsas ou omissões, representando a real situação financeira da empresa, sendo impostas penalidades no caso de divulgação de informações errôneas ou inexatas.

Especificamente, os diretores presidente (*CEO – Chief Executive Officer*) e financeiro (*CFO – Chief Financial Officer*) devem apresentar à SEC, além dos relatórios já

correntemente previstos, declaração certificando que tanto o relatório da administração quanto as demonstrações financeiras indicam a real situação financeira e de normas da SEC, com sanções a quem não atender a esses requisitos: pecuniárias de US\$ 1.000.000 a US\$ 5.000.000 e/ou penais de 10 a 20 anos de reclusão.

Em outras palavras, os referidos administradores não podem alegar ignorância a respeito de erros e fraudes em relatórios financeiros de sua responsabilidade. A seguir, um resumo de todos os títulos e suas seções (SANCHES, 2007).

#### **2.5.1.1 Título I – PCAOB, *Public Company Accounting Oversight Board* (Conselho de Fiscalização das Empresas de Auditoria) – Artigo 101 a 109**

A criação do PCAOB esclarece que, na opinião dos congressistas norte-americanos, os auditores independentes falharam em sua função pública e de grande importância de serem os guardiões da veracidade das informações contidas nos relatórios financeiros das companhias abertas, e que a auto-regulamentação existente entre as empresas de auditoria, incluindo a revisão de pares (*peer review*), não foi eficaz.

A seção 101 da SOX constitui o PCAOB como uma entidade independente, sem fins lucrativos, sob supervisão da SEC, com o objetivo de supervisionar as atividades dos auditores independentes, em defesa dos interesses públicos de um modo geral e, em especial, dos investidores. O PCAOB é munido de poderes para registrar e manter o registro de auditores independentes, conduzir inspeções e impor sanções para as empresas de auditoria em termos de controle de qualidade, ética e independência, entre outros.

A seção 106 determina que as regras do SOX e os poderes do PCAOB também se estendam para as empresas de auditoria estrangeiras que auditam companhias ou filiais de companhias norte-americanas com ações negociadas nas Bolsas de Valores norte-americanas.

#### **2.5.1.2 Título II – auditor independente – artigos 201 a 209**

A SOX determina que o PCAOB estabeleça as providências para que a empresa de auditoria não preste outros serviços incompatíveis, que possam comprometer sua independência, como: serviços de manutenção da contabilidade, desenho e implementação dos sistemas financeiros Internos, serviços de avaliação ou valorização de ativos e passivos,

serviços atuariais, terceirização de auditoria interna, serviços de gerenciamento e de recursos humanos, consultoria em investimentos, consultoria em empréstimos bancários e outros.

As regras estabelecidas no Título II da SOX, relativas à prestação de serviços pelos auditores independentes, revelam que havia um significativo envolvimento das empresas de auditoria com seus clientes, tanto do ponto de vista financeiro, influenciando na qualidade da independência, quanto de “vícios do trabalho”, decorrente do fato de uma mesma equipe de trabalho efetuar por muitos anos consecutivos a auditoria de uma mesma empresa.

Eram comuns os casos em que uma mesma empresa prestava serviços de auditoria das demonstrações contábeis, consultoria empresarial, consultoria em investimentos, consultoria tributária, serviços atuariais e serviços de terceirização de contabilidade.

Com diversos serviços sendo prestados concomitantemente por uma mesma empresa, ocorrem dois fatores negativos para a qualidade das auditorias, segundo os congressistas norte-americanos:

- a) o primeiro decorrente do fato de haver um grande faturamento da empresa de auditoria com um mesmo cliente, deixando dúvidas em relação à qualidade da independência;
- b) o outro decorrente de a empresa de auditoria determinar ou influenciar significativamente cifras contábeis que ele próprio iria auditar, afetando a independência do ponto de vista técnico.

Também não eram raras as situações em que os sócios das empresas de auditoria mantinham-se por muitos anos como encarregados dos trabalhos de uma companhia, o que acarretava vícios e envolvimento pessoal nocivos para a boa qualidade dos serviços.

Adicionalmente, a SOX determina que os auditores independentes sejam contratados e seus serviços acompanhados por um comitê interno da companhia, denominado comitê de auditoria, e que qualquer outro serviço a ser contratado junto à empresa auditoria, desde que não contrarie alguma norma já estabelecida na SOX ou pelo PCAOB, seja especificamente autorizado pelo comitê.

Na Seção 203, a SOX atesta que o sócio principal encarregado dos trabalhos de auditoria, assim como o sócio encarregado da segunda revisão, seja alterado, no mínimo, a cada cinco anos. Também fica estabelecido, na Seção 206, que o sócio da empresa de auditoria não pode desempenhar, na companhia que auditava, funções de presidente, diretor

financeiro, *controller* ou de preparação de demonstrações contábeis, dentro do prazo de um ano a contar de sua retirada das funções de auditor.

### **2.5.1.3 Título III – responsabilidade das companhias – artigos 301 a 308**

Embora exista a convicção de que houve falhas nos trabalhos dos auditores independentes nos grandes escândalos corporativos norte-americanos revelados em 2001 e 2002, entende-se que a responsabilidade primária pela adequação e veracidade dos relatórios financeiros das companhias abertas cabe à sua administração.

Nesse sentido, os congressistas norte-americanos, através da SOX, direcionam grande responsabilidade à alta diretoria das companhias abertas na elaboração e divulgação de seus balanços e resultados e severas punições nos casos de divulgações de informações inadequadas ou inverídicas, seja por dolo ou por culpa.

A Seção 301 estabelece a obrigatoriedade nas companhias abertas da constituição de um novo órgão, denominado “comitê de auditoria”, que passa a ficar encarregado pela contratação, supervisão e substituição dos auditores independentes e pelo gerenciamento dos serviços de auditoria interna.

Os comitês devem ser compostos por no mínimo três integrantes, independentes do corpo de diretores, os quais não podem prestar serviços de consultoria ou qualquer outro à companhia ou às suas partes relacionadas. Devem ser parte integrante dos conselhos de administração, e pelo menos um especialista em finanças. Seus membros precisam de bons conhecimentos a respeito dos negócios da empresa, de princípios e práticas contábeis geralmente aceitos, de sistemas de Controles Internos, entre outras qualificações.

Após muitas controvérsias, a SEC e o PCAOB autorizam as companhias estrangeiras, que, em atendimento às normas locais, já possuíam um órgão semelhante ao estabelecido na Seção 301, a considerar esse órgão na função do referido comitê de auditoria. No Brasil, foi aceito que os Conselhos Fiscais desempenhassem o papel do comitê de auditoria.

### **2.5.1.4 Título IV – aprimoramento das divulgações e informações financeiras – artigos 401 a 409**

Muitos dos escândalos corporativos verificados nos Estados Unidos nos exercícios de 2001 e 2002 decorrem do uso indevido e indiscriminado de determinadas práticas

contábeis, originalmente possíveis e previstas nos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos daquele país

O principal exemplo dessa prática indevida é a constituição de SPEs, sociedade com propósitos específicos, que visa a desviar e ocultar o registro de despesas pertencentes à empresa mãe. A segunda prática é a utilização de demonstrações contábeis proforma, nas quais constam lançamentos contábeis fora dos livros oficiais. Uma outra é a concessão de forma indevida de empréstimos pessoais para executivos e membros da diretoria.

A Seção 401 da SOX determina que a SEC defina novas regras para a utilização de demonstrações contábeis proforma e que todas as diferenças as alterações proforma sejam detalhadamente divulgadas nos relatórios financeiros, e que também sejam redefinidas as regras para a constituição e consolidação das sociedades com propósitos específicos.

A Seção 402 altera a lei societária norte-americana de 1934, relativa à limitação de empréstimos das companhias para executivos ou diretores, para minimizar as possibilidades desse tipo de empréstimo. A Seção 403 atribui que todas as operações realizadas com diretores e executivos da companhia sejam informadas eletronicamente à SEC em dois dias úteis. Essa última regra, entretanto, não é necessária para companhias estrangeiras.

#### **2.5.1.5 Título V – conflitos de interesses dos analistas de mercado – artigo 501**

O título cinco da SOX, composto unicamente pela Seção 501, preocupa-se com o fato de que os analistas de mercado têm tido uma importância considerável, especialmente nas decisões de investimentos de pequenos investidores, e que esses analistas, muitas vezes, emitem opiniões com base em segundas intenções.

A preocupação dos órgãos oficiais norte-americanos com essa questão não é recente e não foi tratada pioneiramente na SOX. Antes dela, a SEC já havia emitido normas com o objetivo de limitar o relacionamento entre os analistas de mercado e banqueiros, proibir que analistas de mercados sejam remunerados com base em resultados de operações internas e restringir sua participação pessoal no mercado em que atuam como analistas.

A SOX determina que a SEC estabeleça normas adicionais que minimizem ainda mais a possibilidade de ocorrência de má conduta por parte dos analistas de mercado. Dessa forma, a SEC estabelece que todos os analistas de mercado assinem uma declaração, afirmando acreditar realmente nos relatórios e recomendações que fazem para o público em

geral, e que não recebem nenhum tipo de remuneração relacionada às recomendações e opiniões que emitem.

#### **2.5.1.6 Título VI – recursos e autoridade da SEC – artigos 601 a 604**

Alguns anos antes dos escândalos corporativos de 2001, já se sabia que a SEC estava com uma estrutura orçamentária e de pessoal insuficientes para o pleno desempenho de suas funções. Dessa forma, em 2002, os congressistas norte-americanos finalmente atenderam à antiga demanda e aumentam o orçamento da SEC, através da Seção 601 da SOX, que passa de US\$ 438 milhões em 2002 para US\$ 776 milhões em 2003.

A Seção 602 ratifica a autoridade e o poder punitivo da SEC, que era, muitas vezes, questionado nos tribunais norte-americanos, o que altera a Lei de 1934 e confere-lhe, claramente, poderes para suspender e/ou aplicar multas em auditores, diretores e consultores de empresas de capital aberto, por tempo determinado ou de forma definitiva.

As Seções 603 e 604 apenas estabelecem autoridade à SEC para barrar ou suspender profissionais do mercado de capitais, pessoas consideradas culpadas por má conduta.

#### **2.5.1.7 Título VII – estudos e relatórios – artigos 701 a 705**

A Seção 701 determina que o *Government Accountability Office* – GAO (novo nome, adquirido em 2004), um órgão que desempenha as funções de “Controladoria Geral” para o governo norte-americano, efetue estudo relativo a riscos para o bom funcionamento do mercado acionário de eventuais fusões e incorporações entre as empresas de auditoria, especialmente entre as quatro grandes (*Big Four*).

Os estudos realizados concluem não haver evidência de redução do nível de competição no mercado de auditoria e também mencionam não haver tendência de ocorrer outras fusões ou incorporações relevantes nesse setor.

A Seção 702 da SOX ordena à SEC que efetue estudos a respeito da conduta de agências de análise de riscos (*rating agencies*) e de seu papel no mercado de capitais, especialmente em relação às avaliações de empresas, barreiras de entrada no mercado, conflitos de interesses e fatores relacionados. O relatório da SEC indica haver necessidade de estudos mais aprofundados; porém, revela preocupação com as agências de riscos no que se refere às divulgações inadequadas das bases de suas avaliações.

A Seção 703 determina à SEC que efetue levantamento sobre as pessoas (auditores, bancos de investimentos, consultores de investimentos, corretores, etc.) envolvidas em má conduta e sobre quais tipos de violações ocorreram no mercado de capitais norte-americano, entre 01 de janeiro de 1998 e 31 de dezembro de 2001. Os resultados obtidos revelam que a maior parte dos infratores era formada por corretores e negociadores (*broker-dealers*), e que as principais violações referem-se a ofertas de títulos e fraudes contra clientes de corretoras.

As Seções 704 e 705 solicitam à SEC estudos para um melhor entendimento dos tipos e da natureza das fraudes e violações no mercado de capitais norte-americano, incluindo a análise do possível envolvimento de bancos de investimentos nessas fraudes. Os estudos mostram que as altas gerências Corporativas eram as principais envolvidas nas fraudes e violações, que o reconhecimento inapropriado de receitas foi a principal prática de violação e fraude e que, supostamente, bancos de investimentos tiveram conduta inadequada de omissão de informações a respeito de empresas de capital aberto envolvidas em grandes fraudes.

#### **2.5.1.8 Título VIII – responsabilidade criminal e fraudes – artigos 801 a 807**

Esse capítulo da SOX determina punições severas e maiores facilidades em investigação contra crimes e fraudes Corporativas. Tendo em vista o procedimento supostamente delituoso praticado pela empresa de auditoria Arthur Andersen, no que se refere à destruição de seus papéis de trabalho quando das investigações que envolviam a Enron, a Seção 802 estabelece que a destruição, alteração e falsificação de registros de empresas sujeitas à investigação federal ou falência implicaria punição superior a 20 anos de prisão.

A previsão do crime não se limita às empresas de capital aberto e não requer que os processos de investigação ou falência já tenham sido abertos. A Seção 806 estabelece regras de proteção e compensação para pessoas, normalmente funcionários, que denunciasses, atuasses como testemunhas ou que colaborassem com as investigações e fraudes nas corporações norte-americanas.

#### **2.5.1.9 Título IX – aprimoramento na punição de crimes do colarinho branco – artigos 901 a 907**

No título IX, o Congresso Norte-americano mais uma vez enfatiza seu entendimento de que um maior rigor nas punições reduziria a probabilidade de ocorrência de delitos.

Por isso, ficou previsto o aumento da punição à diretoria das empresas para alguns outros crimes corporativos, como fraudes eletrônicas (passando de cinco para vinte anos de prisão), violações intencionais (com dolo) de informações financeiras enviadas à SEC (prevista multa de US\$ 5 milhões e vinte anos de prisão) e omissões no envio de informações financeiras incorretas à SEC (prevista multa de US\$ 1 milhão e dez anos de prisão).

Adicionalmente, reforçando a responsabilidade já atribuída aos presidentes e diretores financeiros das companhias através da Seção 302, a Seção 906 estabelece que eles também assinassem e certificassem que as demonstrações contábeis trimestrais e anuais estavam de acordo com as exigências estabelecidas pela SEC, e que representavam adequadamente as condições financeiras da companhia e os resultados de suas operações.

A Seção 302, diferentemente, estabelece a obrigatoriedade de os diretores financeiros e presidentes assinarem e certificarem a respeito de Controles Internos e divulgação de informações de forma mais ampla.

#### **2.5.1.10 Título X – declaração do imposto de renda pessoa jurídica – restituição de impostos – artigo 1.001**

Esse título da Lei apenas determina que os presidentes das empresas passem a ter responsabilidade pessoal sobre as declarações de imposto de renda efetuadas pela companhia.

#### **2.5.1.11 Título XI – fraudes corporativas e obrigação de prestar contas – artigos 1.101 a 1.107**

O título XI da SOX, a exemplo do ocorrido no título IX, prevê o aumento da punição para uma série de crimes. Dessa vez, os relacionados mais diretamente à preparação e divulgação dos relatórios financeiros, tentativas de obstrução, influência e impedimento de procedimentos de investigação oficiais, retaliações efetuadas contra pessoas que denunciassessem a ocorrência de fraudes financeiras nas empresas e outras.

### **2.5.2 A lei e sua Gênese**

Penha (2005) traça um panorama acerca da Lei Sarbanes-Oxley, afirmando que a economia norte-americana sempre teve como um de seus pilares de sustentação o mercado de capitais, uma importante fonte de financiamento para as grandes companhias norte-

americanas e mesmo para outras de outros países. Diariamente, são negociados, na NASDAQ e na NYSE, bilhões de dólares em ações dessas empresas.

Uma das características no modelo anglo-saxão de Governança Corporativa, a “cultura acionária”, é marcante nos Estados Unidos da América, onde desde pequenos investidores até megafundos com patrimônio de bilhões de dólares mantêm carteira de ações negociadas em bolsas.

No entanto, desde a segunda metade da década de 1990, já havia sinais de que algo não estava bem em termos de Governança Corporativa, com cerca de 10% das empresas abertas nos EUA republicando suas demonstrações financeiras pelo menos uma vez, ocasionando drásticas reduções no valor de mercado das ações das empresas envolvidas. Exemplos marcantes dessa época são as “bolhas” de falso crescimento provocadas pelas empresas *PontoCom* e pelo mercado de telecomunicações.

Na visão de Penha, de fato essa lei é bem ampla, pois procura dar maior transparência e confiabilidade aos resultados das empresas. Para isso, são utilizadas duas vertentes no combate à fraude empresarial: maior controle das atividades de auditoria e responsabilidade Corporativa.

De acordo com Peters (2007), a Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, também conhecida como *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002* (Pub. L. nr. 107-204, 116 Stat. 745) e comumente chamada SOX ou SOX), sancionada em 30 de julho de 2002, é uma lei federal americana em resposta a inúmeros escândalos corporativos e contábeis de grandes proporções, como aqueles que afetaram a *Enron*, *Tyco International* e *WorldCom* (atualmente MCI).

O autor ainda afirma que os escândalos anteriormente escritos resultaram em um declínio de confiança do público nas práticas contábeis e de divulgação.

### **2.5.3 As seções 302 e 404 lei Sarbanes-Oxley**

Conforme Sanches (2007), a Seção 302 da SOX determina que os presidentes (CEO's) e diretores financeiros (CFO's) de companhias abertas norte-americanas ou de companhias estrangeiras com ações negociadas nas Bolsas de Valores norte-americanas revisem as informações contábeis e financeiras divulgadas anualmente, declarem e se certifiquem formalmente, com base em seu melhor entendimento, de que elas não contêm

inverdades ou meias-verdades materiais e de que espelham a realidade econômico-financeira da companhia.

Os presidentes e os diretores financeiros também devem certificar-se e ser responsáveis pela qualidade dos Controles Internos mantidos na companhia, os quais são considerados fontes de segurança de que fraudes e/ou erros materiais não ocorrerão ou serão detectados e tratados tempestivamente, de forma a não afetar a adequação dos relatórios financeiros.

Para Demarest (2003), o artigo 302 traz consigo pena de responsabilidade civil e criminal, conforme segue:

- a) Responsabilidade Direta do CEO e do CFO pelas divulgações da companhia. No caso de divulgações errôneas ou inexatas serão impostas penalidades, tais como: (a) multa de até US\$ 1 milhão e/ou prisão civil de até 10 anos nos casos em que o CEO ou CFO saibam que o relatório não está de acordo com as exigências da SEC mas mesmo assim atestem sua veracidade, (b) multa em até US\$ 5 milhões e/ou prisão civil de até 20 anos quando a violação for efetuada com dolo;
- b) Participação efetiva do CEO e CFO na preparação dos relatórios da companhia, devendo ser criado sistema através do qual estes executivos realizem uma investigação independente e formal dos documentos contábeis, servindo os respectivos documentos para eventual investigação criminal. Deverá, também, questionar e orientar os responsáveis em todas as fases do processo;
- c) A responsabilidade do CEO foi reforçada devendo revisar os trabalhos realizados pelo CFO bem como por outros departamentos da empresa. O sistema de revisão de trabalhos pelo CEO deverá ser implementado pela própria companhia, na melhor forma que lhe convier;
- d) O CEO e o CFO deverão certificar os formulários 20-F declarando: (a) que o relatório obedece integralmente os requerimentos da SEC, não somente em relação as demonstrações financeiras, mas em relação as demais informações da companhia, (b) que as informações representem todos os processos financeiros e operacionais da empresa.

Referente à Seção 404, o autor defende que talvez essa seja a de maior custo e de maior polêmica. Como já mencionado, a Seção 302 da SOX determina que os presidentes e diretores financeiros se certifiquem de que os relatórios financeiros e os Controles Internos são adequados e que espelham a realidade econômico-financeira das empresas.

Entretanto, como eles podem ter certeza de que isso de fato está ocorrendo? Para tanto, os congressistas norte-americanos estabelecem, na Seção 404 da SOX, que as companhias abertas emitam relatórios anuais contendo uma declaração da diretoria, de que a estrutura de Controles Internos da companhia é adequada para garantir que suas demonstrações contábeis espelham todos os aspectos materiais e relevantes sua situação econômico-financeira.

A Seção 404, igualmente, estabelece que auditores independentes avaliem a adequação e efetividade da estrutura de Controles Internos das companhias e emitam relatório, a ser também publicado, com os resultados obtidos. A estrutura de Controles Internos recomendada pela SOX como *benchmark* para as companhias de capital aberto é a estrutura definida no COSO.

Ainda segundo o autor acima, a SEC estabelece, inicialmente, que as companhias se adequassem às exigências da Seção 404 até 30 de junho de 2006. Em 22 de dezembro de 2006, todavia, a SEC estende esse limite em um ano para as companhias classificadas como de “menor porte”.

Segundo a empresa de auditoria Ernst & Young (2007), em 23 de maio de 2007, a SEC adota, unanimemente:

- a) um guia interpretativo para planejamento gerencial e conduta de seu levantamento anual de Controles Internos sobre os relatórios financeiros requeridos pela Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley de 2002 (o “SEC Management Guidance);
- b) algumas atualizações nas regras, que, mais certamente, conduzem ao preenchimento de seu relatório, requerido pela Seção 404(b) da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002. O auditor não vai avaliar o processo de levantamento, mas sim opinar diretamente sobre a efetividade dos Controles Internos a respeito dos relatórios financeiros (uma simples opinião acerca da efetividade de Controles Internos). Podem esclarecer que uma companhia escolhe proceder a uma avaliação de seu controle interno sobre os relatórios financeiros e, de acordo com o guia interpretativo, deve satisfazer a evolução anual requerida pelas regras da SEC.
- c) o Guia de gestão da SEC é baseado em dois princípios: os gerentes devem avaliar o desenho e a efetividade dos Controles da operação para determinar se eles endereçam adequadamente o risco de um erro material não ser prevenido ou detectado em tempo

hábil, e a avaliação dos gestores acerca de evidências sobre a operação de seus Controles deve ser baseada em seu levantamento de riscos.

Ainda conforme a referida empresa, enquanto o COSO e outras estruturas de Controles Internos reconhecidas garantirem o critério para a efetividade de controle interno, o Guia de Gestão da SEC determinará como conduzir um levantamento de Controles Internos sobre os relatórios financeiros, organizado de acordo com os seguintes tópicos:

- a) identificar Riscos nos Relatórios Financeiros;
- b) identificar Controles que conduzam adequadamente os Riscos Identificados nos Relatórios Financeiros;
- c) avaliar evidências de que os Controles identificados estão operando efetivamente;
- d) relatar os resultados do levantamento gerencial.

A discussão acerca do Guia de Gestão Gerencial da SEC a respeito de cada um dos elementos acima fornece às companhias oportunidades para desafiar e incrementar ações dentro de seus sistemas de Controles Internos. Para mais detalhes, consultar o site da SEC, buscando “*Internal Control Reporting Provisions*”, *Relase 33-8810, 34-55929, FR-77; File S7-24-06, June 20, 2007* ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)).

#### **2.5.4 SOX versus governança corporativa**

Penha (2005) assevera que a Lei Sarbanes-Oxley está fundamentada nas boas práticas de Governança Corporativa. Ao se analisar detidamente cada nova alteração apresentada, pode-se estabelecer uma relação com um dos elementos-chave da Governança Corporativa. Segundo Andrade e Rosseti (2004), os seguintes elementos estão sendo definidos como um novo cenário para Governança Corporativa:

##### **2.5.4.1 Ágio de governança**

Trata-se de um valor mais alto que os investidores estão dispostos a atribuir e a pagar pelas ações das companhias que possuem um sistema de Governança Corporativa de alta qualidade.

#### **2.5.4.2 Os dias dos executivos-chefes**

Esses dias, que nas grandes corporações controlam os conselhos de administração, estão contados. Como agentes fiduciários dos acionistas, os conselhos tendem a assumir o controle efetivo das corporações, especialmente na homologação das estratégias de negócios, na avaliação da gestão e na cobrança de resultados que maximizem a riqueza dos acionistas e atendam a interesses legítimos de outras partes interessadas.

#### **2.5.4.3 Os códigos de ética das corporações deixam de ser proforma**

Ao incorporar os valores da boa Governança, definem-se como compromissos efetivos e respostas às exigências da lei.

#### **2.5.4.4 Redução de conflitos e de custos de agência**

Ocorre por meio da transparência e pelo controle das remunerações e benefícios auto-atribuídos pela alta administração. Em contrapartida, há o aumento dos custos transacionais assumidos pela gestão Corporativa. Esses custos são evidenciados pelos crescentes prêmios de seguro de responsabilidade civil da alta administração. Não se descarta a hipótese de que os rigores da lei e as punições de executivos nos casos de inconformidade legal possam desencorajar administradores talentosos a assumirem posições que envolvem riscos elevados.

#### **2.5.4.5 Processos formais de governança mais bem fundamentados, atendendo a amplo conjunto de propósitos:**

- a) atendimento rigoroso de regras definidas por órgãos reguladores;
- b) adesão a requisitos exigidos para listagens diferenciadas nas bolsas de valores;
- c) comprometimento com a criação de valor e geração de riqueza para os acionistas;
- d) atenção a direitos de minoritários e de outras partes interessadas;
- e) conformidade com *guidelines* da boa Governança, especialmente integridade, qualidade e a transparência das informações;
- f) bom posicionamento nas avaliações geradas pelas agências de *rating* corporativo.

### **2.5.5 Posicionamento conceitual**

Aplicar, implantar e manter as determinações da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) é um desafio para as empresas abertas americanas e principalmente pelas suas subsidiárias.

Há necessidade de garantir que a cultura de controle esteja incutida em todos os departamentos de suas subsidiárias, mesmo sabendo que os gestores e responsáveis pelas mesmas não têm responsabilidade criminal sobre os temas que certificam periodicamente.

No caso da presente dissertação, como a intenção é avaliar a preocupação dos executivos e demais colaboradores, a aplicação dos conceitos relacionados à SOX e aos princípios que a nortearam revela-se de grande importância para o sucesso dos negócios, dos investimentos provenientes do estrangeiro no país e interfere sobremaneira nas carreiras desses executivos.

Por fim, a forma com que esses executivos entendem, aplicam e encaram as regras significará uma importante colaboração à melhoria do entendimento e, finalmente, para a melhoria dos sistemas de controles requeridos.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 O Método escolhido

Antes de iniciar a discussão do método e objetivos, cabe informar que a escolha do tema foi motivada pela avaliação de eventuais problemas culturais ou de controle, quando da conformação das filiais brasileiras de empresas americanas sujeitas a Controles e obrigações oriundas da SOX e da própria SEC, pois são empresas com ações listadas na bolsa de valores norte-americana.

Para satisfazer os objetivos desta pesquisa, foi utilizado o método de análise qualitativa de estudo de caso único (YIN, 2005). Conforme mencionado no item relativo aos procedimentos metodológicos, esse **método é o mais adequado**.

Isso porque, através dele, são coletadas as evidências relativas às práticas efetivas pela empresa, para apontar a percepção dos executivos, a detecção de eventuais lacunas nas práticas percebidas e as deficiências existentes na teoria, no capítulo da Teoria e Revisão da Literatura.

Assim, ele auxilia na análise da metodologia utilizada pela organização para o atendimento e a manutenção das diretrizes da SOX (reduzindo custos e aumentando o valor patrimonial da empresa através do reforço dos mecanismos de Controles Internos).

Cabe destacar que esta pesquisa é qualitativa e que há, contudo, proposições que foram desdobradas em questões para que os respondentes pudessem confirmar as evidências destacadas, com base em fontes de evidências usuais e nos termos de Yin (2005):

- a) entrevistas estruturadas;
- b) análise de documentos,
- c) observação direta do participante.

Além disso, foi utilizado um questionário fundamentado, aplicado em consonância com os capítulos precedentes. Dessa forma, ao final do trabalho, foi apresentado um estudo de caso de uma empresa privada americana, do segmento de autopeças, de capital aberto e emissora de *ADR's - American Depositary Receipts* na Bolsa de Valores dos Estados Unidos, visando a avaliar sua aderência e a Lei Sarbanes-Oxley.

A escolha do método tem relação direta com os fatores envolvidos na pesquisa:

- a natureza dos fenômenos;
- o tema e problema a ser estudado;
- os recursos disponíveis (financeiros e humanos);
- a profundidade da investigação;
- a extensão do controle sobre os eventos;
- o caráter temporal dos acontecimentos (históricos ou contemporâneos).

Segundo Yin (2005), a escolha do estudo de casos para este trabalho permanece um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais. A decisão pelo uso de determinada estratégia de pesquisa deve basear-se em três condições básicas, que consistem:

- a) no tipo de questão de pesquisa proposta;
- b) da extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais;
- c) do grau de enfoque em conhecimentos contemporâneos em oposição a conhecimentos históricos.

O mesmo autor ainda afirma que as três condições básicas acima têm relação com as cinco principais estratégias de pesquisa, conforme abaixo:

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos</b>
<b>Experimento</b>	como, por que	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim
<b>Análise de arquivos</b>	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
<b>Pesquisa histórica</b>	como, por que	Não	não
<b>Estudo de caso</b>	como, por que	não	sim

#### **QUADRO 7 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa**

Fonte: Yin (2005, p. 24)

Neste trabalho, justifica-se a escolha do estudo de caso, já que, de acordo com o autor acima, o método é o mais freqüente em teses e dissertações em diversas disciplinas. Ademais, um estudo de caso é uma investigação empírica, que explora um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Na visão de Penha (2005), a literatura não estabelece claramente um roteiro, uma seqüência de passos ou uma enumeração das etapas a serem obedecidas para a realização de um estudo de caso.

Yin (2005) atesta que um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados, e que cada estudo empírico possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito. Ele ainda menciona que o desenvolvimento de projetos de estudo de caso precisa maximizar quatro condições relacionadas à qualidade do projeto:

- a) validade do constructo;
- b) validade interna (apenas para estudos causais ou explanatórios);
- c) validade externa;
- d) confiabilidade.

O quadro abaixo detalha cada um dos quatro testes de caso:

<b>Testes de caso</b>	<b>Tática de estudo</b>	<b>Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada</b>
<b>Validade do Constructo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza fontes múltiplas de evidências</li> <li>• Estabelece encadeamento de evidências</li> <li>• O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave</li> </ul>	Coleta de dados  Coleta de dados  Composição
<b>Validade Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz adequação ao padrão</li> <li>• Faz construção da explanação</li> <li>• Estuda explanações concorrentes</li> <li>• Utiliza modelos lógicos</li> </ul>	Análise de dados Análise de dados Análise de dados Análise de dados
<b>Validade Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza teoria em estudos de caso único</li> <li>• Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos</li> </ul>	Projeto de pesquisa  Projeto de pesquisa
<b>Confiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza protocolo de estudo de caso</li> <li>• Desenvolve banco de dados para o estudo de caso</li> </ul>	Coleta de dados  Coleta de dados

**QUADRO 8 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto**

Fonte: Yin (2005, p. 55)

### 3.2 A situação-problema

A situação problema é a base da estruturação de toda pesquisa. A identificação da situação-problema de uma pesquisa científica representa o cenário pra o estudo que se pretende conduzir. Portanto, segundo ele, é importante fazer um exercício, analisando-se a situação-problema e a questão da pesquisa sob o enfoque de outros métodos de pesquisa, e verificar se algum aspecto não poderia ser respondido pelos outros métodos.

### **3.3 O estudo de caso único**

Yin (2005) aponta que um fundamento lógico para selecionar um projeto de caso único, no lugar de um projeto de casos múltiplos, é que o caso único representa o teste decisivo de uma teoria significativa.

Completa que outro fundamento lógico para selecionar um projeto de caso único em vez de um projeto de casos múltiplos é o fato de o pesquisador ter acesso a uma situação previamente inacessível à observação científica. Assim, para o mesmo autor, conduzir um estudo de caso porque a informação descritiva por si só será reveladora.

### **3.4 Os componentes do projeto de pesquisa**

Conforme Yin (2005), para que se possa ter um estudo de caso finalizado com sucesso, é necessário observar especialmente cinco componentes do projeto:

- a) as questões do 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 Método de abordagem e da coleta de dados**

Segundo Yin (2005), um pesquisador deve ser dotado de algumas habilidades, como por exemplo, ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas, ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias, ser adaptável e flexível de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas e, finalmente, ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

A visão geral deve incluir as informações prévias sobre o projeto, as questões substantivas que estão sendo estudadas e as leituras relevantes sobre essas questões. No caso

deste trabalho, a abordagem segue o método hipotético-dedutivo, que visa a avaliar as questões relativas à implementação de Controles Internos eficientes, que possam atender com correção aos preceitos da Lei Sarbanes-Oxley, principalmente no que tange às Seções 302 e 404.

O autor acima aponta que, para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso, alguns princípios predominantes são importantes, incluindo-se o uso de:

- a) várias fontes de 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).

Para ele, a incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade. Como os dados para os estudos de casos podem basear-se em muitas fontes de evidências, o quadro a seguir relaciona seis fontes importantes:

Fontes de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>estável – pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacidade de recuperação – pode ser baixa.</li> <li>seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>acesso – pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>(os mesmos mencionados para documentação)</li> <li>Precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(os mesmos mencionados para documentação)</li> <li>Acessibilidade aos locais devido a razões particulares</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcionadas – enfocam o tópico do estudo de caso</li> <li>Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visões devido a questões mal-elaboradas</li> <li>Respostas viesadas</li> <li>Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>Contextuais – tratam do contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumem muito tempo</li> <li>Seletividade – salvo ampla cobertura</li> <li>Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>(os mesmos mencionados para observação direta)</li> <li>Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(os mesmos mencionados para observação direta)</li> <li>Vieses devido a manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seletividade</li> <li>Disponibilidade</li> </ul>

#### **QUADRO 9 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos**

Fonte: Yin (2005, p. 113)

Portanto, para facilitar o entendimento dos executivos e demais colaboradores acerca deste estudo de caso e como, em sua essência, as empresas buscam criar ou incrementar valor aos seus acionistas, a coleta de dados teve como finalidades principais:

- a) avaliar se há convergência de opinião dos envolvidos nos processos dentro da organização;
- b) entender se a cultura de controle, a gestão de risco e a *compliance* estão ou não arraigadas no dia-a-dia desses colaboradores;
- c) se tais envolvidos têm sido treinados pela empresa;

- d) se há algum tipo de reciclagem e atualização dos executivos e colaboradores envolvidos na empresa.

### **3.6 Os princípios para a coleta de dados**

De acordo com Yin (2005), os benefícios que se pode obter a partir dessas seis fontes de evidências podem ser maximizados, caso sejam seguidos três princípios:

- a) utilização de várias fontes de evidência;
- b) criação um banco de dados para o estudo de caso, em duas coletas separadas: os dados ou a base comprobatória e o relatório do pesquisador, sob a forma de artigo, relatório ou livro;
- c) manutenção do encadeamento das evidências.

### **3.7 Análise das evidências do estudo de caso**

Para Yin (2005), 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. O mesmo autor postula que há uma estratégia analítica, em que é necessário mais do que familiaridade com as ferramentas analíticas. São necessárias três estratégias gerais:

- a) basear-se em proposições teóricas, que levaram ao seu estudo de caso;
- b) pensar em explanações concorrentes, que podem ser relacionadas ao fato de basear-se em proposições teóricas, na medida em que elas talvez tenham incluído hipóteses concorrentes;
- c) fazer uma descrição do caso, em que é desenvolvida uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso.

### **3.8 O protocolo do estudo de caso**

Conforme o autor acima citado, o protocolo para o estudo de caso tem apenas uma coisa em comum com um questionário de levantamento: ambos convergem para um único ponto de dados.

Assim, o protocolo foi utilizado como instrumento para garantir a confiabilidade dos dados pesquisados no estudo de caso e como um roteiro para facilitar a análise dos dados coletados. Além disso, deve ser utilizado como roteiro a ser seguido pelo pesquisador e facilitar a verificação dos aspectos objeto o estudo de caso. Dessa forma, seguiu-se o roteiro apresentado pelo referido autor.

### **3.8.1 Introdução ao estudo de caso**

Como já discutido, toda organização deve, para fins de cumprimento da SOX, criar práticas inovadoras de controle, utilizar sistemas de informação de ponta e técnicas de inteligência de negócios.

O estudo de caso em tela visa a avaliar se a empresa está utilizando tais práticas e se elas têm gerado um resultado satisfatório. Ademais, tem facilitado os processos de certificação e re-certificação dos relatórios e sistemas de Controles. A estrutura teórica do estudo de caso tem a seguinte seqüência lógica:

- a) sumário dos pontos a serem avaliados durante a revisão bibliográfica;
- b) discussão com colegas e orientador acerca do tema e de sua amplitude;
- c) interligação entre os livros, artigos e publicações de especialistas pesquisados com o tema proposto.

Assim, o que se pretende é avaliar o papel de cada tópico pesquisado e sua ligação com os aspectos desenvolvidos pela empresa-objeto do estudo de caso.

### **3.8.2 O relatório do estudo de caso**

Yin (2005) assevera que fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e seus resultados para a conclusão. A fase de composição exige o maior esforço de um pesquisador de estudo de caso, porque o relatório não segue uma fórmula pré-determinada. Há várias ilustrativas para a composição dos estudos de caso, conforme o quadro seguinte:

Tipo de Estrutura	Propósito do estudo de caso (casos únicos ou múltiplos)		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
1. Analítica linear	X	X	X
2. Comparativa	X	X	X
3. Cronológica	X	X	X
4. De construção da teoria	X		X
5. De “suspense”	X		
6. Não-seqüencial		X	

**QUADRO 10 - Seis estruturas e suas aplicações a propósitos diferentes dos estudos de caso**

Fonte: Yin (2005, p. 183)

Foi utilizada a estrutura analítica linear, por se tratar de uma abordagem padrão que se usa para elaborar relatórios de pesquisa. O referido autor afirma que a seqüência de subtópicos inclui o tema ou o problema 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.

### 3.8.3 O instrumento de pesquisa

Estruturou-se um questionário e uma entrevistas, os quais foram utilizados como instrumentos para este estudo de caso, e as respostas dadas pelos executivos e demais colaboradores da empresa sob estudo estão no Apêndice B.

O procedimento está de acordo com o planejamento descrito nos itens 3.1 a 3.8, e o questionário é dividido em duas partes: na primeira, foram colocadas assertivas de múltiplas alternativas, as quais, de acordo com a escala de Likert, estão dispostas em uma escala de 1 a 5: 1 significa “concordo totalmente”, 2 “concordo”, 3 “indiferente”, 4 “discordo parcialmente” e 5 “discordo totalmente”. A lista das assertivas encontra-se no quadro a seguir:

<b>Assertiva</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>01</b>	A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representa um marco decisivo e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral, contra fraudes.					
<b>02</b>	Para resolver situações conjunturais seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis.					
<b>03</b>	Controles Internos tem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria.					
<b>04</b>	O Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de Controles e atendimento da SOX					
<b>05</b>	A implantação dos Controles Internos aperfeiçoam ou reduzem os custos e geram valor para a empresa					
<b>06</b>	Os principais requisitos, entre eles rodízio dos sócios, comitê de auditoria tem gerado impactos nas empresas e organizações sob as regras da SOX.					
<b>07</b>	As organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos Internos e externos.					
<b>08</b>	Quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa aumentam os seus riscos.					
<b>09</b>	A identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor.					
<b>10</b>	Somente há risco quando há incerteza.					
<b>11</b>	Sistemas de Informações deficientes afetam o valor da empresa.					
<b>12</b>	Interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa.					
<b>13</b>	A fraude tem sempre afetado um risco aos negócios.					
<b>14</b>	A primeira tarefa, antes de executar o gerenciamento do risco, deve se a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los.					
<b>15</b>	O objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem que prejudique o acionista e os fornecedores.					
<b>16</b>	A administração deve estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa.					
<b>17</b>	A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos.					
<b>18</b>	Os desvios e ações corretivas devem ser massivamente divulgados.					
<b>19</b>	A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.					
<b>20</b>	A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papeis dos indivíduos.					
<b>21</b>	Políticas e práticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente.					
<b>22</b>	Toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação.					
<b>23</b>	O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de Controles Internos.					
<b>24</b>	A administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinhá-los com a missão e visão da entidade.					
<b>25</b>	A avaliação dos riscos permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos.					
<b>26</b>	As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.					
<b>27</b>	O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade.					
<b>28</b>	Os funcionários são informados acerca da necessidade de Controles Internos e estão devidamente cientes de sua importância.					
<b>29</b>	O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.					
<b>30</b>	Os funcionários estão engajados na eliminação das deficiências de controle e se responsabilizam por eventuais falhas nos mesmos.					
<b>31</b>	A empresa adota um sistema de gestão de riscos					
<b>32</b>	O sistema de Controles Internos atende as diretrizes da Sarbanes-Oxley.					
<b>33</b>	Os Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação.					

34	Implantar um sistema de Controles Internos eficiente, de acordo com as regras de Governança adicionada valor a empresa.					
35	A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes.					
36	Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de Controles Internos para atendimento a lei Sarbanes-Oxley.					
37	Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de Controles Internos e gestão de riscos atuais na empresa.					

#### **QUADRO 11 - Questionário das Assertivas**

Fonte: Preparado pelo autor

Em seguida, foi elaborado um questionário, em que constam questões abertas (SILVA, 2003):

- a) totalmente desestruturadas – perguntas que conduzem o informante a responder livremente com frases e orações;
- b) associação de palavras. Ex: qual a primeira palavra que vem à sua mente quando você ouve e lê o seguinte?

A amostra utilizada foi constituída de 31 (trinta e um) colaboradores para os questionários e assertivas e 03 (três) entrevistas estruturadas, para avaliar as posições dos principais executivos envolvidos na implantação da SOX na empresa, dentro da subsidiária Brasileira.

#### **3.8.4 Plano de coleta de dados**

Ao considerar que a empresa pesquisada possui 10 fábricas, localizadas em vários estados do Brasil e países de América do Sul, procurou-se organizar um calendário de visitas a cada uma delas e conversar com os principais respondentes.

Cada entrevista exige um nível de esforço, porém, o pesquisador deve estar presente, para que possa concentrar-se no processo de pesquisa, conduzindo pessoalmente o tempo das entrevistas e procurando garantir que todas as respostas sejam dadas de forma isenta e profissional. A quantidade de respondentes está ligada à sua localização, e procurou-se ainda obter resposta de pelo menos um colaborador de cada planta.

#### **3.8.5 Questionário fundamentado**

O questionário divide-se em duas partes: primeira destinada à identificação do respondente, e as questões de 1 a 5 foram elencadas na dissertação de Penha (2005,), e a

segunda destina-se ao questionário propriamente dito, em um total de 25 questões. O quadro a seguir traz os números das questões, o objetivo, a variável e a fonte de cada uma. O detalhamento de cada questão, para que haja melhor entendimento do questionário, encontra-se no Apêndice A, ao final deste trabalho:

<b>Questão</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variável</b>	<b>Fonte</b>
01 a 05	Identificação do respondente	Experiência, idade e conhecimento técnico	Penha (2005, p. 113), adaptado
06	Verificar se o respondente conhece Controles Internos	O nível de conhecimento	Capítulo 1
07	Avaliar a correlação dos Controles Internos com os procedimentos da empresa	Nível de correlação	Pág. 12 dessa dissertação
08	Ver se a empresa divulga seus Controles	O Comportamento dos funcionários	Pág. 12 dessa dissertação
09	Os respondentes conhecem os escândalos e suas conseqüências?	O grau de entendimento dos respondentes	PCAOB; IAA Tone at the top (2005)
10	Obter a opinião do respondente	Os valores envolvidos	Capítulo 1
11	Engajamento dos colaboradores com a gestão de riscos	O envolvimento dos colaboradores	Rovai; Baraldi; D'Avila e Oliveira
12	Quais iniciativas são tomadas	Quem está envolvido	Baraldi; Deloitte
13	A empresa oferece treinamento para mudança de cultura	Os riscos são mitigados devido ao treinamento	Duarte apud Penha; Padoveze; Baraldi.
14	Existência da área de Controles Internos	O grau de atuação da área de Controles Internos	Schreiner.
15	Entender o nível de conhecimento dos entrevistas acerca de Governança Corporativa	O quanto os entrevistados sabem sobre o tema.	IBGC; Penha: Shaw; Terra e Lima; Carvalhal da Silva; Schreiner
16	Saber se a empresa esta preocupada e aplica as boas praticas de Governança Corporativa	Medida da utilização das boas práticas	Penha; IBGC
17	O grau de concordância ou discordância dos respondentes	Controle dos processos Internos	Lei Sarbanes-Oxley
18	Entender o quanto a SOX ajuda no processo de Controles Internos	Nível de facilitação da SOX	Lei Sarbanes-Oxley
19	Traçar uma análise dos custos e dos benefícios em relação ao controle	Em que nível justifica o investimento	Lei Sarbanes-Oxley
20	Entender se há predisposição para criação excessiva de Controles	Quantidade de Controles implantados	SOX, adaptado pelo autor.
21	Os relatórios anuais custam caro?	Quanto é o custo dos Controles na empresa em que trabalha	Seção 404, SOX, adaptado pelo autor.
22	Entender o grau de envolvimento dos colaboradores nas revisões	Envolvimento e periodicidade nas revisões	SOX, adaptado pelo autor.
23	Qual o envolvimento dos principais gestores a empresa	Nível de envolvimento	SOX, adaptado pelo autor.
24	O quanto as normas de SOX e Governança Corporativa se completam	Nível de completude das normas	SOX e IBGC
25	Aferir a percepção final dos respondentes	Nível de percepção	SOX, adaptado pelo autor.

**QUADRO 12 – Questionário fundamentado – preparado pelo autor**

### **3.8.6 Avaliação dos dados coletados**

A análise dos dados obtidos teve, entre outras, as seguintes finalidades:

- a) verificar com que periodicidade a empresa organiza-se para reavaliar seus processos de Controles, com vistas ao atendimento das regras e determinações da SOX;
- b) avaliar se todo processo já foi finalizado, o grau de sucesso, o fracasso e as lições aprendidas com os problemas e suas resoluções no ambiente da organização pesquisada;
- c) avaliar quais são as medidas de resultado e relatórios que a empresa está utilizando;
- d) avaliar o estágio atual de revisão e o nível de evolução do processo.

### **3.8.7 Entrevista estruturada**

Foi ainda efetuada, a título de complementação do questionário, uma entrevista estruturada, com alguns dos principais envolvidos no processo de adaptação dos Controles Internos, conceitos de Governança Corporativa e Gestão de Riscos ao atendimento às exigências previstas na Lei Sarbanes-Oxley. A entrevista compõe-se de 10 perguntas, cujos detalhes e respostas encontram-se no final deste trabalho, no Apêndice B.

No quadro seguir, estão elencadas as questões, seu objetivo, sua variável e sua fonte.

<b>Questão</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variável</b>
01	Entender a opinião dos respondentes sobre os Controles Internos no País	O nível de Controles Internos nas empresas brasileiras
02	Indagar acerca dos custos de implantação	O nível de custo e dispêndio com o sistema de controle
03	Verificar o pensamento crítico do respondente quanto à definição apresentada	O nível de pensamento crítico
04	Entender o grau de preocupação da empresa com o gerenciamento de riscos	O engajamento do respondente e seus grupos
05	Saber se as regras são aplicadas e em que nível elas ajudam a prevenir	O quanto as regras ajudam ou atrapalham
06	Qual e o nível de monitoramento contínuo	O nível de monitoramento e periodicidade de re-certificação
07	O quanto se entende sobre a SEC	Nível de entendimento
08	Se os respondentes consideram que aumentou a responsabilidade dos CEO e do CFO e se eles consideram se houve ou não redução dos demais gestores	O quanto a responsabilidade aumentou ou diminuiu após a SOX.
09	Se a revisão das informações melhora ou burocratiza os Controles.	O quanto as revisões periódicas podem ou não burocratizar.
10	Entender a opinião dos respondentes sobre o aumento de valor para os investidores	Grau de melhoria ou não dos valores da empresa

### **QUADRO 13 – Entrevista Estruturada**

Fonte: Preparado pelo Autor

#### **3.8.8 Objetivo final do protocolo**

A principal finalidade do protocolo foi servir de guia para o relatório de estudo de caso. Esse deve conter um esboço e o formato dos dados, se houve uma avaliação documental e se foi liberado pela organização objeto da pesquisa.

## 4 O ESTUDO DE CASO

### 4.1 Motivação

Como já mencionado, a economia americana depende em larga escala do andamento dos negócios oriundos de seus investimentos em todas as partes do mundo. As empresas consideram atrativo, para fins de investimento, um mercado que possa oferecer segurança política, econômica, jurídica e, acima de tudo, garantir um retorno sobre os valores investidos acima das taxas normais de crescimento do próprio mercado e com pequena dose de riscos a ele associados.

Atualmente, não é raro ouvir de grandes investidores privados que somente investirão em determinado negócio se ele puder trazer um ótimo retorno, ao menor risco possível. Além disso, há também no mercado uma gama imensa de pequenos investidores, os quais buscam rendimentos representativos, mas seguros, para que possam aplicar suas economias, indenizações e valores recebidos das previdências privadas nas quais participaram durante toda uma vida profissional.

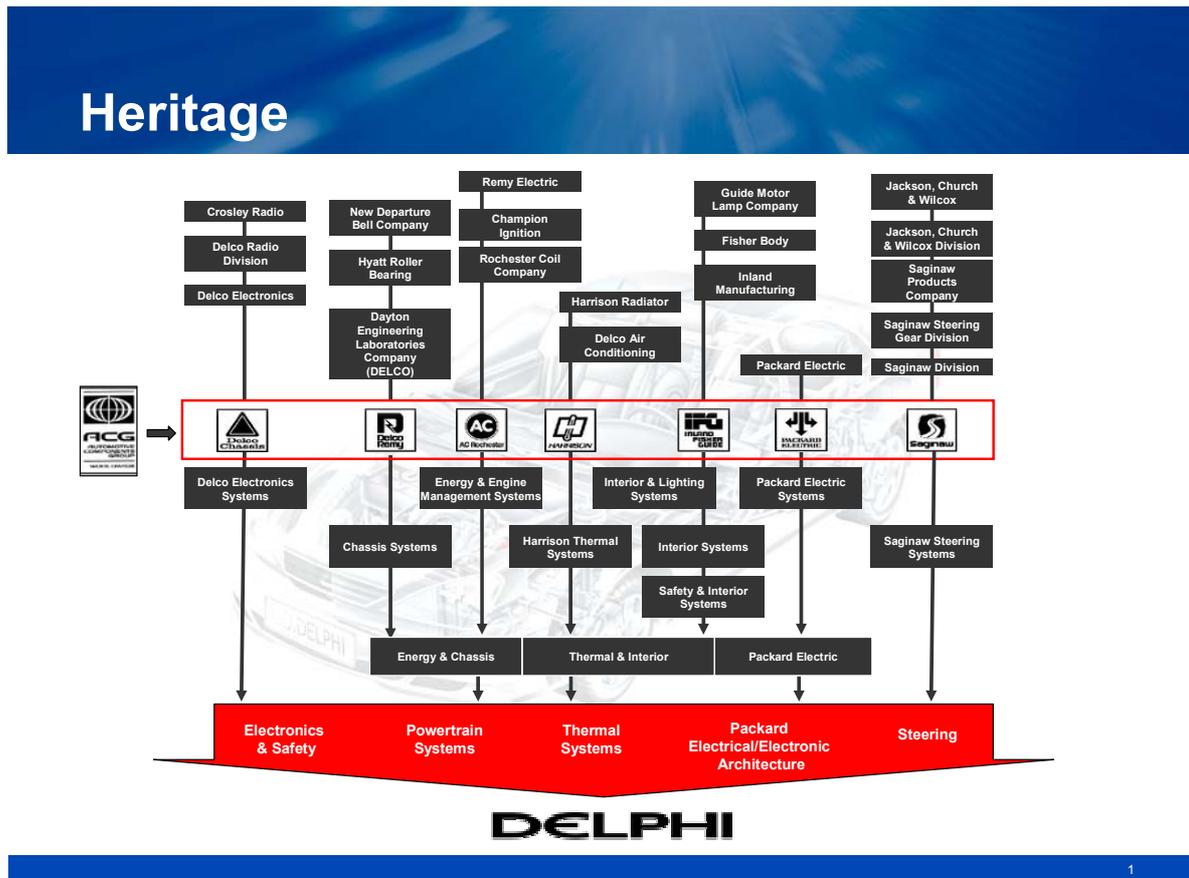
Empresas do segmento de autopeças trabalham com altos volumes e margens reduzidas de lucros, e o diferencial que elas podem apresentar é a segurança do retorno que darão aos investidores e ao mercado em geral. Isso também deve ser aliado ao atendimento à legislação a que estão sujeitas.

No caso da empresa submetida ao estudo de caso, ela precisa cumprir tais obrigações, principalmente os requerimentos da Lei Sarbanes-Oxley, em suas seções 302 e 404. A regra também vale para as subsidiárias dessa empresa, que possui ações na bolsa de valores de Nova Iorque.

Entender a percepção dos colaboradores e executivos com relação às necessidades e aos benefícios que o atendimento aos requerimentos da lei traz para os resultados e para a manutenção dos investimentos foi um dos desafios que levou este estudo de caso adiante.

## 4.2 Breve histórico da empresa pesquisada

A empresa em questão é uma subsidiária de uma grande indústria americana, a qual foi no passado subsidiária de uma grande montadora de automóveis, também nos Estados Unidos da América. Seu histórico resumido é:



### QUADRO 14 - Estrutura do grupo empresarial

Fonte: Site da empresa sob estudo de caso (2007)

- 1988: Criada a estrutura mundial do Grupo ACG;
- 1994: ACG Mundial estabelecida como um negócio separado no setor de autopeças;
- 1995: ACG Mundial passou a ter a denominação atual;
- 1998: A empresa foi incorporada como uma subsidiária da montadora;
- 1999: A empresa passou a ter vida própria;
- 1999: A empresa teve sua Oferta Pública Inicial na Bolsa de Valores de Nova Iorque;
- 2005: Apresenta sua proposta de reorganização (*Chapter 11*);
- 2008: Emerge do processo de reorganização.

A empresa tem um faturamento anual médio de 25 bilhões de dólares, e está presente em todo o mundo. Sua sede está em Troy, Michigan, Estados Unidos da América, e é subdividida em regiões: América do Sul, Ásia, Europa e América do Norte. Na América do Sul, o faturamento anual ultrapassa 1 bilhão de dólares.

Atualmente, é uma das maiores empresas de autopeças do mundo, e produz uma grande diversidade de produtos utilizados pelo mercado automobilístico. É considerada um dos mais diversificados fornecedores de componentes e sistemas automotivos para equipamentos originais e mercado de reposição, consistindo em divisões globais, organizadas em três setores, que fornecem sistemas, subsistemas, módulos e componentes aos fabricantes automotivos ao redor do mundo. Está, ainda, desenvolvendo uma presença crescente nos mercados não automotivos.

#### **4.2.1 Diretrizes do sistema de negócio**

A globalização criou a necessidade de um sistema de negócio que permita à empresa gerenciar o negócio global com eficácia e eficiência sempre crescentes, enquanto assegura o atendimento das necessidades dos seus clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e das comunidades onde opera. A Excelência, a Visão e a Missão são as diretrizes do sistema de negócio.

Com essa finalidade, a empresa desenvolveu o seu sistema de negócios, consistente de uma série de políticas, englobando as necessidades dos clientes e as normas ambientais e automotivas mundiais.

São diretrizes do Sistema de Negócio:

- Excelência → A cultura
- Princípios → Os valores
- Os Absolutos → O Comportamento
- Visão e Missão → A Direção

Abaixo, segue uma descrição de cada uma delas:

#### 4.2.2 Excelência → a cultura

Excelência é a filosofia cultural básica do negócio, a pedra fundamental do entusiasmo do cliente e a base para as políticas da Qualidade, da Saúde e Segurança e Ambiental.

#### 4.2.3 Princípios → os valores

Valor para a sociedade, segundo a empresa, é fornecer aos clientes bens e serviços de qualidade e, equitativamente, recompensar funcionários e fornecedores. O lucro deve prover as necessidades de capital do negócio e um retorno aceitável aos investidores. A empresa entende que isso será atingido através do comprometimento com os seguintes princípios:

- a) entusiasmo do cliente;
- b) confiança nos relacionamentos;
- c) integridade;
- d) responsabilidade com a sociedade;
- e) dedicação à excelência.

#### 4.2.4 Os absolutos → o comportamento

Os absolutos da excelência da empresa descrevem a atitude que ela necessita e espera de todos os funcionários e parceiros de negócio. São os seus absolutos da Excelência:

- Foco → Seu Cliente.
- Meta de Desempenho → Fazer certo pela primeira vez, todas as vezes.
- Método → Inovação e melhoria contínua.
- Controle → Feedback do cliente.
- Pessoas → Zelo.
- Estilo → Trabalho em equipe.
- Recompensa → Reconhecimento e segurança.

#### 4.2.5 Visão, missão, objetivos → a direção

A Visão da Empresa é ser reconhecida por seus clientes como seu melhor fornecedor, e sua missão é ser líder global em sistemas automotivos e linhas de produtos relacionados, devendo trabalhar em conjunto com os funcionários, fornecedores e acionistas para prover, de forma lucrativa, soluções de alto valor aos seus clientes.

As áreas dos objetivos da empresa são:

<b>Cliente</b>	Apaixonada perseguição da satisfação do cliente, através de tecnologia, qualidade, custo, capacidade de resposta e atitude
<b>Capacidade</b>	Fornecedor global de sistemas automotivos com excelência em componentes
<b>Crescimento</b>	Aumentar a receita através de uma base diversificada de clientes
<b>Valor</b>	Aumentar o valor para os acionistas, por meio do crescimento da receita e de lucros superiores
<b>Pessoas</b>	Criar um ambiente onde todos os funcionários possam contribuir e superar-se.

#### QUADRO 15 – Objetivos da empresa

Fonte: Site da Empresa Pesquisada (2007) – Adaptado pelo autor

#### 4.2.6 A prática do “Tom no Topo”

Os principais executivos têm obrigação de praticar o “tom no topo”, que consiste em participar de todos os assuntos relacionados a Controles Internos, levantamentos de riscos, auditorias internas, auditorias externas e de todos os assuntos relacionados ao tema Governança Corporativa.

Para fins de certificação, re-certificação e outros, cujo tema é explorado a seguir, não há possibilidade de delegação de poder para aprovação. O Presidente e o Diretor Financeiro devem, obrigatoriamente, aprovar os relatórios, os planos de ação e as declarações de cumprimento das determinações legais.

## **4.2.7 Resumo do processo inicial de implantação dos controles da seção 404 – liberado pela empresa sob pesquisa**

### **4.2.7.1 Normas do COSO**

As normas do COSO já eram seguidas pela empresa, desde a sua concepção, e já eram adotadas pela própria controladora, que fazia cumprir seus 5 elementos iniciais:

- a) ambiente de controle;
- b) levantamento de riscos;
- c) controle de atividades por endereços de riscos: Segregação de Função e Questionário de conflito de interesses.
- d) informação e comunicação – canais adequados.
- e) monitoramento.

Atualmente, são aplicados os 7 elementos, incluindo os Objetivos Estratégicos e os Riscos.

### **4.2.7.2 Como era efetuada a medição**

- a) auditoria Corporativa, através do CAS – *Corporate Audit System*, que validava: Tom no topo, Ambiente de controle e Comunicação.
- b) questionários de Controle Interno (*Self Assessment*), de onde as principais áreas determinavam os Controles requeridos dentro das políticas e procedimentos.

Todo esse controle facilitou a implantação da SOX e das novas regras do COSO.

### **4.2.7.3 Os questionários – exemplo de questionário da área financeira**

No Anexo A, encontra-se um exemplo de questionário utilizado pela organização, para fins de revisão de Controles Internos ligados à área financeira, mais especificamente, à área fiscal/faturamento.

A principal finalidade desse tipo de questionário, quando aplicado pela empresa, é verificar se todos os requerimentos da SOX e sua correlação com os princípios de controle interno estão sendo seguidos pelas plantas localizadas em qualquer ponto da região.

#### 4.2.7.4 Os passos para implantação da seção 404 – controles internos – lei Sarbanes-Oxley

PASSOS	DESCRIÇÃO
1º.	<p>O Gerente de Controle Interno da Região foi treinado no exterior, juntamente com os demais responsáveis globais por Controles Internos e pela Auditoria Corporativa.</p> <p><b>Principais Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fazer com que os colaboradores da área de Controles Internos e a auditoria Corporativa entendessem todo o processo definido pela corporação;</li> <li>b) Torná-los responsáveis pela multiplicação dos conceitos, processos e cultura nas respectivas regiões e organização das seções locais de treinamento;</li> </ul> <p>Figurarem como “<i>champion</i>” (<i>proprietários</i>) nos processos de certificação</p>
2º	<p>Preparação do material de treinamento “padrão” para todas as regiões (Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia/Pacífico):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material em Inglês, não liberado;</li> <li>- A corporação enviou a cada região, um Diretor Global para treinar os principais envolvidos nos processos de certificação: Coordenadores de Controles Internos locais, pessoas chave de finanças, recursos humanos e PC&amp;L – Planejamento e Controle Logístico;</li> </ul>
3º	<p>Foram mantidos os PRCI – Programas de Revisão de Controle Interno – Anexo, pois a corporação julgou que algumas áreas ainda sensíveis não estavam cobertas pelo processo SOX ou seja, a intenção foi garantir os aspectos mais operacionais não previstos. Por exemplo: um Departamento de TI- Tecnologia da Informação: Fitas back-up são geradas na periodicidade adequada? Os planos de contingências são revisados e testados anualmente? A Sala de servidores atende aos requisitos de segurança?</p>
4º	<p><b>Estabelecimento dos processos SOX:</b> A empresa definiu e organizou os Controles por ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Fixed Assets</i> – Ciclo de Ativo Fixo e Projetos</li> <li>b) <i>Inventory</i> – Ciclo de Materiais e Custos</li> <li>c) <i>Expenditures</i> – Ciclo de Gastos e Compras</li> <li>d) <i>Revenue</i> – Ciclo de Receitas e Vendas</li> <li>e) <i>Financial Reporting</i> – Ciclo de Contabilizações e Relatórios Financeiros</li> <li>f) <i>Treasury</i> – Ciclo de Caixa e Tesouraria</li> <li>g) <i>Employee Cost</i> – Ciclo de RH e Folha de Pagamento</li> <li>h) <i>Tax</i> – Ciclo de Impostos Diretos</li> <li>i) <i>Information Technology</i> – Ciclo Geral de Controles de Computadores/Sistemas de Informação.</li> </ul>
5º	<p><b>Designação de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Assessors</i> (Usuários): executantes das tarefas, demonstrando que ele “construct” (conceito, ação) contribui para mitigar o risco existente. Ex.: Criação do Formulário de Reconhecimento da Receita</li> <li>➤ <i>Reviewers</i> (Revisores): responsáveis pela revisão do processo, junto com o executante, garantindo que o controle está estabelecido e mantido.</li> <li>➤ <i>IC Coordinator</i>: (Coordenador de Controle Interno): para revisar e garantir que o processo foi feito de forma correta, antes de ser apresentado à equipe de auditoria.</li> </ul>
6º	<p><b>Vaiidação Intermediária:</b> Responsável: time de Auditoria Interna Corporativa. Foram executados testes, com amostragem definida pela corporação.</p>
7º	<p><b>Validação e Certificação:</b> executado pela Equipe de Auditoria Interna. Resultado: <u>NÃO</u> foram apresentadas deficiências significativas (<i>significant deficiencies</i>) e a certificação ocorreu no final do exercício</p>
8º.	<p><b>Estabelecer um plano:</b> definindo-se um projeto, com follow-up “tone at the top” pelos principais executivos, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que fazer com os pontos levantados;</li> <li>- Metodologia a ser empregada para garantir que os pontos e problemas estejam mitigados e que as ações preventivas foram eficazmente implantadas.</li> </ul>

#### QUADRO 16 – Passos para Implantação da Seção 404

Fonte::Executivos de Controles Internos (2008) – Preparado

#### **4.2.8 Certificação SOX**

Trimestralmente, a empresa deve apresentar sua Certificação junto à SEC de que seus Controles Internos referentes aos relatórios financeiros estão adequadamente desenhados e operaram efetivamente, dentro do período coberto. Além disto, deve certificar que todas as deficiências identificadas ou mudanças efetuadas nos Controles Internos estão sendo adequadamente informadas, observando-se, naturalmente, certos níveis de materialidade.

Nesse processo, o papel de Controles Internos é avaliar o ambiente de Controles das localidades envolvidas e fornecer suporte documental, para que a alta administração possa efetuar a certificação necessária. Essa certificação é dividida em 3 seções:

##### **4.2.8.1 Seção I – Sobre os reportes financeiros**

- a) os Controles da empresa, ligados aos reportes financeiros, foram adequadamente desenhados, e estão operando efetivamente dentro do período coberto. Todas as novas deficiências relativas a esses Controles e que não foram previamente reportadas estão sendo agora adicionadas;
- b) toda e qualquer mudança no ambiente de Controles ocorridas no período está sendo adequadamente informada ao escritório central da Companhia;

As avaliações visam a assegurar que os Controles estabelecidos e mantidos estão de acordo com a estrutura desenvolvida centralmente pela Corporação. Devem confirmar, também, que as deficiências encontradas foram adequadas e tempestivamente informadas ao time central da SOX, no escritório central.

Por fim, as análises de Controles Internos relativas à SOX 404 devem evidenciar que os Controles financeiros estão adequadamente desenhados e efetivamente operando, exceto pelas deficiências levantadas e que foram adequadamente reportadas ao Escritório Central.

Devem ainda assegurar que todas as mudanças significativas relativas à estrutura da SOX da Corporação, durante o período analisado, foram adequadamente comunicadas ao Time gestor da SOX, localizado no escritório central.

#### **4.2.8.2 Seção II – responsabilidade por fraude:**

Qualquer ocorrência de fraude de conhecimento da Alta Administração envolvendo seu pessoal ou outros envolvidos em atividades-chave de Controles está sendo reportada.

#### **4.2.8.3 Seção III – responsabilidade pela adequada apresentação das demonstrações financeiras e seus documentos suportes:**

A Alta Administração afirma, no seu melhor conhecimento, depois de certificar-se previamente, que as demonstrações financeiras estão adequadamente apresentadas, exceto pelas exceções descritas na seção específica para tal divulgação. Deve-se coletar evidências de que:

- a) as informações financeiras estão apresentadas em conformidade com US-GAAP, exceto por itens previamente reportados;
- b) todos os registros financeiros foram colocados à disposição ou levados ao conhecimento dos auditores independentes;
- c) não há eventos posteriores à data-base da certificação que requeiram divulgação ou ajustes nas demonstrações financeiras;
- d) as análises referentes às contingências e aos compromissos foram entregues ao escritório central;
- e) foram revisadas todas as negociações relativas a reajustes de preços e foram considerados seus impactos com base na estrutura do SFAS 5 – Contabilização de Contingências;
- f) transações com partes relacionadas (SFAS 57) estão divulgadas nas demonstrações financeiras, incluindo contas a pagar/receber, vendas, compras, empréstimos, transferências, leasing, garantias etc.;
- g) exceto por ativos arrendados, a Companhia detém o título dos ativos divulgados nas demonstrações financeiras, e não há ativos penhorados além daqueles previamente divulgados. Todos os ativos os quais a Companhia detém estão divulgados nas demonstrações financeiras;

- h) reconhecimento de vendas: somente foram reconhecidas as vendas que a companhia tem segurança de já terem sido realizadas até a data de fechamento do trimestre. Adequada provisão foi feita para perdas, despesas ou custos incorridos após a data de fechamento do trimestre referentes aos recebíveis registrados nas demonstrações financeiras;
- i) estoques de difícil realização (excesso e obsoleto, baixa movimentação etc.) estão registrados pelo valor líquido da provisão para perdas;
- j) a consolidação das demonstrações financeiras foi adequadamente efetuada. O método de equivalência patrimonial e o método de custo foram adequadamente aplicados na consolidação das demonstrações financeiras, dependendo do percentual de participação que a Companhia possui em suas coligadas;
- k) ativos diferidos serão recuperados;
- l) não são conhecidos fatos que possam comprometer a realização de ativos de longo prazo, incluindo ativos intangíveis;
- m) acordos com instituições financeiras relativos a operações de fluxo de caixa e linhas de crédito estão adequadamente registrados nas demonstrações financeiras;
- n) não há acordos verbais ou escritos de garantias de débito ou outros, além daqueles já divulgados nas demonstrações financeiras;
- o) os custos relativos à pré-produção e ao desenvolvimento foram adequadamente contabilizados, de acordo com EITF99-5: “Contabilização por precondições relacionadas a custos para contratos de fornecimento de longo prazo”, até a data-base analisada;
- p) as transações de ganhos ou perdas relativas a moedas estrangeiras com partes relacionadas com características de longo prazo foram adequadamente registradas;
- q) não há contingências de provável perda que não estejam divulgadas nas demonstrações financeiras, segundo o SFAS 5 - Contabilizações de Contingências. As provisões para contingências estão em conformidade com os preceitos do SFAS 5;
- r) não há ciência de nenhum fato que possa impedir os auditores independentes de serem classificados como independentes;

- s) não há ciência de funcionários da Companhia que possuam negócios com ela e que possam ser classificados como conflito de interesses. Tal prática poderia ser contrária às políticas da Companhia.

Após coletar evidências quanto ao cumprimento desses pontos, a Alta Administração assina o Formulário de Certificação de Controles Internos e o envia ao escritório central, para que este faça a certificação unificada da Companhia junto aos auditores independentes para, posteriormente, a certificação ser arquivada junto à SEC.

#### **4.2.9 A seção 404 e os requerimentos da SOX para certificação anual**

Anualmente, a empresa deve ser certificada com relação aos requerimentos da SOX 404, os quais, entre outros, estabelecem que os Controles sejam adequadamente descritos, testados e certificados por uma parte independente.

A coordenação de todo esse processo é efetuada pelo time Central da SOX, que fica no escritório central, e repassa as diretrizes para as subsidiárias espalhadas pelo mundo. O Controles Internos tem um papel-chave no processo: efetuar a avaliação da qualidade da documentação preparada e os testes de conformidade nessa documentação.

Toda essa documentação é arquivada em pastas, que serão revisadas, posteriormente, pela auditoria interna e auditoria independente. Essa documentação deve ficar à disposição para consultas por um prazo mínimo de 7 anos. O processo consiste nos seguintes passos:

- a) inicialmente, o time central da SOX da Companhia estabelece quais são os processos chave que farão parte do escopo. Para cada processo, são estabelecidos os subprocessos e quais os Controles que deveriam ser aplicados para cada subprocesso;
- b) quando a documentação estiver pronta, disponibilizada em um site central na internet, o Controles Internos pode assumir seu papel no processo;
- c) os auditores devem identificar, localmente, quem são as pessoas a preencher a documentação preparada pelo escritório central. Essas pessoas devem ser aquelas que efetivamente executam a operação no dia-a-dia. O papel desses executores é acessar o formulário relativo à sua atividade, identificar quais são os Controles-chaves previamente relacionados no formulário pelo time central e descrever como funciona a atividade localmente;

- d) os auditores Internos têm uma participação fundamental no treinamento de todos os envolvidos sobre a forma de preenchimento dos formulários e quanto à identificação correta dos Controles-chave. Nesta parte do processo, os Controles devem assegurar que todos os executores identificaram os Controles-chave e que a descrição da atividade relativa ao controle foi adequadamente preenchida pelos executores;
- e) caso um controle-chave enviado pelo escritório central não esteja sendo seguido localmente, é necessário identificar e descrever o controle compensatório seguido para mitigar o risco correspondente. Nesta parte da revisão dos Controles, a documentação fica em constante alteração até que esteja de acordo com os requerimentos passados pelo time central. Quando estiver adequada, o executor e o responsável pela área devem providenciar a assinatura do formulário com os Controles referentes a um determinado subprocesso. Esse formulário assinado será um dos itens que deve constar das pastas documentais da SOX;
- f) no passo seguinte, a auditoria interna deverá acessar o formulário de validação dos Controles-chaves. Esses formulários trazem os testes que devem ser feitos e o tamanho de amostra necessário para cada um dos Controles, e também devem fazer parte da documentação a ser arquivada na pasta da SOX.

Esses testes são aplicados em 3 fases:

Fase 1 - são avaliados os Controles diários, mensais ou trimestrais. Na descrição preparada pelo executor no formulário de Controles-chaves, é identificada a periodicidade com a qual aquele controle é efetuado. Como resultado desta fase, deve-se entender quais os Controles funcionam adequadamente e aqueles que precisam ser remediados quanto ao desenho ou quanto à execução. Quando uma deficiência for identificada, o dono (*owner*) do processo é chamado a apresentar um plano de ação para remediar a deficiência, informar quais ações serão tomadas e qual a data em que ela será efetivada. Esses resultados são informados ao escritório central, para onde é enviado o formulário com as deficiências encontradas na 1ª fase;

Fase 2 - são re-testados aqueles Controles que falharam na 1ª, cuja data do plano de ação já expirou;

Fase 3 - são testados aqueles Controles cuja periodicidade é anual. Igualmente às fases

anteriores, são colocados os planos de ação para as deficiências, e essas remetidas ao escritório central por meio do formulário de deficiências. Durante todo o processo, a Alta Administração é informada do andamento dos trabalhos e participa das reuniões para conhecimento das deficiências.

Após finalizadas as 3 fases do processo, as pastas são fechadas e colocadas à disposição dos auditores Internos e, posteriormente, dos auditores independentes.

### **4.3 Análise das estatísticas dos resultados da pesquisa**

#### **4.3.1 Objetivos**

A análise estatística teve como objetivos principais:

- a) apresentar o perfil da amostra pesquisada;
- b) comparar as respostas dos entrevistados e pesquisados na escala de Likert com base no nível hierárquico;
- c) Escalonar as respostas por nível hierárquico, visando demonstrar as variações de opiniões com relação a cada um deles. Os métodos estatísticos, como por exemplo a escala de Likert, na forma mencionada em “b” acima.

Dessa forma, foi utilizada a ANOVA para as variáveis normais e o teste de Kruskal-Wallis para as variáveis não consideradas normais (LEVIN; FOX, 2004). Foi ainda utilizado o teste de Shapiro Wilk, a fim de verificar a normalidade das variáveis.

Após essa comparação, a providência seguinte foi fazer um escalonamento multidimensional, de modo a comparar o posicionamento dos sujeitos em um modelo multivariado. Assim, por meio do mapa perceptual, foi possível comparar o posicionamento dos sujeitos segundo o nível hierárquico.

Com o objetivo de relacionar as dimensões do escalonamento multidimensional às assertivas da escala Likert, foi feita uma análise de cluster para agrupar as variáveis em dois grupos. Em seguida, foram providenciadas duas análises fatoriais, visando a criar escores para cada conjunto de assertivas e relacioná-las às dimensões do escalonamento.

### 4.3.2 Caracterização da amostra

Foram pesquisados 31 funcionarios de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil, em diversas funções. A distribuição dos respondentes por função é apresentada no quadro a seguir.

Funções	Freqüência
Analista Financeiro Sênior	2
Analista Financeiro	1
Gerente regional de Controles Internos	1
Coordenador de Controles Internos	2
Gerente de Engenharia	3
Coordenador de Finanças	4
Supervisor Geral de Finanças	2
Supervisor de Controles Internos	1
Administrador de Finanças	1
Gerente de Operações	2
Supervisor Geral de RH	3
Supervisor de Vendas	1
Gerente de Impostos	1
Controller Plants	2
Auditor Pleno	1
Coordenador de Engenharia de Processos	1
Gerente de Plantas	1
Administrador de Plantas	2

**QUADRO 17 – Distribuição por função**

Fonte: Adaptado pelo Autor

De acordo com o quadro acima, foram pesquisados 7 sujeitos em cargos de gerência. O tempo médio de trabalho na empresa é de 10 anos, com desvio padrão de 8 anos. Foi constatado ainda que todos têm nível superior, e 77,4%, ou seja, 24 respondentes, pós-graduação. Apenas 1 respondente afirma não participar de cursos, seminários, palestras, painéis, *workshops* e outros, como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional.

Além disso, todos dizem ter conhecimento das necessidades de implantação de um sistema de Controles Internos e que esses têm alguma relação com as normas e com os procedimentos implantados pela organização. Afirmam ainda que a empresa divulga os conceitos, a necessidade de um sistema de Controles Internos e que os escândalos anteriores à promulgação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 contribuíram para o aprofundamento dos Controles Internos em na empresa.

Em relação à manutenção do sistema de Controles Internos, 17 acreditam que a empresa terá mais benefícios do que custos; 9 concluem que a empresa terá mais custos, e, desses, 5 acreditam que, a longo prazo, os benefícios serão maiores. Ademais, 3 não

responderam diretamente à questão, e 2 afirmam que depende do processo. Por exemplo, um deles aponta que a empresa terá mais custos na medida em que utilizar muita mão-de-obra, tempo e material para garantir os Controles, enquanto a informatização dos processos traria mais benefícios do que custos.

Ainda, 29 atestam que a empresa possui alguma iniciativa de prevenção a fraudes; 15 concordam que treinamento e mudança de cultura para gestão de controle resolve os problemas dos riscos nas empresas, e outros 15 afirmam que resolve apenas parcialmente, necessitando de outras medidas.

Em relação à área de Controles Internos e de auditoria interna, 29 dizem que a empresa possui essas áreas, e que sua atuação é muito importante, eficaz e bem estruturada. Para 29 entrevistados a Lei Sarbanes-Oxley ajudou as empresas a melhor controlarem seus processos Internos. Apenas 1 coloca que, no caso da sua empresa, não ajudou, pois já havia normas e procedimentos auditados frequentemente, e isso apenas tornou os processos mais burocráticos.

Adicionalmente, 16 acreditam que a Lei burocratiza o processo de Controles Internos, 4 que facilita, 4 não responderam diretamente e 7 colocam que, em alguns pontos, facilita e, em outros, burocratiza (facilita para Controles Internos e aumenta a carga burocrática para os funcionários).

No entanto, 22 afirmam que o custo compensa, e 3 colocam que depende, pois se a empresa já possuía um bom sistema de ERP e uma cultura, mesmo que incipiente, de Controles Internos, o choque e os custos compensarão. Salvo melhor avaliação, o mesmo não deve ocorrer com empresas que têm grandes problemas Internos de falta de cultura de controle e ERP primário.

O fato de os principais executivos terem responsabilidade criminal e de precisarem pagar multas pesadas por não conformidades financeiras e contábeis faz com que eles criem excessivos Controles na organização, segundo 15 respondentes. Apenas 2 afirmam que isso inibe o controle.

Somente 6 respondentes não foram envolvidos em nenhum tipo de revisão de Controles Internos em sua divisão ou planta, e todos acreditam que sua empresa procura manter o “tom no topo”, onde o principal executivo e o executivo financeiro acompanham pessoalmente o processo de conformidade dos Controles Internos com as normas legais e com os procedimentos da organização.

Em relação à existência da SOX e da Governança Corporativa, 24 respondentes afirmam que elas se complementam, e a maioria considera que a implantação e manutenção do sistema de Controles Internos para o devido atendimento a Lei Sarbanes-Oxley é muito importante, mesmo que a longo prazo.

#### **4.3.3 Comparação entre os níveis hierárquicos**

Esta fase da análise objetivou comparar as respostas às questões, dentro da escala Likert, com respeito ao nível hierárquico. Para isso, foram divididos os cargos em 3 categorias:

- a) categoria 1: Coordenador de Controles Internos, Analista Financeiro, Auditor Pleno, Analista Financeiro Sênior, Coordenador de Engenharia de Processos e Coordenador de Finanças;
- b) categoria 2: Supervisor de Vendas, Supervisor de Controles Internos, Supervisor Geral de RH, Supervisor Geral de Finanças, Controller Plants, Administrador de Plantas e Administrador de Finanças;
- c) categoria 3: Gerente de Operações, Gerente Regional de Controles Internos, Gerente de Engenharia Avançada, Gerente de Plantas e Gerente de Impostos.

Dessa forma, a categoria 1 é composta por respondentes de “menor nível hierárquico”, e a 3 por respondentes de “maior nível hierárquico”.

Antes do início da comparação, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilks para verificar se a distribuição das variáveis pode ser considerada normal. Como a significância desse teste foi inferior a 0,01 para todas as assertivas, pode-se dizer que nenhuma delas deve ser considerada normal a esse nível de significância. Então, foi usado o teste de Kruskal – Wallis (não paramétrico) para fazer as comparações por nível hierárquico. Os resultados são apresentados no quadro a seguir.

<b>Assertivas</b>	<b>Qui- quadrado</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>Significância</b>
1. A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representa um marco decisivo e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral, contra fraudes.	,467	2	,792
2. Para resolver situações conjunturais seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis.	4,884	2	,087
3. Controles Internos tem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria.	3,563	2	,168
4. O Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de Controles e atendimento da SOX	,536	2	,765
5. A implantação dos Controles Internos aperfeiçoam ou reduzem os custos e geram valor para a empresa	2,913	2	,233
6. Os principais requisitos, entre eles rodízio dos sócios, comitê de auditoria tem gerado impactos nas empresas e organizações sob as regras da SOX.	,898	2	,638
7. As organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos Internos e externos.	5,896	2	,052
8. Quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa aumentam os seus riscos.	1,270	2	,530
9. A identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor.	1,487	2	,475
10. Somente há risco quando há incerteza.	2,489	2	,288
11. Sistemas de Informações deficientes afetam o valor da empresa.	,326	2	,850
12. Interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa.	,392	2	,822
13. A fraude tem sempre afetado um risco aos negócios.	,459	2	,795
14. A primeira tarefa, antes de executar o gerenciamento do risco, deve se a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los.	1,111	2	,574
15. O objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem que prejudique o acionista e os fornecedores.	,177	2	,915
16. A administração deve estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa.	3,677	2	,159
17. A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos.	1,588	2	,452
18. Os desvios e ações corretivas devem ser massivamente divulgados.	,524	2	,769
19. A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.	6,172	2	,046
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos.	7,176	2	,028
21. Políticas e praticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente.	1,336	2	,513
22. Toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação.	2,034	2	,362
23. O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de Controles Internos.	5,478	2	,065
24. A administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinha-los com a missão e visão da entidade.	2,566	2	,277
25. A avaliação dos riscos permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos.	5,859	2	,053
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos	8,391	2	,015

Assertivas	Qui- quadrado	Graus de liberdade	Significância
que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.			
27. O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade.	3,584	2	,167
28. Os funcionários são informados acerca da necessidade de Controles Internos e estão devidamente cientes de sua importância.	3,478	2	,176
29. O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.	,708	2	,702
30. Os funcionários estão engajados na eliminação das deficiências de controle e se por eventuais falhas nos mesmos.	,888	2	,641
31. A empresa adota um sistema de gestão de riscos	,163	2	,922
32. O sistema de Controles Internos atende as diretrizes da Sarbanes-Oxley.	,057	2	,972
33. Os Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação.	1,083	2	,582
34. Implantar um sistema de Controles Internos eficiente, de acordo com as regras de Governança adicionada valor a empresa.	4,962	2	,084
35. A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes.	,607	2	,738
36. Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de Controles Internos para atendimento a lei Sarbanes-Oxley.	2,299	2	,317
37. Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de Controles Internos e gestão de riscos atuais na empresa.	5,433	2	,066

#### QUADRO 18 – Teste de Kruskal-Wallis

Fonte Elaborado pelo autor

Pela análise acima, observa-se que a significância do teste de Kruskal-Wallis apresenta valor inferior a 0,05 para as variáveis 19, 20 e 26. Isso indica há pelo menos 1 grupo que se diferencia dos demais em cada uma dessas assertivas.

Nas outras questões, as opiniões nos 3 níveis hierárquicos são semelhantes. Desse modo, seguem, inicialmente, as opiniões dos respondentes pesquisados em relação às variáveis que não apresentam diferenças estatisticamente significantes.

Para analisar mais detalhadamente quais são as opiniões dos sujeitos em relação a essas questões, foram agrupados, no quadro a seguir, as opções “concordo plenamente” e “concordo parcialmente” como “concordo” e as opções “discordo plenamente” e “discordo parcialmente” como “discordo”:

<b>Variáveis</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>
1. A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representa um marco decisivo e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral, contra fraudes.	1	1	29
2. Para resolver situações conjunturais seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis.	0	1	30
3. Controles Internos tem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria.	7	3	21
4. O Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de Controles e atendimento da SOX	6	2	23
5. A implantação dos Controles Internos aperfeiçoam ou reduzem os custos e geram valor para a empresa	6	5	20
6. Os principais requisitos, entre eles rodízio dos sócios, comitê de auditoria tem gerado impactos nas empresas e organizações sob as regras da SOX.	0	9	22
7. As organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos Internos e externos.	0	1	30
8. Quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa aumentam os seus riscos.	0	1	30
9. A identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor.	0	1	30
10. Somente há risco quando há incerteza.	16	6	9
11. Sistemas de Informações deficientes afetam o valor da empresa.	1	0	30
12. Interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa.	0	0	31
13. A fraude tem sempre afetado um risco aos negócios.	0	0	31
14. A primeira tarefa, antes de executar o gerenciamento do risco, deve se a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los.	0	0	31
15. O objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem que prejudique o acionista e os fornecedores.	2	2	27
16. A administração deve estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa.	0	0	31
17. A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos.	0	3	28
18. Os desvios e ações corretivas devem ser massivamente divulgados.	2	3	26
21. Políticas e praticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente.	2	2	27
22. Toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação.	3	1	27
23. O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de Controles Internos.	2	2	27
24. A administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinha-los com a missão e visão da entidade.	2	1	28
25. A avaliação dos riscos permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos.	1	0	30
27. O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade.	1	1	29
28. Os funcionários são informados acerca da necessidade de Controles Internos e estão devidamente cientes de sua importância.	2	4	25
29. O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.	0	1	30
30. Os funcionários estão engajados na eliminação das	2	5	24

Variáveis	Discordo	Indiferente	Concordo
deficiências de controle e se responsabilizam por eventuais falhas nos mesmos.			
31. A empresa adota um sistema de gestão de riscos	0	2	29
32. O sistema de Controles Internos atende as diretrizes da Sarbanes-Oxley.	0	0	31
33. Os Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação.	2	1	28
34. Implantar um sistema de Controles Internos eficiente, de acordo com as regras de Governança adicionada valor a empresa.	0	2	29
35. A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes. <sup>1</sup>	0	0	30
36. Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de Controles Internos para atendimento a lei Sarbanes-Oxley.	0	0	31
37. Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de Controles Internos e gestão de riscos atuais na empresa.	3	2	26

### QUADRO 19 – Frequência de respostas

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela análise acima, constata-se que os pesquisados tendem a concordar com todas as assertivas, exceto a 10. Ou seja, acreditam que a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representou um marco decisivo para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral contra fraudes (1), uma vez que a fraude tem sempre afetado um risco aos negócios (13).

A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos (17), e tanto os desvios quanto as ações corretivas devem ser massivamente divulgados (18), uma vez que o aprendizado ajuda a prevenir erros futuros (29). A administração deve ainda estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa (16).

Além disso, os sujeitos afirmam que o Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de Controles e atendimento da SOX (4). Dessa maneira, vale a pena investir na implantação e no uso do sistema de Controles Internos para atender a essa lei (36), pois seus principais requisitos têm gerado impactos nas empresas e organizações (6).

Em relação aos Controles Internos, afirmam que a sua implantação aperfeiçoa ou reduz os custos, gerando valor para a empresa (5 e 34) e atende às diretrizes da Sarbanes-Oxley (32).

<sup>1</sup> Um dos sujeitos não respondeu a esta questão.

Assim, os funcionários são informados acerca da necessidade de Controles Internos e estão devidamente cientes de sua importância (28), comprometidos com sua melhoria (37), engajados na eliminação das deficiências de controle e na responsabilização por eventuais falhas nesses Controles (30).

Esses Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores, e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação (33). O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de Controles Internos (23), apesar de esses terem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria (3). Além disso, políticas e práticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente (21).

Os sujeitos pesquisados tendem ainda a concordar que a empresa adota um sistema de gestão de riscos (31), pois a identificação e análise desses causam impacto nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor (9). Ainda, as organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos Internos e externos (7), e quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa, maiores os seus riscos (8). Isso porque eles existem mesmo quando não há incerteza (10).

Dessa forma, a administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinhá-los à missão e visão da entidade (24). Sua avaliação permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos (25), e o objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem prejudicar o acionista e os fornecedores (15).

A primeira tarefa antes de executar o gerenciamento do risco é a ação dos empresários, visando a identificar, classificar e quantificar os riscos (14). O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade (27). Então, a Governança Corporativa ajuda a reduzir os riscos anteriormente existentes (35).

Em relação ao sistema de informação, os sujeitos acreditam que interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa (11 e 12), e que toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação (22). Para resolver situações conjunturais, seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis (2).

Para analisar mais profundamente o perfil dos grupos, ou seja, identificar mais claramente quais são as opiniões contrárias, procedeu-se ao teste de Mann-Whitney, comparando-se todos os grupos 2 a 2 para as variáveis que apresentaram valor de significância menor do que 0,05 no teste de Kruskal-Wallis (Assertivas 19, 20 e 26).

No quadro a seguir, os resultados do teste na comparação das categorias 1 e 2:

<b>Assertivas</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Z</b>	<b>Significância</b>
19. A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.	48,000	-1,238	,216
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos.	36,000	-2,214	,027
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.	26,000	-2,822	,005

#### **QUADRO 20 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 2**

Fonte:Elaborado pelo Autor

Pelo quadro acima, percebe-se que as opiniões da categoria cluster 1 são diferentes das da categoria 2 nas assertivas 20 e 26, já que a significância do teste de Mann-Whitney resultou em um valor inferior a 0,05 nessas variáveis.

A seguir, os resultados para a comparação entre as categorias 1 e 3:

<b>Assertivas</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Z</b>	<b>Significância</b>
19. A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.	17,000	-2,392	,017
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos.	19,000	-2,435	,015
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.	29,000	-1,610	,107

#### **QUADRO 21 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 3**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelo quadro acima, nota-se que a significância do teste de Mann-Whitney resultou em um valor superior 0,05 na variável 26. Isso indica que as opiniões da categoria 1 são semelhantes às da categoria 3 nessa assertiva.

A seguir, estão consolidados os resultados para a comparação entre as categorias 2 e 3.:

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
19. A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.	30,000	-1,524	,128
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papeis dos indivíduos.	42,000	-,537	,592
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.	34,000	-1,252	,211

#### QUADRO 22 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 2 e 3

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelo quadro acima, observa-se que a significância do teste de Mann-Whitney resultou em um valor superior 0,05 para todas as variáveis. Isso indica que as opiniões da categoria 2 são semelhantes às da categoria 3.

Assim, conclui-se que os sujeitos da categoria 3 têm opinião diferente da categoria 1 na assertiva 19. Os respondentes da categoria 2 têm opinião distinta da categoria 1 na assertiva 26, e a categoria 1 difere das demais na assertiva 20.

São apresentadas, no quadro abaixo, as opiniões das categorias nas variáveis 19, 20 e 26. Foram colocadas na tabela apenas as opções “concordo totalmente” (CT), “concordo” (C) e “indiferente” (I), pois nenhum dos sujeitos discordou das questões:

Variáveis	Categoria 1			Categoria 2			Categoria 3		
	I	C	CT	I	C	CT	I	C	CT
19. A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.	3	7	1	2	6	4	1	1	6
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papeis dos indivíduos.	1	9	1	0	6	6	0	3	5
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.	1	9	1	0	4	8	0	5	3

#### QUADRO 23 – Diferenças entre as categorias (nível hierárquico)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelo quadro acima, nota-se que os sujeitos da categoria 3 (“maior nível hierárquico”) tendem a concordar mais fortemente que a filosofia e estilo operacional da administração têm efeito persuasivo (19).

Por outro lado, os sujeitos da categoria 1 (“menor nível hierárquico”) tendem a concordar menos fortemente que a designação de autoridade e responsabilidades fornece a base para a prestação de contas e controle e estabelece os papéis dos indivíduos (20) e que as atividades de controle são as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas (26).

A seguir, a comparação das categorias em um modelo multivariado.

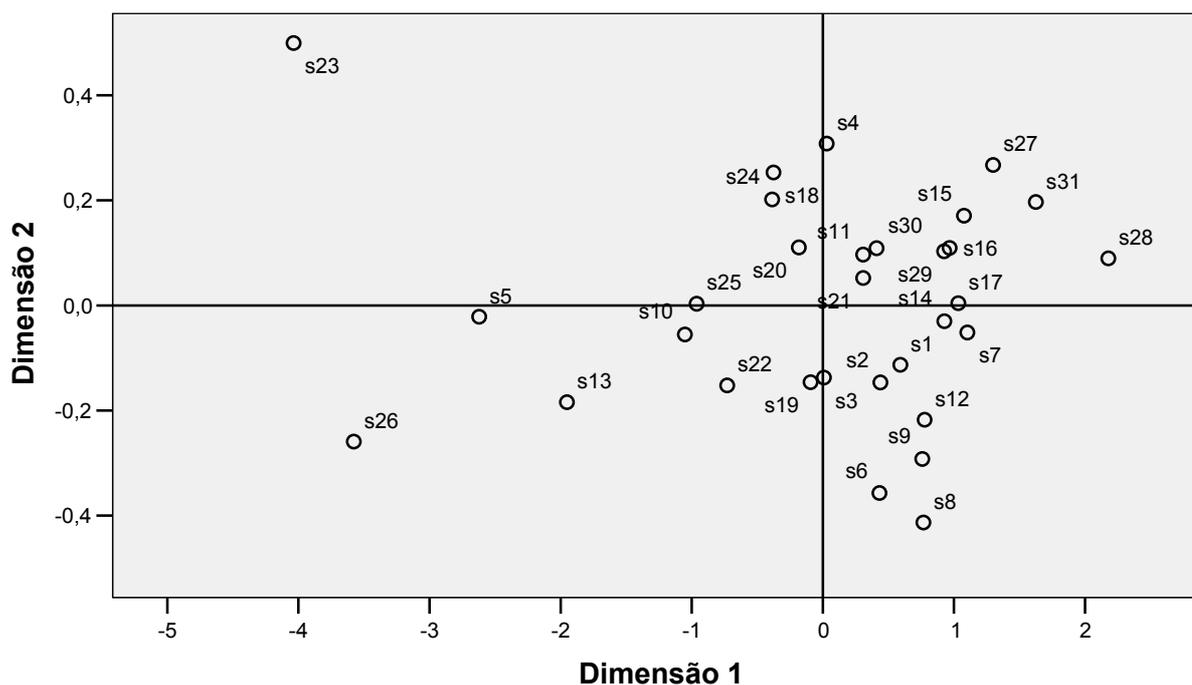
#### **4.3.4 Escalonamento multidimensional**

O escalonamento multidimensional (EMD) é uma categoria de procedimentos para representar espacialmente, por meio de apresentação visual, o posicionamento das empresas (MALHOTRA, 2006; HAIR et al., 2005). Nesta pesquisa, foram utilizados dados em uma abordagem derivada, ou seja, utilizada uma escala de Likert para avaliar a percepção (importância) atribuída pelos respondentes aos aspectos relacionados aos temas de Controles Internos.

O objetivo do EMD é obter um mapa espacial que melhor se adapte aos dados de entrada no menor número de dimensões. O ajuste da solução é normalmente avaliado pela medida de estresse. Essa é uma medida da falta de aderência: maiores valores indicam ajustes mais pobres. Segundo Malhotra (2006), valores inferiores a 0,05 são considerados bons. Caso isso ocorra, pode-se dizer que o modelo obtido possui um bom ajuste.

Dessa forma, através do mapa perceptual, pode-se comparar o posicionamento dos sujeitos conforme o nível hierárquico. Os sujeitos pertencentes à categoria 1 foram numerados de 1 a 11, os da categoria 2 numerados de 12 a 23 e os da categoria de 24 a 31.

O modelo utilizado nesse escalonamento foi não-métrico (ordinal), com distância euclidiana, e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado a seguir:



**FIGURA 10 – Mapa perceptual**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pela figura acima, verifica-se que os respondentes 5, 13, 23, e 26 estão distantes dos demais, ficando fora das categorias de 1 a 3. Além disso, observa-se 7 respondentes da categoria 1 (s1, s2, s3, s6, s7, s8 e s9) encontram-se no quadrante inferior esquerdo, 5 da categoria 3 (s27, s28, s29, s30 e s31) no quadrante superior esquerdo e 9 da categoria 2 (s11, s14, s15, s16, s17, s18, s20, 21 e s23) nos quadrantes superiores.

O ajuste da solução pode ser avaliado pela medida de estresse. Essa é uma medida da falta de aderência: maiores valores indicam ajustes mais pobres. Para Malhotra (2006), valores abaixo de 0,05 são considerados bons. O índice de estresse para este modelo foi de 0,04029, ou seja, apenas 4% da variância dos dados escalonados otimamente não são ocasionadas pelo modelo obtido por meio do escalonamento multidimensional. Assim, pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

A fim de verificar a relação entre as dimensões encontradas e as assertivas da escala Likert, é necessário, primeiramente, separar as assertivas em 2 grupos. Para isso, procedeu-se à análise de cluster. Em seguida, foi criado um escore para cada um dos conjuntos de variáveis, de forma a relacioná-las com as dimensões obtidas no escalonamento multidimensional. Esse escore foi criado através dos escores de regressão da análise fatorial.

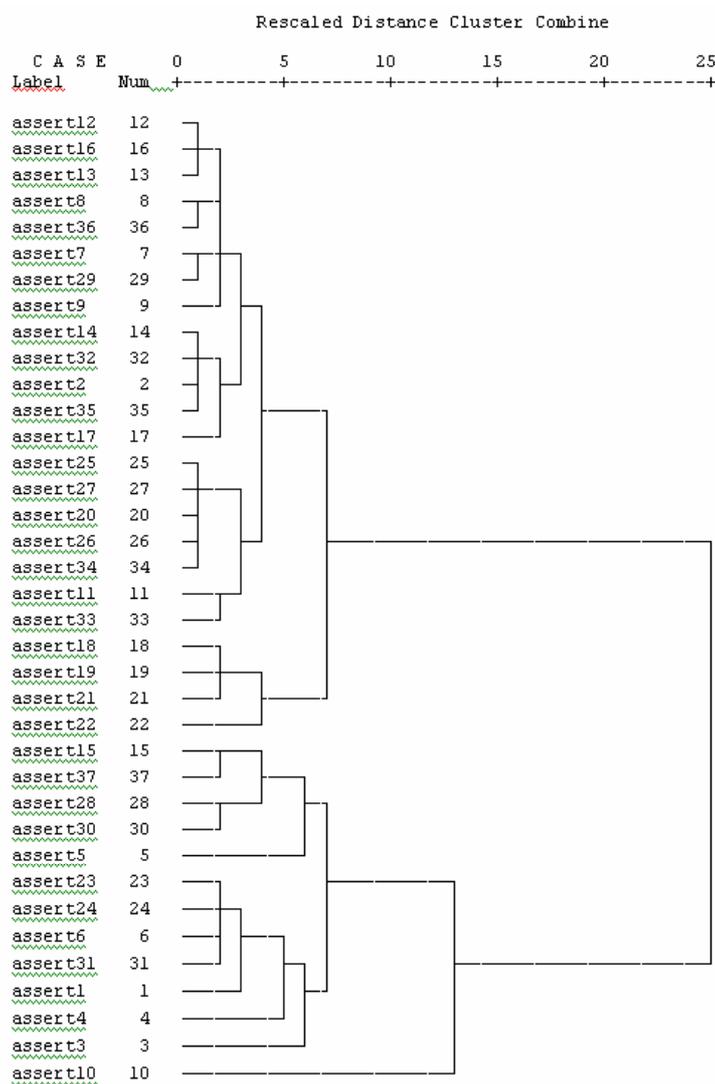
#### 4.3.5 Análise de Cluster e escores

A análise de cluster é uma técnica multivariada utilizada para detectar grupos homogêneos nos dados (neste caso, grupo homogêneos de variáveis). Os objetos em cada cluster tendem a ser semelhantes entre si e diferentes de objetos de outros clusters (HAIR et al., 2005).

O primeiro passo para realizar a análise de cluster foi a escolha de uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados, ou seja, a escolha de uma maneira de medir a distância entre pares de casos usando os valores observados nas variáveis. Foi escolhida como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas nesse tipo de análise (MALHOTRA, 2006).

O número de clusters a ser retido deve ser 2, pois há duas dimensões no escalonamento multidimensional. Foram testados sete métodos de aglomeração hierárquicos: método Ward, método do centróide, *average linkage between groups*, *average linkage within groups*, *complete linkage furthest neighbor*, *single linkage nearest neighbor* e *median method*.

O método que mostrou boa separação entre os clusters foi o método Ward, o qual minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR et al., 2005). Assim, a seguir, estão apresentados os resultados da análise de cluster encontrados por meio desse método. A partir do dendrograma abaixo, visualiza-se 2 clusters distintos:



**FIGURA 11 – Dendrograma**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se que as 37 assertivas analisadas podem ser agrupadas em 2 clusters distintos. O primeiro é formado por 24 variáveis (12, 16, 13, 8, 36, 7, 29, 9, 14, 32, 2, 35, 17, 25, 27, 20, 26, 34, 11, 33, 18, 19, 21 e 22), e o segundo por 13 assertivas (15, 37, 28, 30, 5, 23, 24, 6, 31, 1, 4, 3 e 10).

Dessa maneira, o cluster 1 pode ser descrito como “aspectos da gestão de Controles Internos e gerenciamento de risco”, pois envolve o risco de fraudes (13), adequação (17) e divulgação (18) de ações corretivas pela alta administração, prevenindo erros futuros (29) e o estabelecimento de padrões éticos de controle (16), já que a filosofia e o estilo operacional da administração têm efeito persuasivo (19 e 20).

Então, deve-se investir na implantação e no uso do sistema de Controles Internos (36), pois esses aperfeiçoam ou reduzem os custos (34) e atendem às diretrizes da Sarbanes-Oxley (32). Esses Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios (33), visto que esses ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas (26). Além disso, políticas e práticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente (21).

A identificação e a análise dos riscos causam impacto nos valores das ações da empresa (9), pois sua avaliação permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos (25). A primeira tarefa do gerenciamento do risco deve ser no sentido de identificar, classificar e quantificar os riscos (14), e o monitoramento deve ser contínuo (27), visando a reduzir os riscos anteriormente existentes (35).

Assim, interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa (11 e 12), e toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação (22). Para resolver situações conjunturais, seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis (2).

Desse modo, as organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos Internos e externos (7), posto que, quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa, maiores os seus riscos (8).

Por outro lado, o cluster 2 pode ser denominado “processo de controle interno”, pois envolve a implantação do controle interno (5 e 6), a preocupação com a manutenção do sistema de Controles (4) e fraudes (1), a informação aos funcionários (28), o comprometimento com a melhoria (37) e o engajamento na eliminação das deficiências de controle (30). Isso porque o ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de Controles Internos (23), apesar de esses terem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria (3).

Adicionalmente, a empresa adota um sistema de gestão de riscos (10 e 31), assegurando que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos (24), e o objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados (15). Então, as variáveis foram separadas em 2 grupos distintos: “aspectos da gestão de Controles Internos e gerenciamento de risco” e “processo de controle interno”.

Para se relacionar esses grupos às dimensões do escalonamento multidimensional, é necessário um indicador que represente cada um dos conjuntos de variáveis. Para isso, foram realizadas duas análises fatoriais de componentes principais. A primeira engloba somente as variáveis do cluster 1, e a segunda as variáveis do cluster 2. Em cada uma, foram criados escores de regressão para cada respondente, e o critério para a escolha do número de fatores foi 1, ou seja, agrupar todas as variáveis em um único fator.

Calculados esses escores, procedeu-se à correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses escores. Os valores das correlações variam de  $-1$  a  $1$ :  $-1$  indica uma forte correlação negativa,  $0$  que não existe correlação e  $1$  uma forte correlação positiva. Essa matriz de similaridades é apresentada abaixo.

	Correlações	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Escore do cluster 1	-,396	,437*
Escore do cluster 2	-,762**	-,313

\* Correlações significantes ao nível de 0,05.

\*\* Correlações significantes ao nível de 0,001.

#### QUADRO 24– Matriz de similaridades

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pelo quadro acima, observa-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com os escores do cluster 2, e a dimensão 2 uma forte correlação positiva com os escores do cluster 1. Assim, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se ao “processo de controle interno”<sup>2</sup>, e a 2 aos “aspectos da gestão de Controles Internos e gerenciamento de risco”.

Ao analisar o mapa perceptual (figura 1), verifica-se que a maioria dos respondentes da categoria 1 encontra-se no quadrante inferior esquerdo. Dessa maneira, afirma-se que os sujeitos com nível hierárquico inferior tendem a não concordar tão veementemente, tanto com os processos de controle interno quanto com os aspectos da gestão de Controles Internos e gerenciamento de risco.

Os respondentes da categoria 2 (nível hierárquico intermediário) estão dispersos pelos quadrantes superiores. Dessa forma, há uma dispersão das respostas no que se refere aos

<sup>2</sup> Vale lembrar que a dimensão 1 possui correlação negativa com os escores. Portanto, a direção do eixo deve ser interpretada ao contrário, isso é, para a direita.

processos de Controles Internos. Porém, eles tendem a concordar com as questões relativas aos aspectos da gestão de Controles Internos e ao gerenciamento de risco.

Por outro lado, os respondentes de nível hierárquico superior (categoria 3), apesar de concordarem com os aspectos da gestão de controle e de riscos, tendem a concordar menos com os processos de Controles Internos, uma vez que se encontram no quadrante superior esquerdo.

O sujeito 26 encontra-se longe dos demais quando se analisa a dimensão 1. Assim, esse sujeito, embora seja de nível hierárquico superior, tende a concordar mais fortemente com os processos de controle interno do que seus pares.

Ao analisar a entrevista desse sujeito, constata-se que ele considera os Controles Internos extremamente importantes para qualquer empresa, pois pode ajudar tremendamente a empresa a eliminar processos inadequados que provocam contingências, bem como identificar riscos potenciais em seus procedimentos operacionais, direcionando-os aos gestores, que neste caso estarão tendo oportunidade de desenvolver planos preventivos, evitando perdas e riscos fiscais.

Enfatiza ainda a importância de um organograma completo da empresa, definindo de maneira clara as responsabilidades e linhas de subordinações, visando a estabelecer o vínculo entre os procedimentos definidos pela corporação e seus responsáveis. Isso corrobora seu posicionamento à esquerda dos demais na dimensão “processos de Controles Internos”.

Por outro lado, quando da análise da dimensão 2, percebe-se que o sujeito 26 está abaixo dos demais. Em sua entrevista, ele afirma que a empresa utiliza um processo de controle de risco por área de atividade, desenvolvido integralmente no meio de cada ano, e as deficiências encontradas eram monitoradas, de modo a serem eliminadas até o final do ano.

No entanto, a partir deste ano, sua periodicidade está sendo alterada de anual para permanente e, ao longo de cada ano, devem ser cumpridos o mínimo de testes necessários para cada tipo de atividade, levando-se em consideração a periodicidade com que cada atividade é executada (diária, semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual).

Dessa maneira, percebe-se que há uma insatisfação em relação ao gerenciamento de risco anterior e, portanto, sua avaliação da dimensão 2 não foi tão boa quanto a da dimensão 1. Como o novo processo de controle foi iniciado este ano, o respondente atesta que ainda não possui elementos para avaliá-lo.

#### 4.4 Síntese do capítulo

Neste capítulo, pretendeu-se apresentar o estudo de caso como um todo, passando pela motivação da pesquisa, pelo histórico, pelas diretrizes e pelo modo como a empresa pesquisada preparou-se e adaptou-se aos requerimentos de Controles Internos, suas constantes atualizações, disseminação da cultura e da maneira como vem se organizando para atender às exigências da Lei Sarbanes-Oxley.

Ademais, procurou-se demonstrar como a empresa analisada pratica o “tom no topo”, como efetua suas certificações periódicas buscando, notadamente, atender especialmente às exigências previstas nas Seções 302 e 404 da Lei acima referida.

Objetivou-se, ainda, fazer uma análise quantitativa de todas as respostas obtidas a partir da aplicação dos questionários fundamentados, das assertivas e das entrevistas efetuadas junto aos principais envolvidos na implantação e manutenção do sistema.

O corpo diretivo pertence a uma estrutura matricial, em que existe um grupo de Diretores e Gerentes Regionais Centrais, responsáveis pela consolidação e gestão dos negócios em nível de América do Sul. Tais Diretores Regionais têm como subordinados os Gerentes e Diretores Divisionais, os quais também respondem, dentro do âmbito de suas Divisões, pelos negócios na América do Sul.

Os gestores regionais centrais respondem hierarquicamente aos Diretores de suas áreas, localizadas na Matriz, nos Estados Unidos da América. Os gestores divisionais respondem localmente e aos seus superiores hierárquicos com escritórios em vários locais, em todo o mundo. Adicionalmente, existem as unidades de negócios, cujos gerentes e diretores respondem a seus superiores na Europa, Ásia, Estados Unidos da América e América do Sul.

Com relação ao perfil do Corpo Diretivo, ele é bastante diversificado, em termos de origem dos líderes. Vários são provenientes da formação de carreira dentro do grupo e estão servindo a ele entre 25 a 30 anos. Outros vêm do mercado e são especialistas em cada uma de suas áreas.

A maioria dos gestores pesquisados tem formação na área de Engenharia; porém quase todos têm, no mínimo, uma especialização ou pós-graduação (lato ou estrito senso), MBA ou equivalente. Seu perfil é generalista – especialista, sendo também seniores, e têm larga experiência em cada uma de suas áreas de responsabilidade.

Ao analisar as respostas, as conclusões, o ambiente atual de negócios e a especialização do mercado, que tem notória ansiedade por produtos de alta tecnologia, os quais são atualizados muito rapidamente, é necessário realizar pesquisas para verificar os riscos que as empresas do segmento da organização pesquisada correm pela falta de investimentos em P&D. Ademais, já é possível notar a falta evidente de engenheiros de manufatura especializados para o mercado atual.

Finalmente, pode-se dizer que, como resultado da pesquisa e das análises efetuadas em relação ao caso estudado, a grande maioria dos executivos e demais colaboradores reconhece o benefício que a Lei Sarbanes-Oxley trouxe para a empresa pesquisada. Reconhecem ainda que, apesar de ainda haver necessidade de adequação sistêmica e de infraestrutura, ajuda na redução e no controle dos riscos, e reforça o sistema de Controles Internos em todas as suas áreas de atuação.

Por fim, abordam e entendem que é necessária alguma mudança na cultura dos demais colaboradores, para que seja inserida no seu dia-a-dia a cultura de Controles Internos e o atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e Governança Corporativa, fazendo com que o custo de controle seja cada vez mais reduzido em relação aos benefícios por ele gerados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, pretendeu-se efetuar uma análise da percepção dos executivos e demais trabalhadores em relação à empresa quanto ao atendimento à Lei Sarbanes-Oxley. A fundamentação teórica foi baseada no gerenciamento de riscos, na evolução do ambiente de Controles, na contribuição da Coso para a evolução dos negócios nas empresas, na pesquisa sobre Governança Corporativa e, finalmente, na própria SOX.

De acordo com Guimarães (2006), para atender ao objetivo proposto, uma pesquisa deve ser delineada mediante a observação dos objetivos específicos. O primeiro objetivo que norteou esta pesquisa foi:

**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, bem como quanto ao seu entendimento quanto à questão do custo-benefício do sistema de controle, haja vista que questiona-se se a referida implantação e manutenção reduzem ou aperfeiçoam os custos de implantação e aumentam o valor patrimonial da empresa, reforçando os seus mecanismos de Controles Internos.**

Observou-se que, entre todos os pesquisados, há um entendimento quase unânime das necessidades e dos requerimentos da SOX. Sua consciência está perfeitamente arraigada em suas responsabilidades, ou seja, a totalidade demonstra preocupações que denotam atitudes organizadas desses pesquisados, buscando atender aos preceitos de Controles Internos e *compliance*.

Pelas respostas percebeu-se, além do que já foi descrito acima, que a empresa procurou e ainda procura treinar e reciclar os funcionários envolvidos no time decisório, pois eles são avaliados periodicamente através das auditorias e dos levantamentos efetuados pelos times de Controles Internos e pela auditoria interna.

Ademais, os membros dos escalões superiores realmente praticam o acompanhamento das ações e as medidas preventivas e corretivas aos problemas e riscos levantados, demonstrando assim que não há apenas o discurso, mas também a prática real do “tom no topo” dentro da empresa pesquisada. Complementarmente ao objetivo principal, a pesquisa objetivou:

**Propor as formatações de uma entrevista e um questionário, que permitissem entender se os envolvidos utilizam as técnicas para melhor controle e, desse modo, entender se eles colaboram na redução dos custos da companhia avaliada.**

Como já mencionado, todas as respostas levam ao entendimento de que a aplicação do questionário permitiu compreender que a grande maioria dos pesquisados utiliza técnicas de melhor controle, colaborando, desse modo, para a redução dos custos.

Pode-se afirmar que a entrevista e os questionários clarificam que a grande preocupação dos envolvidos é a respeito de seu entendimento. Desse modo, é necessário que todos os empregados participem desse esforço de redução de custos.

Em relação ao problema de pesquisa, no início do trabalho, questionou-se:

**Qual é a percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento da Lei Sarbanes-Oxley (Seções 302 e 404)?**

A partir do problema de pesquisa, foi formulada a seguinte proposição básica:

**Se tais executivos e colaboradores entendem e percebem a importância da implantação e da manutenção da Lei Sarbanes-Oxley no universo das empresas que possuem ações na Bolsa de Nova Iorque.**

Cabe lembrar que foram consideradas não somente as empresas sediadas nos Estados Unidos da América, mas todas as suas subsidiárias. Após a análise das respostas nos itens precedentes, percebeu-se que a grande maioria dos executivos e os colaboradores compreendem a importância da SOX no cotidiano e no futuro da organização onde trabalham.

Ademais, todos responderam que lhes foi proporcionado um contato com o sistema de Controles Internos da empresa, e que receberam treinamento com relação às obrigações e ao conteúdo oriundos da referida lei.

O que se pode observar é que o grande desafio das empresas subsidiárias de indústrias americanas com ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque vem sendo conseguir implantar as determinações legais e posteriormente manter e sustentar as obrigações decorrentes.

Assim, com a pesquisa, demonstrou-se que os Controles Internos e a gestão de riscos tornaram-se ferramentas importantes na implantação e manutenção das determinações legais. Esses resultados revelam que as empresas estavam realmente prontas para atender aos

requerimentos da nova lei e que isso acabou por gerar valor e colaborou na melhoria dos seus resultados.

Verificou-se que quase a totalidade dos executivos e colaboradores pesquisados concorda que a implantação e manutenção ajudaram a reduzir os custos e deram maior visibilidade aos demonstrativos e às análises financeiras da empresa, principalmente pela certificação trimestral e pelas auditorias periódicas, efetuadas pelo CEO e pelo CFO da subsidiária no País. Ou seja, deduz-se que há geração de valor e proteção aos acionistas e investidores.

O fato de os entrevistados e os pesquisados conhecerem todas as normas e regras que norteiam a boa Governança e demonstrarem terem sido devidamente treinados acerca de seus princípios levou à dedução de que há reforço e aumento da transparência, e os Controles Internos contribuem também para gerar valor de mercado para a empresa.

Ademais, com este trabalho, foi possível gerar certo nível de conhecimento sobre os aspectos relativos aos riscos corporativos, aos Controles Internos, à Governança Corporativa e principalmente sobre às exigências e aos benefícios oriundos da Lei Sarbanes-Oxley. Ainda, foi proporcionada uma boa percepção de que a empresa pesquisada teve grande preocupação em implantar e manter seus sistemas de controle tendo, atualmente, um bom controle sobre os requerimentos da SOX.

Adicionalmente, essa preocupação não deve se restringir à sua obrigatoriedade legal e a seus aspectos criminais, mas sim aos valores que ela agrega ao negócio, à transparência que proporciona e à visão que ajuda a dar aos acionistas, conselhos e principalmente aos pequenos e grandes investidores.

Neste estudo, foi possível notar que a empresa estudada utiliza todas as ferramentas de Controles. Assim, entende-se que empresas de menor porte, ou até mesmo de grande porte (ainda que não tenham obrigação legal de atendimento à SOX) podem utilizar tais descobertas e informações para estabelecer ou manter seu próprio sistema de controle, o que pode contribuir para a melhor gestão e transparência de seus negócios e informações financeiras.

Finalmente, a pesquisa revelou que é necessária uma boa estrutura de controle, bons executivos e colaboradores bem preparados e atualizados com relação ao tema, e necessidade do “tom no topo”, o que tem facilitado a gestão e manutenção dos Controles e do atendimento às regras da SOX. Ainda, o foco a eles dado ajuda a reduzir os chamados custos de controle.

Segundo Guimarães (2006), a pesquisa empírica realizada apresenta algumas limitações. Neste estudo, elas ocorreram principalmente porque:

- a) a pesquisa restringiu-se a um único caso;
- b) o número de respondentes que, embora representassem 100% da população pesquisada, em termos de significância estatística pode gerar um tipo de discrepância, não se permitindo generalizar dos dados.

Para a empresa, com base na análise e na avaliação das respostas e preocupações dos funcionários respondentes, sugere-se que ela:

- a) invista na gestão de riscos corporativos e na formação de competências na área administrativa;
- b) fortaleça a cultura de gestão de riscos e do cumprimento das obrigações para o atendimento da legislação Sarbanes-Oxley;
- c) invista em tecnologia da informação, principalmente em sistemas de gestão integrada, não somente de riscos, mas também de negócios;
- d) crie um sistema de gestão de inteligência dos negócios, os quais possibilitem aos executivos fazer a gestão dos resultados não somente de maneira corretiva, mas também que saibam sua tendência e ajam de forma preventiva;
- e) identifique talentos e prepare um plano de carreira para os jovens oriundos de excelentes universidades. Isso permite a formação de um time especializado e a geração de mais rapidez no atendimento aos requerimentos de atualização que o mercado exige;
- f) identifique oportunidades de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, formando um time especializado também na antecipação tecnológica.

Logo, se consideradas as limitações, embora as questões e as assertivas sejam suficientes, pode haver resultados distintos em outra pesquisa do mesmo porte. Dessa forma, sugere-se a realização de uma pesquisa acadêmica nesse campo, verificando-se por consequência, como as empresas do segmento podem contribuir para formar mão-de-obra especializada suficiente. Isso porque o mercado está em crescimento constante e há uma tendência de investimentos estrangeiros em massa na América do Sul e na Ásia, principalmente em decorrência da crise atual no mercado norte-americano.

Outra sugestão de pesquisa acadêmica, pode ser a avaliação do custo-benefício que a implantação e manutenção dos requerimentos e certificações para atendimento aos requisitos da SOX trouxeram e continuam trazendo às subsidiárias de empresas americanas com ações na NYSE.

Além do acima exposto, sugere-se que os instrumentos aplicados nas análises das respostas dos questionário, das assertivas e da entrevista fundamentada sejam replicados para outras pesquisas.

Como sugestão final de pesquisa, entende-se por viável a exploração de quanto o atendimento às exigências da SOX, em termos de Controles Internos e Governança Corporativa, colabora ou pode colaborar para as empresas não sujeitas a esses Controles. Porém, pelo fato de sua implantação e manutenção, podem gerar algum tipo de valor e colaborar para a redução dos riscos inerentes aos seus negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

ANTUNES, J. **Contribuição ao estudo da associação de risco e controles internos de auditoria das demonstrações contábeis no Brasil.** 1998. 218 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

AZEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERGAMINI JR, S. **A crise de credibilidade corporativa.** *Revista do BNDES*, v. 9, no. 18, dez. de 2002.

BORGERTH, V. M. C. **SOX: Entendendo a lei Sarbanes-Oxley.** São Paulo: Thomsom, 2007.

CARVALHAL DA SILVA, A. L. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil.** Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2005.

CARVALHO, V. L.; OLIVA, E. C. **Prevenção a fraudes em empresas industriais de autopeças na região do grande ABC.** *RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios.* Vol. 8, n. 22, p. 1-12. set./dez. de 2006.

CHARAN, R. **Governança Corporativa que produz resultados.** Rio de Janeiro: Elsevier - Campus Editora, 2005.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.

DELOITTE DEVELOPMENT LLC. **Fraud and the role of the audit committee.** *Audit Committee Brief.* Special Edition. USA. June, 2004.

DELLOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Treinamento em gestão de riscos de negócios com enfoque nas exigências da lei Sarbanes-Oxley.** São Paulo, 2005.

DEMAREST E ALMEIDA ADVOGADOS. **Sarbanex-Oxley Act of 2002.** [2003] Disponível em : <<http://www.societario.com.br/jornal/archives/sarbanes.html>>. Acesso em 28.11.2007.

DUARTE JR., A. M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos.** Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

ERNST & YOUNG LLP. **The New 404 Balancing Act. Highlights of SEC Management Guidance.** [2007]. Disponível em <<http://www.ey.com>>. Acesso em 29.06.2007.

FERREIRA, L. E. A. et al. **Entendendo o COSO: um roteiro pratico para entender os princípios do COSO.** [2002]. Disponível em: <<http://www.auditorinterno.com.br/coso.htm>>. Acesso em 22.setembro.2007.

GITMAN, L. J. **Principles of managerial finance: brief.** 2<sup>nd</sup> ed. Reading, Mass : Adisson-Wesley, 2000. (The Addison-Wesley series in finance).

GUIMARÃES, I. C. **Uma pesquisa de campo sobre a contribuição da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto na cidade de São Paulo.** 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2006.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 3. ed., São Paulo: 2007.

\_\_\_\_\_. **Guia de sustentabilidade para as empresas.** [2007]. Disponível em: <<http://www.ibgc.gov.br>>. Acesso em 14.set.2007.

IBRACON – INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES; CRC-CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. **Controle interno nas empresas.** São Paulo: Atlas, 1997.

IIA-INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Putting COSO's theory into practice.** Tone at the top. Issue 28 – p. 1-4. November\_2005.

\_\_\_\_\_. **Applying COSO's – Enterprise risk management – integrated framework.** September 29, 2004.

LEVIN, J. FOX, J. C. **estatística aplicada às ciências humanas.** São Paulo: Pearson Education, 2004.

MAGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações.** São Paulo: Edicta, 2002.

MALACRIDA, M. J. C; YAMAMOTO, M. M. **Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa.** **Revista de Contabilidade Financeira e Finanças.** Universidade de São Paulo, n. 41,5. p. 65-79, set. 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINELLI, M. **Um estudo exploratório sobre o estágio da Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras.** **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP,** ano 7, número 19, p. 57-66, set./dez. de 2005.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARKOWITZ, H. M. **Portfolio Selection: efficient diversification of investments**. New York: Wiley, 1959.

MARTIN, N. C. et al. **Governança empresarial, riscos e Controles Internos : a emergência de um novo modelo de controladoria**. *Revista de Contabilidade e Finanças* – Universidade de São Paulo, n. 34, p. 7-22, Janeiro/abril de 2004.

MORGAN, M. G.; HENRION, M. **Uncertainty, a guide to dealing with uncertainty in quantitative risk and policy analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION. **Continuous risk management guide book**. Sil: NSA, 1999.

OLSON, C. **Risk Management in emerging markets**. London: Prentice Hall, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAULO, W. L. et al. **Riscos e Controles Internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais**. *Revista de Contabilidade e Finanças*, Universidade de São Paulo, n. 43, p. 49-60, Janeiro/Abril de 2007.

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

PEREIRA, A. C.; NASCIMENTO, W. S. **Um estudo sobre a atuação da auditoria interna na detecção de fraudes nas empresas do setor privado no Estado de São Paulo**. *RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*. Ano 7 – numero 19, p. 46-56, Setembro/Dezembro de 2005.

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

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos – estrutura integrada**. [2007]. Disponível em <<http://www.pricewaterhousecoopers.com.br>>. Acesso em 15.11.2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge: PmBok guide**. Newton Squer: PMI, 2000.

RABECHINI JR., R. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. 2003. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

RICARDINO, A.; MARTINS, S. T. A. **Governança Corporativa: um novo nome para antigas práticas?** *Revista de Contabilidade e Finanças*, Universidade de São Paulo, n. 36, p. 50-60, Setembro/dezembro de 2004.

ROVAI, R. L. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: Estudo de Múltiplos casos.** 2005. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Tipologia estratégica das operações das empresas multinacionais brasileiras.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2006, Fortaleza. **Anais....**Porto Alegre: ABEPRO, 2006, 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_.; R. L.; RABECHINI Jr., R.; CAMPANARIO, M. A. **Modelo de avaliação de riscos em gestão estratégica de projetos: estudo de caso empresa de autopeças.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Porto Alegre: ABREPRO, 2003. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_.; TOLEDO, N. N. **Avaliação de performance de projetos através do Earned Value Management System.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Porto Alegre: ABREPRO, 2002. 1 CD-ROM.

SALMON, W. J. et al. **Experiências de Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANCHES, M. V. **Sistemas de controles internos e de fiscalização em demonstrações contábeis: uma análise crítica de normas específicas.** 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SCHREINER, S. R. S. **Controles internos e governança corporativa: por que e como uma empresa brasileira deve atender a legislação Sarbanes-Oxley: estudo de caso da Perdigão S/A.** 2004. 228 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – Unifecap, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2004.

SEC. [2007]. Disponível em <<http://www.sec.gov>>. Acesso em 12.10.2007.

SECURATO, J. R.; MANUFFILHO, J. A. **Cálculo financeiro das tesourarias: bancos e empresas.** 2. ed. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.

SHAW, J. C. **Corporate Governance and risk: a system approach.** New York: John Wiley & Sons, 2003.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

STANDARD & POORS. **Country Governance Study: Brazil.** [March 1, 2004]. Disponível em <<http://www.standardandpoors.com>>. Acesso em 12 de Outubro de 2007

TERRA, P. R.; LIMA, J. B. N. **Governança corporativa e a reação do mercado de capitais a divulgação das informações contábeis.** *Revista de Contabilidade e Finanças*, Universidade de São Paulo, n. 42, p. 35-49, Setembro/Dezembro de 2006.

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

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APRESENTADO E RESPOSTAS DOS EXECUTIVOS E DEMAIS COLABORADORES

- 1) Em qual área organizacional você trabalha?
- 2) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 3) Você possui curso superior?
- 4) Você possui curso de pós-graduação? Em qual área?
- 5) Você tem participado de cursos, seminários, palestras, painéis, workshops, e outros, como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional?
- 6) Você tem conhecimento das necessidades de implantação de um sistema de Controles Internos? Favor justificar sua resposta.
- 7) Em sua opinião, a implantação dos Controles Internos tem algo a ver com as normas e procedimentos implantados pela organização? Em que medida?
- 8) Em que medida sua empresa divulga os conceitos e a necessidade de haver um sistema de Controles Internos?
- 9) Você acha que os escândalos anteriores a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002, contribuíram para o aprofundamento dos Controles Internos em sua empresa? Em que medida?
- 10) Na manutenção do sistema de Controles Internos, a empresa tem mais benefícios que custos ou o contrário? Justifique sua resposta.
- 11) O que é risco, em sua opinião?

- 12) Há alguma iniciativa de prevenção a fraudes?
- 13) Treinamento e mudança cultural para gestão de controle resolvem os problemas dos riscos nas empresas? Justifique sua resposta.
- 14) Sua empresa possui área de Controles Internos e auditoria interna? Como você vê a atuação dos mesmos?
- 15) O que você entende por Governança Corporativa?
- 16) Em que medida você acha que sua empresa utiliza boas práticas de Governança Corporativa? Exemplifique algumas delas.
- 17) A Lei Sarbanes-Oxley é composta de 11 capítulos. Em sua opinião, ela ajudou as empresas a melhor controlar seus processos Internos? Justifique.
- 18) A Lei burocratiza ou facilita o processo de Controles Internos? Justifique.
- 19) O custo do controle compensa? Ou as valorizações das ADRs (ações das companhias americanas) não justificam o aumento de tal custo?
- 20) O fato dos principais executivos terem inclusive responsabilidade criminal e sendo-lhes devidas multas pesadas por não conformidades financeiras e contábeis inibe ou faz com que eles criem excessivos Controles na organização? Comente.
- 21) Para alguns executivos, autores e investidores, a seção 404 é de maior custo, ao estabelecer a emissão de relatórios anuais. Como sua empresa faz isso? Ela certifica os Controles Internos em que periodicidade?
- 22) Você já foi envolvido em algum tipo de revisão de Controles Internos em sua divisão ou planta? Qual a periodicidade?
- 23) Em sua opinião, a sua empresa procura manter o “tom no topo”, onde o principal executivo e o executivo financeiro acompanham pessoalmente o processo de

conformidade dos Controles Internos com as normas legais e procedimentos da organização?

24) A existência da SOX e da Governança Corporativa faz com que as normas se completem entre em conflito entre si?

25) Qual é sua percepção quanto à implantação e manutenção do sistema de Controles Internos para o devido atendimento a Lei Sarbanes-Oxley?

**APÊNDICE B – ENTREVISTAS ESTRUTURADAS E RESPOSTAS DOS  
PRINCIPAIS EXECUTIVOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE IMPLANTACAO E  
ATENDIMENTO À LEI SARBANES-OXLEY**

- 1) Opine sobre a validade dos Controles Internos para empresas brasileiras.
- 2) Quando você pensa em Controles Internos, qual é a primeira definição que vem a sua mente?
- 3) O que você entende sobre a seguinte definição: “É possível combinar estrategicamente um projeto robusto de implantação das diretrizes de SOX com o processo de geração de valor e isto pode ser concretizado através do desenvolvimento de uma metodologia estruturada”?
- 4) Em que medida sua empresa está preocupada com o gerenciamento de riscos?
- 5) As regras contábeis determinadas pelo Instituto dos Contadores Públicos Certificados nos Estados Unidos ajudam ou atrapalham os Controles no processo de prevenção de riscos? Descreva sua opinião.
- 6) Sua empresa faz monitoramento contínuo, re-certificando os Controles Internos? Qual é a sua periodicidade?
- 7) Fale sobre a atuação SEC, entidade reguladora americana.
- 8) Opine acerca do aumento do nível de responsabilidade do Diretor Presidente e do Diretor Financeiro. O fato da responsabilidade do CEO e do CFO ter aumentado, em sua opinião, reduz a responsabilidade dos demais membros das empresas? Justifique.
- 9) A seção 302 determina que os CEOs e os CFOs revisem as informações para melhorar ou para burocratizar os Controles dentro da empresa? Em que medida? Opine.
- 10) Em sua opinião, essa obrigatoriedade aumenta o valor da empresa perante os investidores?

## ANEXO A – EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA DE REVISÃO DE CONTROLES INTERNOS

### PROGRAMA DE REVISÃO DE CONTROLES INTERNOS

Página 1

<b>UNIDADE:</b>		<b>LOCAL:</b>
<b>Última Revisão:</b>		
<b>Revisão</b>		
<b>Feita por FINANCEIRO</b>		
<b>Func.</b>	<b>Data</b>	<b>FATURAMENTO</b>
<b>Contato: A</b> <b>Tel.:</b>		
<p><b>Introdução:</b> Controles Internos adequados de faturamento devem assegurar que todo material despachado foi devidamente faturado com seus respectivos preços corretos.</p>		
<p><b>Referência:</b> Accounting Policy Manual - 14/23.II  <b>Conseqüências Potenciais:</b> O fluxo de caixa pode não ser maximizado devido a faturamentos inadequados ou a erros de faturamento não resolvidos. Faturas ou ajustes não autorizados resultando em registros incorretos em vendas e no contas a receber. A companhia pode ser responsabilizada e autuada por vendas não faturadas e outros impostos aplicáveis.          Demonstrações Financeiras incorretas.</p>		
1. As notas fiscais são emitidas e enviadas no momento em que os produtos são despachados?		
2. Documente e teste que os Controles implementados asseguram que os Preços de venda, que são manual ou automaticamente colocados nas Faturas, estejam corretos e de acordo com os contratos de venda (Financial Policy Manual - 14/23 - Contas a Receber).		
3. Os preços faturados foram devidamente aprovados e as notas fiscais revisadas assegurando sua correta emissão quanto ao preço, impostos aplicáveis etc?		
4. Existe uma lista de clientes que requerem a inclusão manual do preço?		
5. Sempre que houver necessidade de inclusão manual de preço, o faturista verifica os preço no sistema de Vendas?		
6. Existe uma verificação, em base de testes, nas faturas emitidas cujo Preço foi incluído manualmente?		
7. São cobrados preços uniformes para clientes de uma mesmo grupo, tais como montadoras, concessionárias, distribuidores? Justifique sua resposta.		
8. Todas as faturas com erros (rejeitadas e devolvidas) são revisadas ou corrigidas em bases diárias, assegurando que o faturamento ou sua respectiva provisão foi corretamente registrado no período em que o produto foi despachado ou o serviço despachado ou o serviço fornecido?		
9. Existem restrições no sistema de faturamento, a fim de que os funcionários não possam refaturar os itens e alterar preços sem controle de aprovação?		
10. A área de faturamento ou as listas do sistema de expedição verificam		

se todos os itens foram devidamente despachados, assegurando uma imediata investigação para os itens não faturados?	
11. Faturas diversas, tais como, "sem débito e sem retorno", consignação, amostras, etc., foram autorizadas por funcionários que possuem uma delegação de autoridade emitida pela Diretoria e que está vigente?	
12. Para venda de lotes (spot buy) foi implementado um controle no Faturamento, a fim de assegurar que as quantidades acordadas foram devidamente despachadas? A área de Vendas é notificada do primeiro ou último envio?	
13 - Todos os documentos de ajustes (notas de débito e crédito) são pré-numerados e devidamente contabilizados?	
14. Todos os ajustes são baseados em documentação suporte e autorizados conforme níveis de aprovação pré-estabelecidos? Tais aprovações devem incluir a gerência que não origina o ajuste para todos os créditos acima de US\$ 1,000.00.	
15. São mantidas trilhas de auditorias impressas no departamento, das notas de crédito preparadas, lançadas e aprovadas?	
16. Nos casos em que as Notas de Crédito são utilizadas para regularizar reclamações de garantia, descontos em peças, produtos e serviços etc., existe documentação suporte e autorização para estes descontos?	
17. Teste e documente que as faturas de sucata são verificadas contra a documentação de embarque, preços, etc., (FPM-84 - Factory & Cost Adjustment - II . Sale of Scrap).	
18. A área efetua reconciliação junto ao fornecedor e/ou aliadas dos materiais emprestados? Impostos:	
19. Existe uma lista com todos os impostos aplicáveis atualizados e estes impostos são devidamente aplicados nas faturas?	
20. Para todos os itens isentos de impostos, existe documento oficial em arquivo, emitido pelo cliente, a fim de suportar tais isenções, o qual é mantido conforme determina a lei fiscal?	
<p><b>Revisão Completadas em: ___/___/___, por: _____</b></p> <p>_____ <b>Supervisor</b></p> <p><b>Responsável</b></p> <p>_____ <b>Gerente do Departamento</b></p> <p>_____ <b>Gerente de</b></p> <p><b>Planta</b></p> <p>_____ <b>Diretor de</b></p> <p><b>Operações</b></p> <p>_____ <b>Coord. Controles Internos</b></p>	
N - Questão Nova	A - Comentários de auditoria emitidos pela empresa ou Auditores
M - Questão Modificada	IC - Controle Interno Inadequado / Não completado no ano anterior
E - Questão Excluída	H - Risco Alto

## ANEXO B – OS PRINCIPAIS ESCANDALOS CONTABEIS

Para Borgerth (2007), em sua grande maioria, as práticas de manipulação utilizadas não eram exatamente ilegais, ou seja, eram permitidas por brechas verificadas na legislação existente.

No entanto, a existência destas brechas talvez seja originada pelo fato de que na época em que aquelas leis foram escritas, o legislador tenha considerado desnecessário explicitar de que determinadas práticas jamais deveriam ser adotadas, uma vez que elas viriam a transgredir o conceito do que seria considerado *eticamente aceitável*. A fim de dar uma abordagem prática ao efeito da ausência de conduta ética e seu possível resultado sobre a eficiência dos mercados.

Ainda, segundo Borgerth, embora grande número de empresas, principalmente norte-americanas, tenha sido envolvido em escândalos contábeis nos últimos anos, serão a seguir abordados com mais detalhes apenas os mais relevantes: Enron, Arthur Andersen e WorldCom, com breves comentários sobre outros menos relevantes.

Assim, o que se pretende mostrar, para o objetivo proposto, é que os escândalos a seguir relatados contribuíram para que o poder público dos Estados Unidos promulgasse a Lei Sarbanes-Oxley, a qual trouxe as obrigações analisadas para as empresas.

### **A) O Caso Enron – Estados Unidos (2001)**

#### **A empresa**

Até a explosão dos escândalos envolvendo a Enron, qualquer rumor negativo a seu respeito era considerado sem fundamento. Afinal, tratava-se da quinta maior empresa norte-americana (2001, 7º. em 2000), por cinco anos apontada pelo ranking da revista Fortune como uma das cem melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos.

Fundada em 1985, a partir da fusão de duas empresas distribuidoras de gás natural, em 1989 a Enron começou a atuar no mercado de *commodities* de gás natural. Sua estratégia era comprar uma empresa geradora ou distribuidora de gás natural e fazer dela um centro de armazenamento ou comercialização de energia.

Em apenas 10 anos atuando nesse mercado, a Enron já detinha 25% do mercado de *commodities* de energia, com mais de US\$ 100 bilhões em ativos. Em dezembro de 2000, apenas um ano antes da crise, suas ações indicavam um crescimento de 1.700% desde sua

primeira oferta, com um índice P/L (preço/lucro) de aproximadamente 70, tendo atingido o seu pico de US\$ 90 por ação. Em 04/06/2001, sua ação estava quotada a US\$ 54,54 (fonte: Bloomberg), algumas semanas após o início do escândalo, em 10.12.2001, esta mesma ação estava quotada a US\$ 0,81.

### **O Escândalo**

Em novembro de 2001, sob investigação da Securities and Exchange Commission (SEC), a empresa admitiu ter inflado seus lucros em aproximadamente US\$ 600 milhões nos últimos quatro anos. O que já era grave o suficiente para abalar o mercado alcançou proporções mundiais quando os detalhes da atuação da empresa vieram a tona.

A fim de apresentar uma saúde financeira que lhe permitisse acesso a crédito, a empresa manipulou seus dados contábeis. Isso se deu pela criação de empresas do tipo Specific Purpose Enterprise (SPE), em que executivos da Enron eram acionistas principais e das quais a própria Enron detinha apenas 3% do controle. Isso descaracterizaria a necessidade de consolidação dos resultados dessas empresas nas demonstrações contábeis da Enron, que, então, realizava transações com tais empresas, com os seguintes objetivos:

- Proteção de investimento – para falsamente proteger seus investimentos contra riscos de mercado, a Enron transferia as ações para a SPE, firmando um contrato de opção (PUT), pelo qual a SPE era obrigada a comprar as ações a um preço fixo. Dessa forma, caso o preço desses investimentos caísse, a Enron exerceria a opção, e toda a perda decorrente da desvalorização do investimento se concentraria na SPE, que, por ser um apesa apenas de papel, não teria uma perda real.
- Transferência de ativos – quando havia risco de um ativo específico prejudicar as demonstrações da própria Enron, por exemplo, um crédito junto a uma empresa com classificação de alto risco para o mercado, a Enron vendia esse ativo para uma das SPE, recomprando após encerramento das demonstrações contábeis daquele período.
- Disfarce de empréstimos – em um dos casos de disfarce de empréstimo, a Enron firmou um contrato de fornecimento de energia por um determinado período, no valor de US\$ 394 milhões. O contrato previa um desconto para US\$ 330 milhões, caso o comprador concordasse em pagar a vista. Simultaneamente, a Enron firmou outro contrato com uma subsidiária do comprador para adquirir a mesma quantidade de energia por US\$ 394 milhões pagáveis ao longo do período. Essa operação triangular

resultou em um empréstimo de US\$ 330 milhões, com juros fixos de US\$ 64 milhões. Com essa estratégia, a Enron evitou a configuração do aumento do seu endividamento.

Com exceção do disfarce de empréstimos, na verdade, nenhuma das outras transações era efetivamente legal, desde que realizadas com pessoas jurídicas que fossem independentes da Enron, o que obrigaria a empresa a reconhecer efeitos nas suas demonstrações contábeis. O fato de as operações terem sido feitas por meio de SPEs, que na verdade eram controladas pela própria Enron, caracterizou a total falta de ética das mesmas.

Além das manipulações contábeis, descobriu-se que o código de ética da empresa, embora existente, era constantemente objeto de exceções e não-conformidades. Ademais, decisões eram aprovadas sem que tivessem passado por todas as instancias de controle interno esperadas e nem todas as decisões relevantes eram submetidas a aprovação do Conselho de Administração da Empresa, que, conseqüentemente, recebia informações parciais.

Enfim, a empresa se caracterizou por um infindável número de falhas de revisão e monitoramento por parte do seu Comitê de Auditoria, que, teoricamente, deveria estar atendo a esse tipo de falha. Coincidentemente, alguns dos membros desse Comitê, e o próprio presidente da empresa, venderam mais de US\$ 1,1 bilhão em ações da Enron no curto período de entre o início dos rumores e o estouro do escândalo.

Em menos de um mês após o estouro do escândalo, a Enron entrou com pedido de falência. O preço de suas ações caiu para US\$ 0,70 por ação. Kenneth Lay, presidente do Conselho de Administração da empresa e um dos principais suspeitos, chegou a vender cerca de US\$ 200 milhões em ações da companhia antes da queda.

Um dos membros do Conselho, Cliff Baxter, cometeu suicídio, e o fundo de Pensão da empresa foi a bancarrota, deixando desamparados os milhares de funcionários honestos e dedicados que, até então, tinham orgulho de pertencer ao quadro funcional da quinta maior empresa norte-americana. Certamente, tal como ocorrera com a quebra da bolsa em 1929, o mercado dos Estados Unidos será reconhecido como pré e pós-Enron.

Além da atitude da própria Enron o comportamento de três classes profissionais também foi marcado por posições antiéticas: os advogados, os analistas de mercado e os auditores independentes da empresa.

No caso dos advogados, os escritórios contratados pela Enron participaram ativamente da estruturação legal das operações, mesmo sabendo o quanto essas operações beiravam o limite da ética. Quando as primeiras denúncias foram feitas, a Enron contratou um

outro escritório de advocacia para dimensionar o real risco a que a empresa estaria exposta. Este escritório sinalizou que tudo o que a empresa precisaria fazer era intensificar suas práticas de relações públicas.

Os analistas de investimentos têm como função analisar a situação financeira e a perspectiva de retorno dos investimentos das empresas que acompanham, recomendando aos seus investidores comprar ou vender ações dessas empresas. Nos meses que antecederam o escândalo, apesar de todos esses analistas ter estudado continuamente a Enron, a indicação de compra era quase unânime. Ocorre que esses analistas eram funcionários dos bancos de investimentos e a maioria deles tinha operações financeiras com a Enron.

Uma eventual recomendação de venda resultaria em uma queda das ações da empresa, piorando as perspectivas desses bancos em terem seus empréstimos honrados. Alguns desses bancos, como o Merrill Lynch e o J. P. Morgan, estão sendo punidos com o pagamento de altas multas, em função de ter sido constatada a manipulação de relatórios de analistas a partir da descoberta de e-mails dos mesmos para seus chefes alertando para o risco, e destes mandando seus funcionários desconsiderarem os fatos apontados.

Uma grande parcela das multas se destinará ao pagamento de indenização a investidores lesados e a programas de educação dos investidores, para que eles tenham melhores condições de analisar, por si só, os riscos envolvidos em seus investimentos.

Por sua vez, o comportamento dos auditores independentes, Arthur Andersen, foi tão claramente não-independente que, por si, merece uma referência, conforme está abaixo ilustrado.

## **B) O Caso Arthur Andersen – Estados Unidos (2002)**

Quando o escândalo Enron explodiu, a Arthur Andersen, uma empresa de 89 anos, era tida como uma das mais conceituadas do mercado, formando com a PricewaterhouseCoopers, a Deloitte Touche Tohmatsu, a Ernst & Young e a KPMG um mega grupo conhecido no mercado como *Big Five*.

Em outras palavras, as companhias brigavam para ter uma dessas empresas como seus auditores, em função do renome que desfrutavam no mercado pela sua eficiência e confiabilidade. A Andersen era, na verdade, tida como uma empresa-modelo na área de auditoria, e os preços elevados que costumava cobrar pelos seus serviços eram reflexo do seu prestígio.

Quando o caso Enron veio à tona, com todas as implicações sobre o envolvimento da Andersen, seu efeito sobre a empresa foi o mesmo da implosão de um grande prédio, que cai em poucos segundos. Em questão de alguns meses, a empresa estava acabada. Seus 85 mil funcionários, de notória formação, foram, com poucas exceções, rapidamente absorvidos pelas outras empresas, que também absorveram os 2.300 clientes da Andersen, com um faturamento em torno de US\$ 5 bilhões por ano.

No Brasil, a Andersen tinha 1.800 profissionais distribuídos por sete escritórios. A empresa ocupava o segundo lugar em volume de negócios no país, com 16,64% do mercado, perdendo apenas para a Price, que detinha 18,31%. A liderança dessas duas empresas era bastante relevante: a Ernst & Young, que ocupava o terceiro lugar, detinha apenas 9,71% do mercado. Com a quebra da Andersen, no Brasil, a Deloitte incorporou a grande maioria dos seus negócios.

### **O Escândalo**

Os procedimentos adotados pela Arthur Andersen em relação a Enron contrariavam todas as melhores práticas de independência que deveriam nortear a relação entre uma empresa e seus auditores.

Em primeiro lugar, como auditora da Enron, certamente, a Andersen estava mais do que ciente das práticas de contabilidade criativa que a empresa vinha adotando. Mais do que isso, no ano de 2001, a Andersen havia recebido US\$ 52 milhões por serviços prestados para a Enron. Deste montante, US\$ 27 milhões foram derivados da prestação de serviços de consultoria. Em resumo, provavelmente, a Andersen havia participado ativamente da estruturação das operações antiéticas. Dessa forma, a divisão de auditoria da empresa jamais poderia condenar tais operações.

Alem disso, ficou comprovado pela justiça que, após denunciar o que estava ocorrendo para Kennet Lay, em agosto de 2001, SHerron Watkins tomou a iniciativa de procurar um alto executivo da Andersen com o mesmo propósito. Nem Lay nem a Andersen tomaram qualquer tipo de atitude.

No entanto, o mais chocante a respeito da participação da Andersen no esquema de corrupção que imperava na Enron foi o fato de a empresa, que, teoricamente, deveria tomar uma posição independente em relação à empresa que auditava, tão logo começaram os rumores sobre problemas, ter destruído toda e qualquer documentação que pudesse

comprometer a Enron ou a si própria, na mais declarada atitude antiética que uma empresa do seu setor de atuação poderia tomar. Os principais executivos ligados à conta Enron estão sofrendo processos judiciais.

A resposta do mercado foi imediata. Da noite para o dia, ter a Andersen como auditora passou a ser motivo de risco para a imagem de uma empresa.

Alguns podem dizer que a Andersen teve o que merecia, mas os efeitos de sua postura são muito mais abrangentes. Tanto a profissão contábil quanto a de auditoria ficaram *sub judice*, com a imagem prejudicada. O mercado, nesse sentido, costuma ser bastante cruel, generalizando comportamentos isolados como se eles ilustrassem a postura de todos e, assim, desestimulando justamente aqueles que se esforçam para se manter dentro dos padrões éticos de sua profissão, que acabam sendo estigmatizados como os outros poucos que fogem a regra.

### **C) O Caso WorldCom – Estados Unidos (2002)**

#### **A Empresa**

Por ocasião do seu pedido de falência, em julho de 2002, a WorldCom era conhecida como a segunda maior empresa de telefonia de longa distância nos Estados Unidos. Durante os cinco anos que antecederam a sua falência, a empresa havia crescido intensamente, a partir de fusões e aquisições, usando bilhões de dólares de suas próprias ações e dívidas de US\$ 25 bilhões como mecanismo de financiamento desse crescimento. Para forjar essas fontes, a WorldCom manipulou suas demonstrações contábeis no período de 1999 a 2002, dando origem ao maior caso de fraude contábil da história norte-americana.

O relator do processo contra os executivos da empresa atestou que as práticas adotadas pela WorldCom tinham na simplicidade o seu toque de gênio e poderiam ter sido facilmente descobertas se os agentes que deveriam ter atuado como fiscalizadores: auditores (Arthur Andersen), bancos subscritores (Salomon Brothers, JP Morgan, Bank of América, Deutsche Bank, Chase Securities etc.), analistas independentes, advogados e executivos da empresa que não tivessem desviado o olhar, a fim de preservar a oportunidade de um bom negócio.

#### **O Escândalo**

Segundo o relator do processo, após cada trimestre a empresa revisava seus números de forma a adequá-los às estimativas dos analistas independentes. Essa revisão geralmente

envolvia reclassificações contábeis, sem qualquer tipo de fato que justificasse esses lançamentos.

Essas práticas permitiram a empresa captar US\$ 17 bilhões em lançamentos de notas ocorridos em maio de 2000 e maio de 2001, obtendo a classificação do *investment grade*, uma categoria de excelente risco, quando, na verdade, a empresa estava à beira da falência.

Dentre as manipulações praticadas, podemos destacar as seguintes:

- Contabilização de operações de arrendamento (leasing) – quando uma empresa realiza uma operação de leasing operacional, está contratando o aluguel de um equipamento. Ao final do contrato, ela devolverá o equipamento ao seu dono ou renovará o contrato por um novo período e/ou por um novo equipamento. Esse gasto de aluguel deve ser contabilizado como uma despesa, reduzindo, pois, o resultado do período. Quando, por outro lado, a empresa realiza um leasing financeiro, as características da operação mudam. Não se trata mais de um aluguel, em que a propriedade e a responsabilidade pela manutenção de equipamento permanecem com o arrendador. Estamos na verdade, diante de um investimento caracterizado pela compra financiada de um equipamento. Ao final do período do contrato, a empresa que esta arrendando o equipamento pagará um valor residual estipulado e se tornará a sua real proprietária. Nesse caso, as parcelas pagas ao arrendador não passam pelo resultado, mas são contabilizadas no ativo permanente da empresa. Em outras palavras, não reduzem o resultado do período. O que a WorldCom vinha fazendo, com a anuência do seu auditor (a mesma Arthur Andersen envolvida no caso Enron), era contabilizar gastos operacionais como se fossem operações de investimento, gerando o efeito anteriormente descrito.
- Até 1998, a WorldCom havia adquirido mais de 60 companhias em operações envolvendo mais de US\$ 70 bilhões. Uma das últimas aquisições foi a da MCI, por US\$ 40 bilhões, o que a tornou a segunda maior empresa de telefonia norte-americana, atrás apenas da AT&T. O grande propósito dessas aquisições, segundo executivos da própria empresa, era eliminar a concorrência e disfarçar a real situação existente. A cada aquisição, a empresa se valia da quebra de uniformidade gerada pela necessidade de reportar a nova aquisição para ocultar suas próprias deficiências, tornando impossível que um analista desavisado pudesse comparar resultados de um período para outro.

Apesar do processo da SEC e da crise de imagem, a empresa está conseguindo se reerguer graças ao estabelecimento de um código de Governança Corporativa considerado austero mesmo pelos mais conservadores. Além disso, ela se valeu das prerrogativas da legislação norte-americana para casos de concordata e mudou sua razão social para MCI.

Seu ex-presidente, Bernard Ebbers, no entanto, não teve tanta sorte. Em 14 de julho de 2005, o executivo foi condenado a cumprir 25 anos de prisão, o que, considerando-se sua idade atual, equivale a prisão perpétua. Adicionalmente, Ebbers teve que colocar sua fortuna pessoal a disposição de um fundo de liquidação destinado a indenizar os acionistas prejudicados pela quebra da empresa.

O julgamento contra executivos e outras partes envolvidas na fraude da WorldCom foi concluído em 21 de dezembro de 2005. Ebbers já pagou US\$ 850 mil de indenizações e esse valor pode chegar até US\$ 4 milhões. O diretor financeiro da empresa, Scott Sullivan, foi condenado a pagar US\$ 485 mil, além de cumprir pena de 5 anos; e o Banco Merrill Lynch foi condenado a pagar US\$ 200 mil.

#### **D) Outros Escândalos**

Bergamini Jr. (2002) elenca outros casos os quais, segundo ele, foram extraídos de um processo de acompanhamento dos processos, acessando a página da SEC, a qual é disponível no site [www.sec.gov/litigation](http://www.sec.gov/litigation).