

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

JOSÉ CARLOS PENHA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO CORPO DIRETIVO
DE UMA MULTINACIONAL ORIENTAL QUANTO À
IMPLEMENTAÇÃO DOS REQUISITOS DA LEI SARBANES-OXLEY**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anísio Candido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

P399e

Penha, José Carlos

Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional
oriental quanto à implementação dos requisitos da lei Sarbanes-Oxley / José
Carlos Penha. - - São Paulo, 2005.
192 f.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap -
Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica .

1. Estados Unidos. Sarbanes-Oxley Act of 2002
2. Administração de risco
3. Governança corporativa
4. Auditoria interna

CDD 657.45

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOSÉ CARLOS PENHA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO CORPO DIRETIVO DE UMA
MULTINACIONAL ORIENTAL QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DOS REQUISITOS
DA LEI SARBANES-OXLEY**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade
Estratégica.

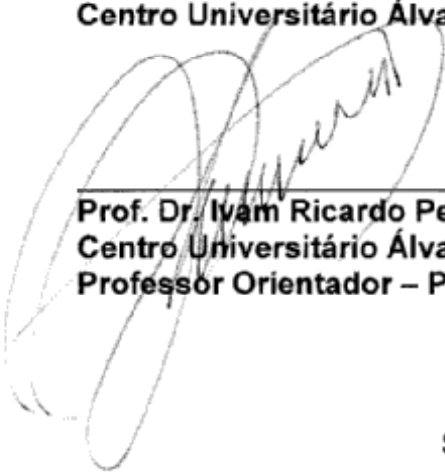
COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo – FEA-USP



Prof. Dr. João Bosco Segreti
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP



Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 19 de julho de 2005

DEDICATÓRIA

A Deus, por mais esta etapa
na minha vida. Aos meus pais
José, *in memoriam*, e Páscoa.
À minha irmã Neide.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos dons a mim concedidos, principalmente o dom maior da vida, e por tudo que me tem proporcionado, com sua Luz sempre iluminando o meu caminho.

Ao meu pai José, *in memoriam*, pelo seu amor, pelo exemplo de caráter, de homem e de pai, que me transformou no homem que hoje sou.

À minha mãe Páscoa, pelo seu amor, sua dedicação e sua preocupação, pelo estímulo e pela compreensão da necessidade de dedicação à pesquisa, o que me fez ausente em muitos momentos.

À minha irmã Neide, Sebastião, Eduardo, Cláudia, Osmário, minha amada família, pela amizade verdadeira e sincera, fonte de energia que me impulsiona.

Ao Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, pelo seu incentivo e pela sua constante busca por novos conhecimentos, proporcionando a orientação segura nas minhas pesquisas.

Aos membros da Comissão Julgadora, Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro e Prof. Dr. João Bosco Segreti, pelas críticas e sugestões construtivas.

Ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, por proporcionar este programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, contribuindo com o desenvolvimento da ciência contábil.

Ao Prof. Dr. Cláudio Parisi, pelas contribuições e pelo estímulo a me dedicar a este tema.

Aos demais professores do programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, pela dedicação, exemplo e incentivo transmitidos durante todo o curso.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva e ao Prof. Dr. Mauro Neves Garcia, do programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, pelas importantes contribuições à minha pesquisa.

Às funcionárias da Secretaria de Mestrado e aos funcionários da Biblioteca, pela atenção dispensada e pelo pronto atendimento às nossas solicitações.

Ao Prof. Dr. Marcos R. S. Peters e ao colega de Mestrado, Gregório Mancebo Rodriguez, pelo cordial atendimento e observações importantes que me ajudaram na condução de minha pesquisa.

Ao doutorando Paulo Tadeu Meira e Silva de Oliveira, do Instituto de Matemática e Estatística da USP, por sua ajuda nas minhas dificuldades com a Estatística.

Ao colega de Mestrado, Tiago Nascimento Borges, que mesmo tendo convivido tão pouco se mostrou tão amigo, sempre me incentivando com a sua jovialidade e não me deixando esmorecer.

Aos demais colegas do programa de Mestrado, pela amizade e pelas sugestões e críticas sempre oportunas e pertinentes.

A todos os executivos da empresa pesquisada, pelo seu profissionalismo e colaboração, respondendo ao questionário da pesquisa.

Aos amigos de fé da Comunidade Paroquial de São João Clímaco e do ECOA – Encontro com Cristo e Outros Amigos, pelo prazer de compartilhar da sua amizade e pela compreensão nos momentos de minha ausência.

Ao Pe. Edson Donizete Toneti e ao Pe. Ney de Souza, sobretudo grandes amigos, pela confiança em mim depositada, pelas palavras de força e coragem e pelo apoio espiritual nos momentos difíceis.

EPÍGRAFE

“O temor ao Senhor, eis a
sabedoria; fugir do mal, eis a
inteligência.”

Bíblia Sagrada, Livro de Jó,
Capítulo 28, Versículo 28

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste no estudo exploratório sobre o posicionamento dos diretores e gerentes de uma companhia subsidiária de multinacional oriental estabelecida no Brasil, quanto à implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley para as empresas que possuem *American Depositary Receipts* negociados em bolsas de valores norte-americanas. Inicialmente são apresentados, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, os principais pontos da citada Lei e os aspectos de gestão com os quais interage, como gestão de riscos, governança corporativa e controles internos. Na seqüência são demonstrados os métodos e técnicas da pesquisa e a argumentação que embasou a decisão pela utilização do método do estudo de caso como a estratégia mais adequada para a pesquisa. A elaboração do protocolo para o estudo de caso constituiu-se na tática principal para aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador durante o seu desenvolvimento. Para coletar os dados foi elaborado e aplicado questionário a todos os diretores e gerentes da empresa. Os dados foram tratados pela Estatística descritiva, conjugada com técnicas não-paramétricas (análise discriminante), pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis, com auxílio do *software* SPSS. Da coleta, tabulação, análise e interpretação dos dados obteve-se a resposta à questão de pesquisa, como os diretores e gerentes da empresa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley. A pesquisa demonstrou que os diretores e gerentes estão conscientes das deficiências dos atuais sistemas de controle interno, governança corporativa e gestão de riscos. Demonstrou também a necessidade de investimentos para o pleno atendimento às exigências da Lei. Subsidiariamente, verificou-se que as regras de controle interno e governança corporativa não são cumpridas por todos os funcionários. Foi detectada, também, a existência de um apetite para riscos, porém a cultura voltada à gestão de riscos ainda é incipiente.

Palavras-chave: Estados Unidos - Sarbanes-Oxley Act of 2002. Administração de risco. Governança corporativa. Auditoria interna.

ABSTRACT

The purpose of this work consists of the exploratory study about the positioning of directors and managers of an eastern multinational subsidiary company established in Brazil, as regards the implementation of the requirements determined for the Sarbanes-Oxley Act for the companies which have American Depositary Receipts negotiated in North American stock exchange. Initially they are presented, from bibliographical and documentary research, the main points of the Act and the management aspects with which it interacts, as risk management, corporate governance and internal controls. In the sequence, the methods and techniques of the research are demonstrated, as well as the argument that substantiated the decision for the use of the case study method as the appropriate strategy for the research. The elaboration of the protocol for the case study consisted in the main tactics to increase the research reliability and to guide the researcher during its development. To collect the data it was elaborated and applied a questionnaire to all directors and managers of the company. The data had been treated by the descriptive Statistics, conjugated with not-parametric techniques (discriminant analysis), for the application of the Kruskal-Wallis test, with the use of SPSS software. After the data collection, treatment, analysis and interpretation, it was gotten answer to the research question, how the company directors and managers will act front to the necessity of the requirements implementation determined for the Sarbanes-Oxley Act. The research demonstrated that the directors and managers are conscious of the deficiencies of the current internal control system, corporate governance and risk management. It also demonstrated the necessity of investments for the full attendance to the requirements of the Law. In addition, it was verified that the rules of internal control and corporate governance are not fulfilled by all the employees. It was detected, also, the existence of an appetite for risks, however the culture directed to the risk management is incipient.

Key-words: United States - Sarbanes-Oxley Act of 2002. Risk management. Corporate governance. Internal auditing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Arquitetura de risco – plano de oito pontos	29
FIGURA 2 – Modelo de gerência de riscos em projetos	32
FIGURA 3 – Processo de gestão de riscos	33
FIGURA 4 – O processo de tratamento de riscos	35
FIGURA 5 – Modelo de controladoria de risco-retorno em instituições financeiras	38
FIGURA 6 – Valores e posturas essenciais da governança corporativa	42
FIGURA 7 – COSO – relacionamento de objetivos e componentes	69
FIGURA 8 – COSO 2 – relacionamento de objetivos e componentes	75
FIGURA 9 – Os componentes do COSO 2 – fluxo do processo	76
FIGURA 10 – Processo de implementação da estrutura de controles internos ..	80
FIGURA 11 – Etapas da elaboração de um estudo de caso	96
FIGURA 12 – Organograma macro da empresa	111

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Classificação dos riscos empresariais	28
QUADRO 2 – Conceito multidimensional de risco	28
QUADRO 3 – Partes interessadas e interesses que podem estar presentes em processos de governança corporativa de diferentes amplitudes .	40
QUADRO 4 – Conceitos de governança corporativa: uma tentativa de síntese .	41
QUADRO 5 – 50 anos de governança corporativa	43
QUADRO 6 – Governança corporativa em cinco regiões mundiais	47
QUADRO 7 – Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa ..	49
QUADRO 8 – Principais mudanças provocadas pelas seções 301, 201 e 202 da Sarbanes-Oxley	52
QUADRO 9 – Principais mudanças provocadas pelas seções 302 e 906 da Sarbanes-Oxley	53
QUADRO 10 – Principais mudanças provocadas pelas seções 304, 306 e 307 da Sarbanes-Oxley	54
QUADRO 11 – Principais mudanças provocadas pelas seções 402, 404, 406, 407, 408 e 409 da Sarbanes-Oxley	56
QUADRO 12 – Principais mudanças provocadas pela seção 804 da Sarbanes-Oxley	57
QUADRO 13 – Comparação entre a Lei Sarbanes-Oxley e a legislação brasileira	58
QUADRO 14 – Modelo de confiabilidade nos controles internos	81
QUADRO 15 – Aderência à Seção 404 – fatores críticos de sucesso	82
QUADRO 16 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa ..	87
QUADRO 17 – As 42 assertivas do questionário	113
QUADRO 18 – Os valores das respostas na escala de Likert	114
QUADRO 19 – Questões para identificação dos respondentes.....	115

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Os controles internos adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.....	117
TABELA 2 – Os controles internos adotados burocratizam excessivamente a empresa.....	117
TABELA 3 – Os controles internos adotados evitam fraudes.....	118
TABELA 4 – Os funcionários cumprem as regras de controles internos.....	118
TABELA 5 – Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.....	119
TABELA 6 – Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.....	120
TABELA 7 – Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.....	120
TABELA 8 – A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.....	121
TABELA 9 – O <i>ERP</i> adotado possui bons pontos de controles internos.....	122
TABELA 10 – Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da companhia.....	122
TABELA 11 – É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.....	123
TABELA 12 – Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.....	125
TABELA 13 – A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.....	126
TABELA 14 – A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.....	126
TABELA 15 – A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.....	127
TABELA 16 – As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.....	128
TABELA 17 – Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros	128
TABELA 18 – Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa..	129
TABELA 19 – A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.....	130
TABELA 20 – A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.....	130
TABELA 21 – A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria..	131
TABELA 22 – É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.....	132
TABELA 23 – Riscos representam ameaças à empresa	133
TABELA 24 – Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa	134
TABELA 25 – A empresa atualmente assume poucos riscos.....	134
TABELA 26 – A empresa assumiu poucos riscos no passado	135
TABELA 27 – Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.....	135
TABELA 28 – Todo risco deve ser rejeitado	136
TABELA 29 – A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.....	137
TABELA 30 – Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados....	138

TABELA 31 – Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.....	138
TABELA 32 – Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.....	139
TABELA 33 – O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.....	140
TABELA 34 – O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.....	140
TABELA 35 – A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.....	141
TABELA 36 – A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.....	141
TABELA 37 – A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos.....	142
TABELA 38 – Existe plano de contingência para tratar os riscos.....	143
TABELA 39 – A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.....	143
TABELA 40 – A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.....	144
TABELA 41 – O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.....	145
TABELA 42 – A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.....	147
TABELA 43 – Cargo ocupado na empresa.....	147
TABELA 44 – Área organizacional em que trabalha.....	148
TABELA 45 – Tempo de permanência na empresa.....	148
TABELA 46 – Tempo de permanência no atual cargo.....	149
TABELA 47 – Tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência.....	149
TABELA 48 – Modalidade de curso superior.....	150
TABELA 49 – Respondentes com curso de pós-graduação.....	151
TABELA 50 – Área de pós-graduação cursada.....	151
TABELA 51 – Respondentes que têm participado de reciclagem e aperfeiçoamento profissional.....	152
TABELA 52 – Análise dos respondentes quanto à sua idade.....	152
TABELA 53 – Síntese das significâncias para discriminação entre variáveis independentes e dependentes – Teste de Kruskal-Wallis.....	155
TABELA 54 – <i>Mean rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente “cargo ocupado na empresa”.....	156
TABELA 55 – <i>Mean rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente “área organizacional em que trabalha”.....	157
TABELA 56 – <i>Mean rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente “tempo de permanência no atual cargo”.....	158
TABELA 57 – <i>Mean rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente “tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência”.....	159
TABELA 58 – <i>Mean rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente “possui ou não possui curso de pós-graduação”.....	159
TABELA 59 – <i>Mean rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente “área de pós-graduação cursada”.....	160

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
ACC – Australian Criteria of Control
ADR – American Depositary Receipt
AS/NZS 4360 – Norma Australiana e Neozelandesa de Gestão de Riscos
BACEN – Banco Central do Brasil
BCBS – Basel Committee on Banking Supervision
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
CALPERS – California Public Employees Retirement System
CEO – Chief Executive Officer
CFO – Chief Financial Officer
COCO – Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants
COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO 1 – COSO’s Internal Control – Integrated Framework
COSO 2 – COSO’s Enterprise Risk Management – Integrated Framework
CPA – Certified Public Accountant
CRO – Chief Risk Officer
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
ERM – Enterprise Risk Management
ERP – Enterprise Resources Planning
EUA – Estados Unidos da América
FEI – Financial Executives International
FRM – Financial Risk Manager
GAAP – Generally Accepted Accounting Principles
GARP – Global Association of Risk Professionals
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA – Institute of Internal Auditors
IMA – Institute of Management Accountants
ISO – International Organization for Standardization
IT- Information Technology
MBA – Master on Business Administration
NACD – National Association of Corporate Directors

NBR ISO 9001:2000 – Norma Brasileira de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade Baseada na Norma Internacional ISO 9001 Versão 2000

NYSE – New York Stock Exchange

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

PDG – Président Directeur Generale

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PRM – Professional Risk Manager

PRMIA – The Professional Risk Managers' International Association

S.A. – Sociedades Anônimas

Sarbox, Sarboxley, S-O, SOx, SOX – Sarbanes-Oxley Act

SEC – Securities and Exchange Commission

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

USGAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Contextualização	19
1.2	Situação-problema	21
1.3	Questão de pesquisa	21
1.4	Objetivos	22
1.4.1	Objetivo geral	22
1.4.2	Objetivos específicos	22
1.5	Justificativas	23
1.6	Procedimentos metodológicos	23
1.7	Delimitações da pesquisa	23
1.7.1	Delimitação de ordem conceitual	23
1.7.2	Delimitação de população	24
1.7.3	Delimitação do universo da pesquisa	24
1.8	Estrutura do trabalho	24
2	REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1	A gestão de riscos	26
2.1.1	O conceito de risco	26
2.1.2	Classificação dos riscos empresariais	27
2.1.3	A implementação de um processo de gestão de risco	29
2.1.4	Algumas iniciativas na gestão de riscos	30
2.1.5	Identificação, avaliação e tratamento dos riscos	34
2.1.6	A segregação das atividades de gestão e de controle de riscos	36
2.2	A governança corporativa	39
2.2.1	Visão conceitual	39
2.2.2	Elementos-chave da governança corporativa	42
2.2.3	Evolução histórica	43
2.2.4	Iniciativas no Brasil	46
2.2.5	Os modelos de governança corporativa praticados	49
2.3	A Lei Sarbanes-Oxley	50
2.3.1	A estrutura da Lei	51
2.3.2	Lei Sarbanes-Oxley e a legislação brasileira	57
2.3.3	A Sarbanes-Oxley e os valores que norteiam a governança corporativa	59
2.3.4	Novo cenário para a governança corporativa	59
2.4	Controles internos	60
2.4.1	Conceituação de controles internos	61
2.4.2	A importância dos controles internos	63
2.4.3	Deficiências e limitações dos controles internos	64
2.4.4	Estruturas para controles internos	66
2.5	A estrutura de controles internos do COSO	67
2.5.1	Ambiente de controle	69
2.5.2	Avaliação de riscos	70
2.5.3	Atividades de controle	71
2.5.4	Informação e comunicação	72
2.5.5	Monitoramento	72
2.6	O modelo de gestão do risco da empresa – COSO 2	73
2.7	Integrando gestão de riscos, governança corporativa e controles internos	75

2.8	A Lei Sarbanes-Oxley e os controles internos.....	78
2.9	Impactos e tendências provocados pela Sarbanes-Oxley.....	82
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	87
3.1	A escolha do método.....	87
3.2	O estudo de caso como recurso de pesquisa.....	88
3.3	Algumas características do método de estudo de caso.....	89
3.4	A preparação para a condução do estudo de caso.....	90
3.4.1	Identificação da situação-problema e formulação da questão da pesquisa ...	90
3.4.2	Delimitação do contexto.....	90
3.4.3	Elaboração do projeto do estudo de caso.....	91
3.4.4	Determinação do número de casos.....	92
3.4.5	Treinamento e preparação para um estudo de caso específico.....	92
3.4.6	Elaboração do protocolo para o estudo de caso.....	93
3.4.7	Coleta de dados.....	93
3.4.8	Análise dos dados.....	94
3.4.9	Elaboração do relatório.....	95
3.4.10	Uma visão gráfica da condução do estudo de caso.....	95
3.5	O protocolo de realização do estudo de caso.....	97
3.5.1	Objetivo do protocolo.....	97
3.5.2	Características-chave do estudo de caso.....	97
3.5.3	Questões do estudo de caso.....	98
3.5.4	Procedimentos de campo para coleta e análise de dados.....	98
3.5.4.1	Procedimentos adotados para o levantamento bibliográfico.....	99
3.5.4.2	Procedimentos para o levantamento do perfil da entidade pesquisada.....	100
3.5.4.3	Procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo.....	100
3.5.4.4	Procedimentos específicos para a elaboração do questionário.....	102
3.5.4.5	Procedimentos aplicados para análise e interpretação dos dados.....	106
3.5.5	Relatório do estudo de caso.....	108
4	A PESQUISA E SEUS RESULTADOS.....	109
4.1	Motivação da pesquisa.....	109
4.2	Perfil da entidade pesquisada.....	110
4.3	O instrumento de pesquisa.....	112
4.4	Análise descritiva dos resultados das assertivas.....	116
4.4.1	Percepções sobre o sistema de controles internos.....	116
4.4.2	Percepções sobre a governança corporativa.....	125
4.4.3	Percepções quanto a riscos.....	133
4.4.4	Percepções sobre a gestão de riscos.....	137
4.4.5	Percepção sobre código de conduta.....	146
4.5	Análise descritiva do perfil dos respondentes.....	147
4.6	Análise das características discriminantes.....	154
5	CONCLUSÃO.....	161
5.1	Considerações sobre as questões da pesquisa.....	162
5.2	Considerações sobre o perfil do corpo diretivo.....	164
5.3	Sugestões para a empresa pesquisada.....	165
5.4	Sugestões para futuras pesquisas.....	166

LISTA DE REFERÊNCIAS	167
OBRAS CONSULTADAS	173
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	178
ANEXO A – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “CARGO OCUPADO NA EMPRESA” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	182
ANEXO B – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “ÁREA ORGANIZACIONAL EM QUE TRABALHA” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	183
ANEXO C – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	184
ANEXO D – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “TEMPO DE PERMANÊNCIA NO ATUAL CARGO” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	185
ANEXO E – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA EM CARGOS DE NÍVEL DE DIRETORIA OU GERÊNCIA” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	186
ANEXO F – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “MODALIDADE DE CURSO SUPERIOR – PRIMEIRO CURSO” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	187
ANEXO G – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “MODALIDADE DE CURSO SUPERIOR – SEGUNDO CURSO” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	188
ANEXO H – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “RESPONDENTES COM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	189
ANEXO I – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “ÁREA DE PÓS-GRADUAÇÃO CURSADA” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS..	190

ANEXO J – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “RESPONDENTES QUE TÊM PARTICIPADO DE RECICLAGEM E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS..... 191

ANEXO K – ANÁLISE DA TENDÊNCIA DOS RESPONDENTES COM RESPEITO ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À VARIÁVEL DEPENDENTE “ANÁLISE DOS RESPONDENTES QUANTO À SUA IDADE” – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS..... 192

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os gestores das empresas deparam-se a todo instante com decisões que trazem em seu bojo um grau de risco. Diversos fatores pressionam o gestor a tomar decisões cada vez mais rápidas sobre assuntos complexos e que fazem com que os riscos assumidos sejam significativamente mais desafiadores e, quando a decisão for errada, com conseqüências drásticas.

Considerando este ambiente de negócios, deduz-se que as empresas adotam uma “cultura do risco”, ou seja, é preciso que haja a preocupação permanente, por parte dos gestores, com a percepção e gerenciamento dos riscos.

O que se denota nos casos de insucessos empresariais são as declarações dos executivos e empresários de que as causas do problema são de origem externa à empresa e sobre as quais não se tem nenhum controle ou previsibilidade.

Nem sempre há o reconhecimento de que houve problemas relacionados com a gestão da empresa, a qual não soube tomar a decisão correta devido à inexistência de uma cultura voltada à gestão de riscos. Os riscos não percebidos, de origem interna ou externa, acabaram sendo inconscientemente assumidos, sendo que alguns deles traziam conseqüências danosas na probabilidade de sua ocorrência.

A gestão de riscos está intimamente ligada com a estrutura de controles internos e o modelo de governo adotado pelos acionistas ou proprietários para a condução dos negócios da empresa. Este modelo é denominado “governança corporativa”.

A governança corporativa, antes de ser batizada com este nome, sempre existiu nas empresas, algumas com maior grau de sofisticação, outras com formas de governo mais simplistas. No entanto, a maior ênfase a este assunto, e conseqüentemente à gestão de riscos, teve início na década de 1990.

O engajamento maior para a existência de regras de Governança Corporativa mais rígidas partiu dos acionistas minoritários, prejudicados por

decisões tomadas pelos administradores representantes das empresas controladoras à revelia dos demais acionistas.

As entidades representativas que controlam e fiscalizam o mercado de capitais assumiram esta luta ao lado dos acionistas minoritários, em busca de maior incentivo para o ingresso de novos investidores neste mercado.

Com os recentes escândalos empresariais ocorridos no mercado norte-americano – por exemplo, Enron, WorldCom, Tyco e Arthur Andersen – houve a necessidade de aprimoramento nas regras de Governança Corporativa. Assim, em julho de 2002, o Presidente dos Estados Unidos da América, George W. Bush, sancionou a Lei Sarbanes-Oxley, que promoveu alterações nas regras para empresas de capital aberto, com o intuito de resgatar a confiança dos investidores e promover a recuperação econômica.

Esta lei afeta não somente as empresas norte-americanas com ações em bolsas de valores nos Estados Unidos, mas também todas as empresas estrangeiras com recibos de ações (*American Depositary Receipt – ADR*) negociados em bolsas norte-americanas.

O prazo para pleno atendimento aos requisitos da lei encerrou-se em novembro de 2004 para as companhias norte-americanas e encerrar-se-á em julho de 2006 para as companhias estrangeiras.

O Brasil não poderia ficar distante deste movimento. Existem diversas empresas brasileiras com registro em bolsas norte-americanas, além de inúmeras subsidiárias ou controladas de empresas multinacionais cuja matriz se encontra na mesma condição. Como as corporações precisam apresentar as demonstrações contábeis consolidadas, a matriz exige que a filial, aqui no Brasil, também cumpra com os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

Assim, até julho de 2006, acontecerá uma movimentação em nosso País por conta da implementação ou adequação do sistema de controles internos de tais empresas aos preceitos da citada lei. O tema da presente dissertação está diretamente relacionado à preparação para o atendimento a esta lei.

1.2 Situação-problema

A empresa objeto desta pesquisa é uma filial de uma empresa multinacional oriental do ramo de tecnologia. Por exigência de sua matriz, necessita implementar as mudanças necessárias para o atendimento aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

A adequação à citada Lei apresenta algumas dificuldades comuns a todas as empresas. Primeiramente, o processo de adequação, por si só, requer investimentos para se efetuar o diagnóstico dos controles internos existentes e a identificação dos pontos falhos que precisam ser trabalhados. Tais pontos falhos são eliminados com a alteração de processos e a conseqüente adaptação dos sistemas de informação.

Ressalta-se que, no mundo atual, altamente informatizado, parte substantiva do sistema de controles internos está embasada nos sistemas de informação, os quais devem estar desenhados e construídos com o estabelecimento de pontos de controle interno.

Assim, os recursos empregados podem ser vultosos, pois a adaptação do sistema de controles internos e dos sistemas de informação requer a dedicação de pessoal interno qualificado que conheça os processos, pessoas da empresa responsáveis por controles internos, consultoria especializada e recursos de informática para as adaptações nos sistemas de informações.

Além disso, a empresa precisa estar consciente da necessidade da mudança. Os gestores devem assumir o seu papel de incentivadores deste processo, conscientizando a todos que a mudança é necessária e obrigatória, e para melhor.

É nesta situação-problema que se apresenta a questão de pesquisa.

1.3 Questão de pesquisa

A questão de pesquisa que nasce com a situação-problema identificada é:

Como a diretoria e o corpo gerencial da empresa objeto da pesquisa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley?

Adicionalmente, duas questões secundárias podem ser propostas para delinear a execução deste trabalho:

- a) as regras de governança corporativa atualmente existentes são cumpridas por todos os níveis hierárquicos da organização?
- b) existe uma cultura voltada à gestão de riscos?

1.4 Objetivos

Considerando que os objetivos são metas ou alvos a serem alcançados, e que o objetivo geral vincula-se diretamente à questão apresentada e os objetivos específicos são intrínsecos ao objetivo geral, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo geral

Obter uma compreensão do posicionamento da diretoria e do corpo gerencial da empresa face à situação-problema que precisa ser enfrentada, qual seja, a implementação dos requisitos para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) verificar a aderência em relação às regras de governança corporativa atualmente existentes;
- b) detectar a existência ou não de uma cultura voltada à gestão de riscos.

1.5 Justificativas

São duas as justificativas para a condução desta pesquisa:

- a) o tema é atual e contribui para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica no campo da Controladoria e da Contabilidade;
- b) existem, até o momento, poucas pesquisas abordando este tema no Brasil, portanto as oportunidades que se apresentam para o pesquisador são desafiadoras.

1.6 Procedimentos metodológicos

A primeira fase da pesquisa foi exploratória por meio de uma revisão bibliográfica e pesquisa documental de textos de empresas de auditoria e consultoria para promover a fundamentação teórica do trabalho. Em seguida, buscou-se a fundamentação metodológica para definir a estratégia da pesquisa de campo. Posteriormente, foi elaborado um protocolo que orientou a exploração do estudo de caso e, por fim, a aplicação da estratégia de pesquisa adotada, com a subsequente tabulação, análise e interpretação dos dados. O capítulo 3 aborda os métodos e técnicas da pesquisa.

1.7 Delimitações da pesquisa

A pesquisa será desenvolvida considerando-se as seguintes delimitações:

1.7.1 Delimitação de ordem conceitual

Ao pesquisador interessa apenas saber como a diretoria e o corpo gerencial da empresa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos definidos pela Lei Sarbanes-Oxley. Não está sendo colocada em questão a qualidade do sistema de controle interno, das práticas de governança corporativa e do sistema de

gestão de riscos atualmente vigentes na companhia. É relevante a percepção atual sobre os mesmos e como isto poderá influenciar o grau de aceitação dos requisitos da Sarbanes-Oxley. Também não está em análise a eficácia da citada Lei. Com relação a esta, serão delimitados os requisitos que afetarão diretamente a empresa pesquisada.

1.7.2 Delimitação de população

A população pesquisada é a totalidade da diretoria e do corpo gerencial da empresa. Não serão pesquisados os demais funcionários, sem nível gerencial, e tampouco o Conselho de Administração, visto que uma parte dos membros está presente na diretoria e a outra parte é representada por executivos da matriz, diretamente interessados na implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

1.7.3 Delimitação do universo da pesquisa

A presente pesquisa representa a visão específica da diretoria e do corpo gerencial da empresa e, portanto, não é possível se fazer uma generalização estatística. Como estudo de caso, procura-se o entendimento abrangente de um único caso. Os conhecimentos obtidos podem eventualmente ser aplicáveis além do caso estudado, mas não garantem e não se prestam a generalizações.

1.8 Estrutura do trabalho

No capítulo 1 buscou-se introduzir o assunto contextualizando o tema, apresentando a situação-problema da pesquisa, definindo a questão de pesquisa, firmando os objetivos geral e específicos, apresentando as justificativas para a pesquisa, delineando um breve esboço sobre os procedimentos metodológicos adotados, caracterizando as delimitações da pesquisa e incluindo este item, que trata da estruturação do trabalho.

No capítulo 2 apresentou-se o referencial teórico que dará sustentação à presente pesquisa, por meio de pesquisa bibliográfica e documental sobre gestão de riscos, governança corporativa, controles internos e especificamente a Lei Sarbanes-Oxley e a estrutura de controles internos do COSO.

O capítulo 3 foi destinado à fundamentação da metodologia adotada para desenvolver a pesquisa, qual seja, o método do estudo de caso.

O capítulo 4 contemplou a tabulação, análise e interpretação dos resultados, com base nas informações coletadas por meio do instrumento de pesquisa adotado – o questionário –, com o intuito de obter as respostas às questões formuladas inicialmente.

Finalmente, o capítulo cinco foi reservado para a apresentação das conclusões sobre como agirão os diretores e gerentes frente à necessidade de implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley e complementação com as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A gestão de riscos

A gestão de riscos é um tema que tem despertado atenção no ambiente empresarial. Ultimamente, vários títulos surgiram no mercado para designar o profissional que atua nesta área: gestor de riscos (e por gestor encontra-se diversas denominações, como gerente, diretor, etc.), *Chief Risk Officer*, *Chief Compliance Officer*, só para citar alguns.

O Comitê de Auditoria também tem como atribuição a gestão de riscos. Este é um órgão não muito conhecido no Brasil, mas obrigatório para as empresas que têm papéis negociados nas bolsas de valores norte-americanas, devido à criação da Lei Sarbanes-Oxley, que traça novas regras para a governança corporativa para tais companhias.

Convém lembrar que este não é um assunto inteiramente novo para as empresas. Ao se verificar as funções e escopo de trabalho da auditoria interna, nota-se que esta contribui para a gestão de riscos, sob o enfoque de controles internos, ao efetuar o mapeamento dos riscos que servirá de base para o planejamento de suas atividades. De forma análoga, a auditoria independente das demonstrações contábeis possui metodologia que contempla os riscos relacionados com tais demonstrações.

2.1.1 O conceito de 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 o qual foram planejadas ações de resposta ou algo novo e não previsto. Normalmente, este tipo de risco é conhecido como risco “negativo” e os gestores o associam mais ao ambiente interno, em uma preocupação com a conformidade.

Risco, por outro lado, está relacionado com oportunidade. Na busca da identificação de riscos que possam ameaçar a empresa, por muitas vezes o gestor se depara com novas oportunidades de negócios. Cabe a ele decidir se aproveitará a nova oportunidade ou não, assumindo ou deixando de assumir riscos. Este tipo de risco é conhecido como “positivo” e está associado com o desempenho.

Risco como oportunidade está fortemente ligado a retorno. Existe correlação positiva entre os níveis de risco e de rentabilidade de um determinado negócio ou investimento; ou seja, quanto maior for o risco, maior será o potencial de rentabilidade.

Risco também está relacionado com a probabilidade de ocorrência de um determinado evento “não certo” e a distribuição de todos os resultados possíveis, positivos ou negativos, com o objetivo de reduzir a incerteza na decisão atrelada àquele evento. Assim, além de risco como ameaça e como oportunidade, tem-se também risco como incerteza.

Destas considerações, e da análise das várias definições de risco existentes na literatura pesquisada, chega-se à definição que risco é a probabilidade de perda relacionada ao processo de tomada de decisão, ou à falta de ação, sobre um evento interno ou externo, ao qual está associado um certo grau de incerteza. A perda pode ser traduzida em prejuízo ocasionado por uma ameaça, ou lucro não auferido pelo não aproveitamento de uma oportunidade de negócio.

2.1.2 Classificação dos riscos empresariais

Os riscos a que a empresa está exposta são de diversas naturezas. Assim, é útil a sua categorização por natureza, de forma a possibilitar um melhor mapeamento, priorização e alocação de recursos para o seu monitoramento.

Em estudo relacionado com avaliação de riscos, o *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*, segundo Vanca (2003), classificou os riscos empresariais em três grupos:

- 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.

Uma outra forma de classificar os riscos é separando-os em dois grandes grupos, identificando os riscos oriundos do ambiente externo e os riscos oriundos do ambiente interno. O quadro 1 apresenta esta classificação.

RISCO EMPRESARIAL TOTAL					
Riscos Oriundos do Ambiente Externo		Riscos Oriundos do Ambiente Interno			
Riscos do Macro-ambiente	Riscos do Ambiente Setorial	Riscos Estratégicos	Riscos Financeiros	Riscos Operacionais	
				Gerais	Funcionais
<ul style="list-style-type: none"> - político-legais - econômicos - demográficos - naturais - tecnológicos - sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - demanda - fornecedores - clientes - concorrentes - produtos alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> - fatores competitivos - governança corporativa - estrutura organizacional - desenvolvimento novos produtos e mercados - formação de preços 	<ul style="list-style-type: none"> - liquidez - crédito - mercado - legais - instrumentos financeiros - fluxos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura de custos - sucessão - fraudes corporativas - tecnologia da informação - greves - erros - infra-estrutura - conformidade - meio-ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - administrativos - compras - marketing - vendas - produção - logística - sistemas - Internet - contábil - fiscal - distribuição

QUADRO 1 – Classificação dos riscos empresariais

Fonte: Santos (2002, p. 25), adaptado.

Existe uma terceira forma definida por Duarte Jr. (2003, p. 4), que aborda risco em um conceito multidimensional envolvendo quatro grandes grupos: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal. O quadro 2 apresenta a definição para cada grupo.

GRUPOS DE RISCOS			
RISCO DE MERCADO	RISCO OPERACIONAL	RISCO DE CRÉDITO	RISCO LEGAL
Medida de incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento em decorrência de variações em fatores de mercado como taxas de juros, taxas de câmbio e preços de <i>commodities</i> e ações.	Medida das possíveis perdas em uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas ou a situações adversas de mercado.	Medida das possíveis perdas em uma instituição caso uma contraparte em um contrato, ou um emissor de dívida, tenha alterada sua capacidade de honrar suas obrigações - por <i>default</i> ou degradação de sua qualidade creditícia.	Medida das possíveis perdas em uma instituição caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade.

QUADRO 2 – Conceito multidimensional de risco

Fonte: Duarte Jr. (2003, p.4-5), adaptado

Uma vez classificados os riscos, é necessária a sua avaliação para detectar a sua ocorrência potencial e os possíveis impactos, probabilidade de materialização e tendência.

2.1.3 A implementação de um processo de gestão de risco

O sucesso na implementação de um processo de gestão de risco nas empresas está embasado em quatro elementos fundamentais, segundo Duarte Jr. (2003, p. 10): cultura corporativa para riscos, pessoal qualificado, procedimentos internos e tecnologia, tanto *hardware* quanto *software*.

Padoveze (2003, p. 131) igualmente menciona quatro elementos necessários para a gestão do risco na empresa, alguns deles coincidentes com a opinião do autor anterior: política de gerenciamento do risco, recursos, formalização dos processos e relatórios para monitoramento dos processos.

Aliado a estes elementos faz-se necessária a adoção de um modelo de gerenciamento de risco, que definirá os processos a serem implementados. Brito (2004, p. 7) propõe um modelo baseado em quatro grandes etapas: a identificação dos riscos, sua mensuração, as decisões e o controle.

A figura 1 apresenta uma arquitetura da gestão do risco contendo um plano de oito pontos.



FIGURA 1 – Arquitetura de risco – plano de oito pontos

Fonte: Padoveze (2003, p. 131)

A gestão de riscos pressupõe uma responsabilidade compartilhada, a qual pode ser feita de forma centralizada ou delegada. Na forma centralizada, as técnicas, ferramentas e avaliações periódicas do risco são estabelecidas por um órgão responsável e toda a empresa deve utilizá-las. Na forma delegada, cada área tem seu método próprio de avaliação de risco.

A gestão do risco está relacionada com a geração de valor para o acionista. Os gestores são cautelosos no sentido de não expor a companhia a riscos desnecessários. De uma atuação de riscos associados à prevenção e *compliance*, voltada para o ambiente interno da companhia, a preocupação está se voltando para o ambiente externo, visando a minimização de riscos associados às incertezas do desempenho operacional da companhia.

A gestão dos riscos inerentes às novas oportunidades de negócios permite um crescimento sustentável de valor para o acionista, conforme Padoveze (2003, p. 129). Este novo enfoque permite:

- melhor alocação de capital para o risco e iniciativas de gestão do risco;
- dar suporte à melhor alocação na gestão do 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;
- melhor nível de informação do risco através da organização.

O enfoque de gestão de riscos associado à geração de valor para o acionista é obtido mediante o relacionamento entre os processos dos direcionadores de valores dentro da organização e a identificação e análise dos riscos do negócio que mais impactarão estes direcionadores.

2.1.4 Algumas iniciativas na gestão de riscos

As instituições financeiras estão na frente das demais, pois desenvolveram nos últimos anos sofisticados modelos matemáticos para o gerenciamento de riscos em operações no mercado financeiro. Este desenvolvimento deve-se à forte presença regulatória no setor, principalmente a partir da criação do Comitê da Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision – BCBS*) em 1974, com o

objetivo de estabelecer padrões de conduta para toda a operação bancária, internacionalmente, visando a solidez e a segurança do sistema bancário, a estabilidade financeira e a proteção dos depositantes.

Segundo Duarte Jr. e Varga (2003, p. 231), as fortes pressões das autoridades monetárias norte-americanas exigindo uma regulamentação mais restritiva sobre o mercado de derivativos fizeram com que o próprio mercado reagisse com a liberação gratuita do sistema *RiskMetrics* do Banco J. P. Morgan.

Prova desta evolução da gestão de riscos em ativos financeiros, existem atualmente duas entidades internacionais que fornecem certificação para os administradores de riscos financeiros: a *GARP – Global Association of Risk Professionals* (web site <http://www.garp.com>) e a *PRMIA – The Professional Risk Managers' International Association* (web site <http://www.prmia.org>). A primeira fornece a certificação *FRM – Financial Risk Manager* e a segunda a certificação *PRM – Professional Risk Manager*.

Para obter a certificação em qualquer uma das associações, o profissional do mercado financeiro precisa comprovar uma experiência mínima na função, ser associado e submeter-se a um exame certificador.

Porém, excluindo as instituições financeiras, o que se depara ainda hoje são visões estanques da gestão de riscos, segmentadas conforme determinados enfoques.

Neste sentido, há a visão de risco e sua gestão praticada pelas companhias seguradoras, onde se destaca toda uma regulamentação para o setor, com a instituição de limites operacionais e técnicos para a aceitação de riscos provenientes da cobertura estipulada por apólices de seguro.

No Brasil, as companhias seguradoras e de previdência privada são regidas pelo Conselho Nacional de Seguros Privados, que fixa as diretrizes e normas da política de seguros e resseguros, e pela SUSEP – Superintendência de Seguros Privados, responsável pelo controle e fiscalização do mercado.

Também começa a ganhar importância a avaliação de riscos em projetos, devido à metodologia desenvolvida por um instituto norte-americano especializado em gestão de projetos, o *Project Management Institute – PMI* (web site <http://www.pmi.org>), com sede em *Pennsylvania*. Possui institutos afiliados em todas

as partes do mundo, inclusive no Brasil. Editou uma obra que virou referência mundial, o *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*, que possui um capítulo específico destinado à gestão de riscos em projetos.

O *Project Management Institute* (2002, p. 127) 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 figura 2 demonstra as etapas que compõem o gerenciamento de riscos de projetos. Essas etapas interagem umas com as outras e também com os processos de outras áreas de conhecimento dentro da gestão de projetos. Embora apresentadas como elementos distintos, na prática essas etapas podem se sobrepor e interagir de outras maneiras.

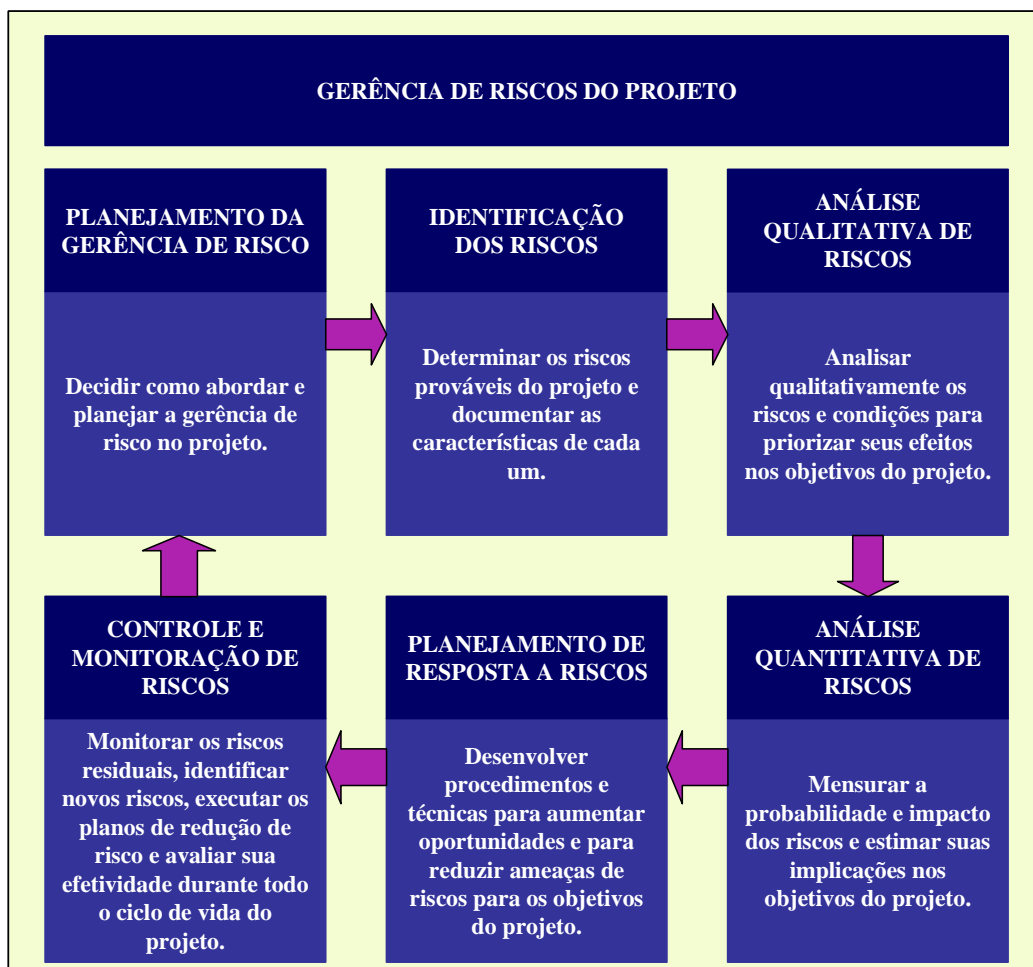


FIGURA 2 – Modelo de gerência de riscos em projetos

Fonte: *Project Management Institute* (2002, p. 127)

No entanto, a empresa está sujeita a outros tipos de riscos, igualmente importantes. Já se tentou por várias vezes uma padronização, a fim de que todas as partes relacionadas com a empresa pudessem ter uma visão e entendimento únicos sobre a melhor técnica para a administração dos riscos empresariais. Uma das iniciativas mais concretas a esse respeito é a que se traduz na norma australiana e neozelandesa de gestão de riscos - AS/NZS 4360 (COMITÊ OB/7, 2003, p. 19), a qual oferece um fluxo para a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos do negócio, conforme figura 3.

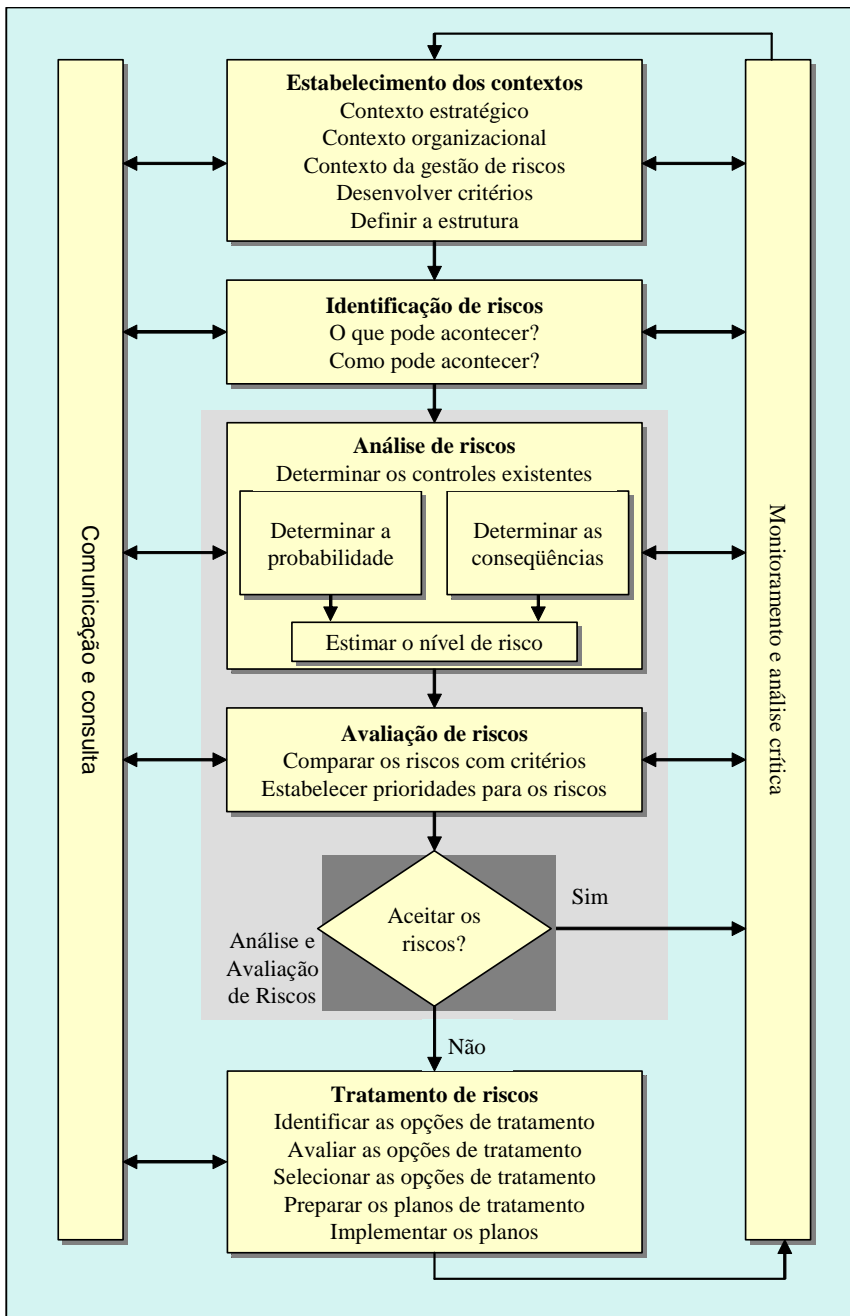


FIGURA 3 – Processo de gestão de riscos

Fonte: Comitê OB/7 (2003, p. 19)

Segundo o Comitê OB/7 (2003, p.11-12), os principais requisitos da gestão de riscos são (a) o estabelecimento de uma política de gestão de riscos, (b) o comprometimento da direção, (c) a definição e documentação da responsabilidade e autoridade, (d) a alocação de recursos apropriados, (e) a elaboração de um programa de implementação considerando a filosofia, cultura e estrutura de riscos, e (f) a análise crítica sistemática pela direção do sistema de gestão de riscos.

Recentemente, o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* editou um documento denominado *Risk Management – Integrated Framework*, que estabelece um modelo de gestão de risco e sua relação com os controles internos. Este modelo está demonstrado no item 2.6.

2.1.5 Identificação, avaliação e tratamento dos riscos

Os riscos a que uma empresa está exposta são oriundos de seu ambiente interno e externo. A empresa, por ser um sistema aberto, está sujeita a variáveis e entidades que a influenciam de forma e intensidade diferentes em relação a uma outra empresa que atua no mesmo segmento de mercado.

Portanto, a identificação dos riscos de uma empresa tem como premissa a análise de seu ambiente, interno e externo. Esta etapa é crucial no processo de gestão de riscos, pois é preciso identificar cada risco e como ele pode evoluir através da empresa, explicando-o detalhadamente para que se possa efetuar, na etapa seguinte, a correta avaliação de seu impacto e probabilidade de ocorrência.

Com relação ao processo de tratamento dos riscos, existem algumas opções definidas pelo Comitê OB/7 (2003, p. 26) na norma AS/NZS 4360, que podem ser adotadas:

- evitar o risco mediante a decisão de não prosseguir com uma atividade que possa gerar riscos (quando viável);
- transferir o risco, total ou parcialmente, para uma outra parte;
- reduzir a probabilidade de ocorrência;
- reduzir as conseqüências;

- reter o risco na companhia, se aceitável.

A figura 4 demonstra o processo de tratamento de riscos.

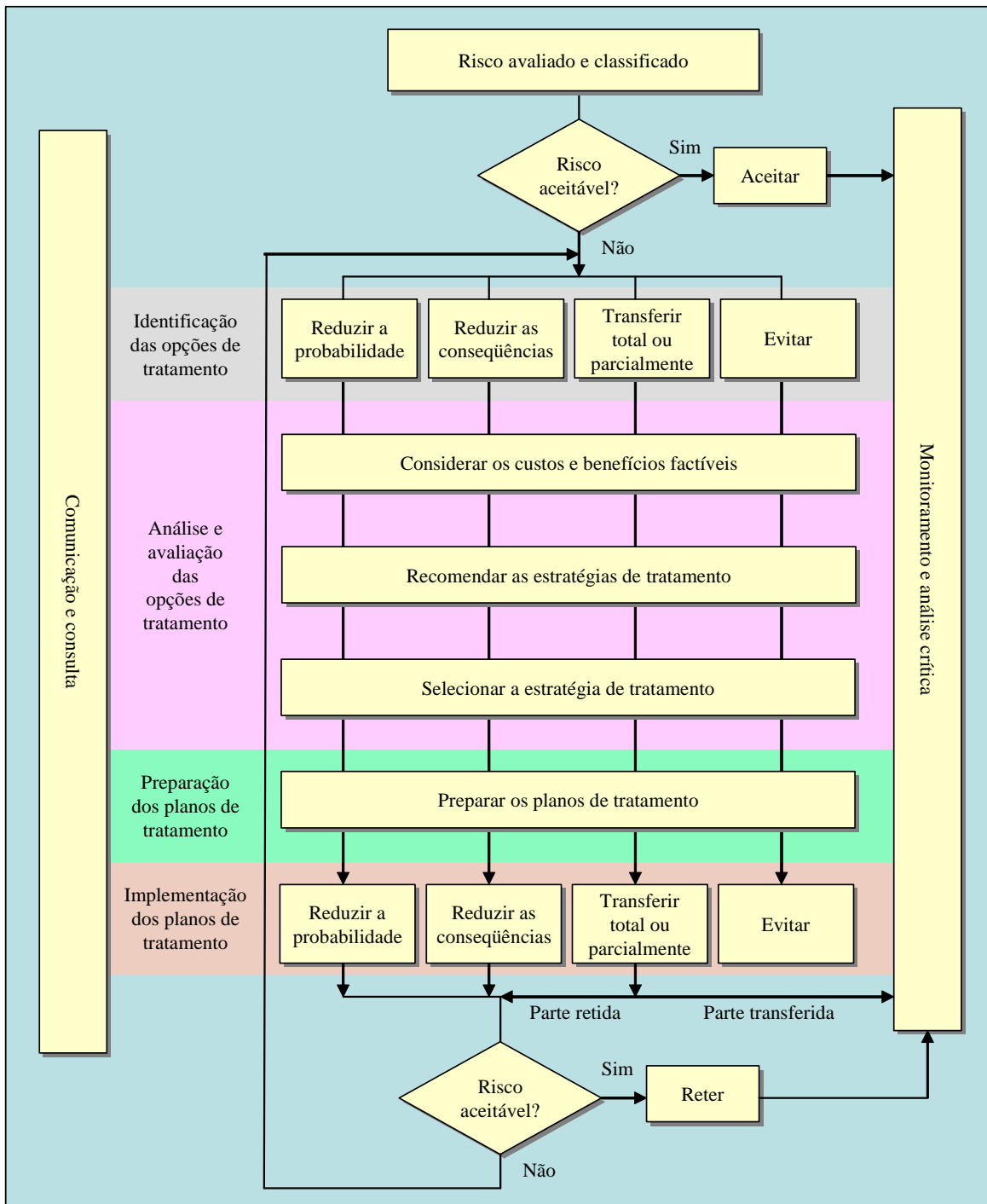


FIGURA 4 – O processo de tratamento de riscos

Fonte: Comitê OB/7 (2003, p. 26)

Por último, a norma prescreve que deve haver um processo sistemático de documentação, incluindo hipóteses, métodos, fontes de dados e resultados.

2.1.6 A segregação das atividades de gestão e de controle de riscos

Conforme citado no item 2.1, diversas empresas já possuem a figura do *Chief Risk Officer* em seu quadro de funcionários. Ele deve ser um profissional que, além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos, deve conhecer também os negócios da empresa, suas políticas, estrutura organizacional, processos e modelo de gestão.

Segundo Gomes (2003, p. 29), a figura de um executivo dedicado ao controle de riscos, no Brasil, remonta a 1994, quando o Conselho Monetário Nacional permitiu aos bancos fazerem operações de *swap*, mas instituiu a obrigatoriedade da nomeação de um diretor estatutário responsável por controlar os riscos de mercado gerados por tais operações.

A gestão de riscos, para ser eficiente, segundo Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001), “depende fundamentalmente de uma grande base de dados para poder avaliar e acompanhar corretamente os negócios da organização e é neste ponto que se considera a Controladoria como o grande órgão gestor desse processo.”

Assim, é de se julgar adequado que o *controller* seja o executivo responsável pela coordenação de todo o processo de gestão de risco, atuando desde a definição da arquitetura do gerenciamento integrado até a consolidação das informações sobre o quadro atualizado de exposição da empresa a riscos.

Nas empresas muito grandes, pode ser apropriada a existência da figura do *Chief Risk Officer*, no entanto, a arquitetura estabelecida deve reservar ao *controller* papel de destaque no processo, na qualidade de responsável pelo sistema de informações que municia o processo de planejamento estratégico.

É de se supor que Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001) estejam se referindo ao *controller* como gestor do processo de controle de riscos, definindo para os demais gestores políticas corporativas e controlando o nível de exposição a riscos que a empresa pode assumir sem comprometer a sua situação econômico-financeira.

Brito (2004, p.15) dá um passo além ao afirmar que, além do acesso às informações, condição que o *controller* possui naturalmente, existem duas outras características importantes para o controle do risco: a independência como unidade,

ou seja, o controle deve ser exercido por uma unidade da estrutura organizacional independente das operações de negócios, e a análise integrada ao negócio.

A segregação de funções entre a gestão e o controle de riscos é vista por Gomes (2003, p.29) como uma medida salutar para a companhia, pois evita que os gestores avaliem as conseqüências de suas próprias ações, transferindo esta responsabilidade para pessoal independente. Apresenta as seguintes definições para controle e gestão de riscos:

Entenda-se por gestão a função responsável pela tomada de decisão sobre ações que podem aumentar ou reduzir o risco da instituição. Por controle, defina-se o conjunto de atividades destinadas a medir o risco incorrido levando-se em conta a situação específica da empresa e possíveis adversidades geradas por fatores fora do controle do gestor.

O processo de controle de riscos fornece importante contribuição para a o processo de formação de preços de produtos e serviços, pois permite incorporar os efeitos dos riscos no cálculo do retorno previsto.

O próprio processo de controle de riscos tem um custo inerente, o qual deve ser menor que o benefício esperado. Neste sentido, uma estrutura centralizada de controle de riscos pode apresentar custos menores que uma estrutura descentralizada, levando-se em conta a sinergia advinda da centralização de recursos.

Brito (2003, p. 210) desenvolveu um modelo de Controladoria de risco-retorno para instituições financeiras. Segundo este autor, o modelo possibilita:

[...] organizar um conjunto de informações referentes às posições expostas a riscos de crédito e mercado, seus resultados (contábil e gerencial), a classificação de posições junto a clientes por *rating* e vencimento, fazendo uso da metodologia VaR para mensuração do valor sob risco, tanto de crédito quanto de mercado.

Ainda segundo Brito (2003, p. 210-211):

Objetiva-se, assim, por meio da avaliação da qualidade do resultado e dos valores expostos a riscos de crédito e de mercado, disponibilizar informações para o controle da gestão e melhor posicionar a instituição junto aos competidores. Essas informações são conciliadas com as demonstrações financeiras contábeis, evidenciando o risco e o retorno das posições no balanço patrimonial.

Este modelo proposto por Brito (2004, p. 36) está demonstrado na figura 5.

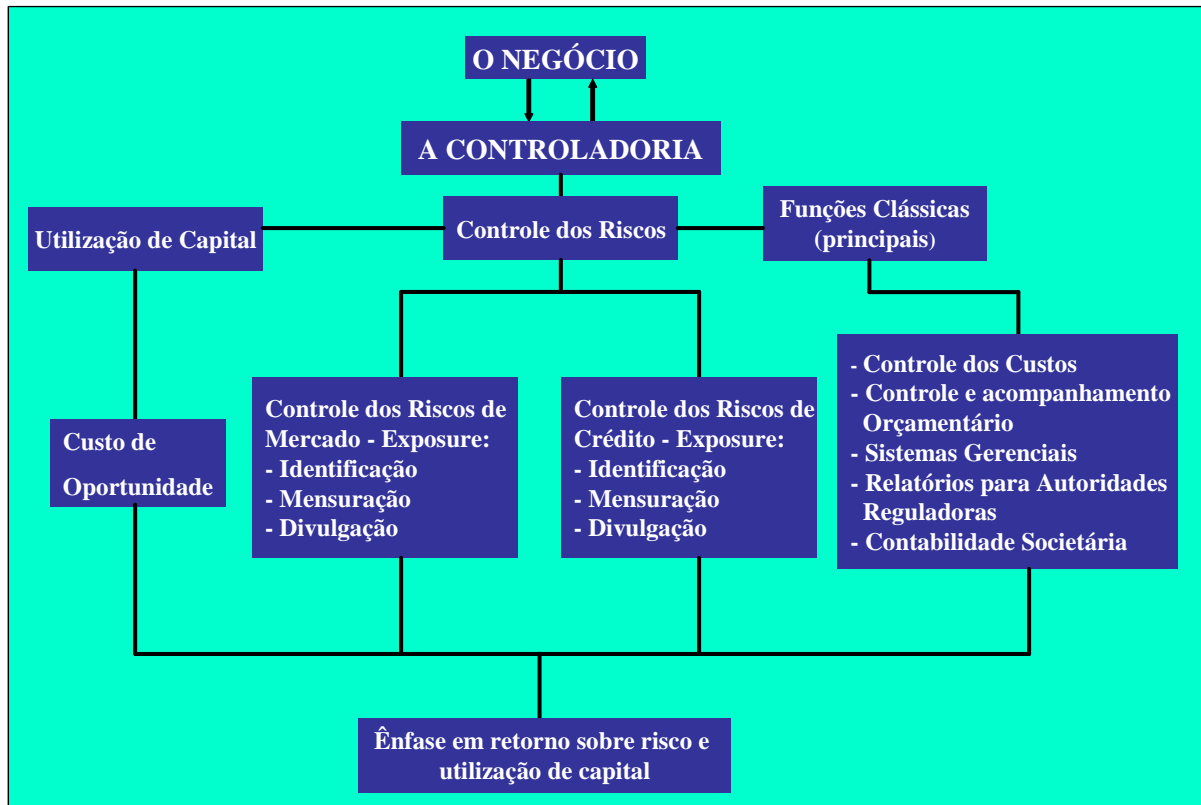


FIGURA 5 – Modelo de controladoria de risco-retorno em instituições financeiras

Fonte: Brito (2004, p. 36)

Por fim, vale destacar a importância da gestão e do controle de riscos no planejamento estratégico. A empresa que possui um bom modelo de gestão e controle de riscos e que possui a cultura de risco impregnada em seu modelo decisório, está em condições de planejar estrategicamente considerando de forma consciente as dimensões relativas aos riscos: oportunidades, ameaças e incertezas.

Segundo Cavalcanti (2003, p.279-281), quanto mais aparelhada a empresa estiver, maior será a sua capacidade de prever os efeitos de suas ações e decisões sobre o ambiente em que atua. A empresa estará, também, capacitada a prever a evolução de variáveis ou eventos que estejam fora de seu controle. Ao adotar premissas e cenários para elaborar o seu planejamento estratégico, implicitamente está assumindo ou rejeitando riscos, segundo a postura mais conservadora ou mais agressiva de seus gestores.

2.2 A governança corporativa

O tema Governança Corporativa, nos últimos 15 anos, tem-se colocado como um dos mais importantes desafios da moderna gestão empresarial. Questões complexas como o crescimento econômico, a integração global dos mercados, o controle dos riscos provenientes de investimentos em empresas de capital aberto, a proteção dos ativos tangíveis e intangíveis da companhia, o relacionamento de parceria e confiança mútua entre clientes e fornecedores e o cuidado no trato da confidencialidade das informações, são argumentos mais que suficientes para que se estabeleçam sólidos princípios de governança corporativa.

Entretanto, a expressão “governança corporativa” soa ainda como algo obscuro para uma parte do mundo corporativo. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 20-21), isto acontece, em primeiro lugar, por ser ainda recente, pois esta expressão foi empregada pela primeira vez em 1991. Em segundo lugar, devido à sua abrangência, pois as suas práticas podem ser descritas a partir de diversos pontos de vista. Por último, pela diversidade de modelos existentes, abordando desde objetivos restritos até compromissos de maior amplitude.

2.2.1 Visão conceitual

A governança corporativa tem atraído a atenção de diversas partes interessadas – os *stakeholders*. Em um sentido restrito, estas partes interessadas correspondem aos acionistas e demais agentes diretamente envolvidos com as operações da companhia. Em um sentido mais amplo, as partes interessadas são todos os agentes direta ou indiretamente afetados pelas ações desenvolvidas pela empresa.

A governança é, pois, um campo aberto, onde o grau de abertura irá depender diretamente da própria abertura das organizações. Assim, enquanto algumas empresas optam por um modelo mais restrito e fechado, como por exemplo, pequenas companhias familiares, outras preferem adotar um modelo com interesses mais amplos, como por exemplo, as grandes empresas estatais. O

quadro 3 demonstra as partes interessadas e interesses que podem estar presentes em processos de governança corporativa de diferentes amplitudes.

Partes interessadas	Interesses
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acionistas/cotistas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controladores. ▪ Minoritários. <input type="checkbox"/> Conselhos de administração. <input type="checkbox"/> Conselhos consultivos. <input type="checkbox"/> Auditorias independentes. <input type="checkbox"/> Conselhos fiscais. <input type="checkbox"/> Diretoria executiva: <i>CEO</i> e <i>staff</i>. <input type="checkbox"/> Comitês corporativos de gestão. <input type="checkbox"/> Funções corporativas. <input type="checkbox"/> Outras partes internas interessadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empregados. ▪ Fundações de assistência e seguridade. <input type="checkbox"/> Outras partes externas interessadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecedores. ▪ Clientes. ▪ Consumidores/Usuários. <input type="checkbox"/> Agências reguladoras. <input type="checkbox"/> Órgãos normativos do mercado de capitais. <input type="checkbox"/> Comunidades. 	<p>Restritos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cumprimento de disposições estatutárias. <input type="checkbox"/> Condições estabelecidas em acordos de acionistas. <input type="checkbox"/> Desempenho estratégico no ambiente de negócios. <input type="checkbox"/> Maximização da riqueza dos acionistas. <input type="checkbox"/> Otimização do retorno sobre ativos tangíveis. <input type="checkbox"/> Preservação de ativos intangíveis. <input type="checkbox"/> Remuneração e benefícios da direção executiva. <input type="checkbox"/> Perenidade da empresa. <p>Ampliados</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indicadores de cumprimento de disposições legais. <input type="checkbox"/> Responsabilidades corporativas quanto a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse nacional. ▪ Interesse social. <input type="checkbox"/> Balanços de alcance externo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Social. ▪ Ambiental.

QUADRO 3 – Partes interessadas e interesses que podem estar presentes em processos de governança corporativa de diferentes amplitudes

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 22)

Segundo Claessens, Djankov e Lang (2000), apud Andrade e Rossetti (2004, p. 22-23):


Há evidências de que as melhores práticas de governança corporativa implicam maior acesso das corporações às instituições financiadoras de seu desenvolvimento, menores custos de capital, melhor desempenho das empresas, riscos mais baixos e tratamento mais favorável de todas as partes interessadas nos resultados das corporações – por estas razões, a governança afeta as empresas, os mercados financeiros e a economia das nações.

Existem diversas tentativas de definição conceitual de governança corporativa. Como a amplitude e a diversidade de seus impactos são muito grandes, os conceitos abordam diferentes perspectivas conforme o modelo de

operacionalização adotado. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 23), esta diversidade conceitual pode ser condensada em quatro agrupamentos:

[...] 1. os que enfatizam direitos e sistemas de relações; 2. os que destacam sistemas de governo e estruturas de poder; 3. os que chamam a atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento; e 4. os focados em sistemas normativos.

Reunindo e sintetizando estes quatro conjuntos de conceitos, o quadro 4 destaca as principais dimensões da governança corporativa.

<p>Abrangência e diversidade</p>	<p>DIREITOS. Sistema de gestão que visa preservar e maximizar os direitos dos acionistas, assegurando a proteção dos minoritários.</p> <p>RELAÇÕES. Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e diretoria executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.</p> <p>GOVERNO. Sistema de governo, gestão e controle das empresas, que disciplina suas relações com as partes interessadas em seu desempenho.</p> <p>PODER. Sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados.</p> <p>VALORES. Sistema de valores que rege as corporações, em suas relações internas e externas.</p> <p>NORMAS. Conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos, que objetiva a excelência da gestão e a proteção dos direitos das partes interessadas em seus resultados.</p>
<p>Uma tentativa de síntese</p>	<p>Partindo de um modelo de gestão que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo:</p> <p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósitos dos acionistas empreendedores. • O sistema de relações acionistas-conselho-direção. • Maximização da riqueza dos acionistas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. • Estrutura de regulação e de fiscalização das ações corporativas. • Estrutura consultiva, deliberativa e de comando. • Processo de formulação e execução da estratégia. • Sistemas de gestão, de controle e de aferição de resultados. • Sistema de informações relevantes às partes interessadas. • Padrões de atendimento aos direitos das partes interessadas. • Sistemas guardiões de ativos tangíveis e intangíveis.

QUADRO 4 – Conceitos de governança corporativa: uma tentativa de síntese

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 25)

2.2.2 Elementos-chave da governança corporativa

Todo processo de governança corporativa é regido por alguns elementos-chave. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 26), estes elementos são “[...] fundamentados em um sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados”. Este conceito pode ser visualizado na figura 6. O detalhamento dos elementos-chave pode ser encontrado em Andrade e Rossetti (2004, p. 26-29).

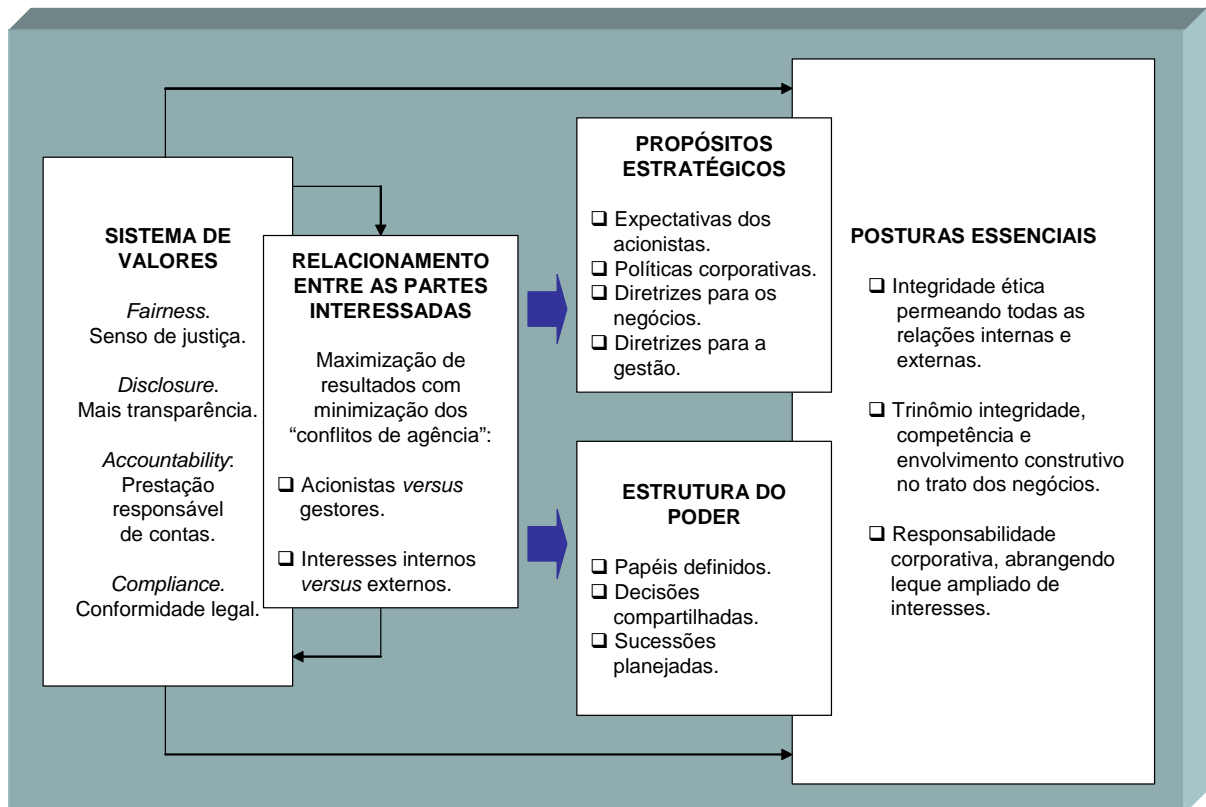


FIGURA 6 – Valores e posturas essenciais da governança corporativa

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 28)

Os quatro valores componentes do sistema de valores demonstrado na figura 6 são igualmente citados por Lodi (2000, p. 19), que os prefere na sua expressão em inglês, pois, na sua opinião, são mais expressivas que as respectivas palavras correspondentes em português. Steinberg (2003, p. 19) denomina estes mesmos valores como os princípios fundamentais da boa governança e acrescenta um quinto, **ethics**, ou ética.

2.2.3 Evolução histórica

A história da governança corporativa pode ser dividida em duas etapas: antes e depois deste nome. Lodi (2000, p. 26), afirma que há pelo menos 50 anos vem-se escrevendo a história da governança corporativa, sendo que o conceito evoluiu nos anos 1990. Segundo o autor, pode-se “[...] começar pela década de 1950 para caracterizar o ponto de partida, uma era de conselhos inatuantes e de presença forte do acionista/sócio controlador”. O quadro 5 demonstra esta evolução.

Década	Características de Governança Corporativa
Décadas de 1950 e 1960	<ul style="list-style-type: none"> • Presença forte do acionista controlador familiar. • Conselheiros são enfeites na árvore de Natal da empresa. • Conselhos usados como instrumentos de <i>lobby</i>. • Procura de “medalhões” tornando os conselhos inatuantes. • Conselheiros não estão a par de negócios do acionista gestor.
Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Surgem grandes conselhos brasileiros: Alpargatas, Monteiro Aranha, Docas, Mappin. • Sinais iniciais de independência do conselho. • Maiores poderes (<i>empowerment</i>). • 1976 – Primeira Lei das S.A., nº 6.404, no Brasil, fixando competências do conselho de administração.
Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado para controle corporativo. • Abertura de capital, fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos (ex.: Bradesco). • Valorização do acionista (<i>shareholder enhancement</i>). • Fundos tipo Calpers e Fidelity. • No Brasil, mercado de capitais muito pequeno; apenas 80 empresas com liquidez.
Década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Poderes maiores para os conselhos (<i>board empowerment</i>). • Trocas de famosos presidentes por pressão do conselho: General Motors, American Express, IBM, Kodak, Sears, Time Warner, Compaq. • Grandes escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores: Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste, Bandeirantes. • Parte substancial dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por fundos norte-americanos, seja fundos de pensão ou fundos de investimentos. • 1997 – Nova Lei das S.A., nº 9.457, mantém as atribuições do conselho e aumenta o poder da CVM para fiscalizar. • Privatizações, globalização, fusões e aquisições.

QUADRO 5 – 50 anos de governança corporativa

Fonte: Adaptado de Lodi (2000, p. 26-27) pelo autor

Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 58), o primeiro grande marco construtivo da governança corporativa foi Robert A. G. Monks:

Robert Monks 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. Centrado em dois valores fundamentais da boa governança – *fairness* (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.

As contribuições de Monks para a literatura especializada em governança, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 64), são: 1. *Power and accountability* (1992); 2. *Corporate governance* (1995); 3. *Watching the watchers* (1996); 4. *The emperor's nightingale* (1998); e 5. *New global investors* (2001). As três primeiras obras foram produzidas em conjunto com Nell Minow.

O segundo grande marco construtivo aconteceu em 1992, quando a governança corporativa nasceu, com este nome, segundo Lodi (2000, p. 55). Trata-se da divulgação do *Cadbury Report* no mês de dezembro daquele ano, na Inglaterra, contendo o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Este trabalho foi desenvolvido por solicitação do Banco da Inglaterra, que criou em 1991 uma comissão para este fim específico, coordenada por Sir Adrian Cadbury, *chairman* do Comitê de Assuntos Financeiros do Conselho de Administração. Participaram deste Comitê representantes do Banco da Inglaterra, da Bolsa de Valores de Londres, do Conselho de Contadores Certificados e do Conselho de Relatórios Financeiros.

Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 58), *The Cadbury Report* “[...] centrou-se nos dois outros valores da boa governança – *accountability* (prestação responsável de contas) e *disclosure* (mais transparência) – com foco em aspectos financeiros e nos papéis dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos”.

Após o *Cadbury Report*, surgiram outros códigos, como:

- o código da *General Motors* em 1994, denominado *General Motors: Corporate Governance Guidelines* (LODI, 2000, p. 27);

- o Comitê *Greenbury em 1995*, “[...] cujo relatório trouxe importantes avanços na determinação de práticas de governança ligadas à remuneração dos administradores (SILVEIRA, 2002, p. 22);
- o *NACD Report*, código da *National Association of Corporate Directors* divulgado em 1996, nos Estados Unidos da América (LODI, 2000, p. 27);
- o código do Fundo *Calpers (California Public Employees Retirement System)* – o maior fundo de pensão do mundo -, fruto de três etapas sobrepostas abordando temas diferentes: (a) abuso de poder dos gestores, em 1984; (b) direitos gerais dos acionistas, em 1990; e (c) criação de valor e o papel do conselho, em 1997 (CARLSSON, 2001, p. 29, apud SILVEIRA, 2002, p. 20);
- o relatório do Comitê *Hampel*, publicado em janeiro de 1998 no Reino Unido da Grã-Bretanha, que surgiu a partir de uma revisão do *Cadbury Report*, aproveitando os pontos levantados pelo Comitê *Greenbury*. “Desta forma, o Comitê *Hampel* definiu governança corporativa dentro de uma dupla perspectiva, de responsabilidade e de prosperidade do negócio” (SILVEIRA, 2002, p. 22).

O terceiro grande marco construtivo da governança corporativa é representado pela *Organization for Economic Cooperation and Development* – *OECD* que, segundo Lodi (2000, p. 72), publicou dois documentos principais: (a) *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, em 1998, e (b) *Princípios da OECD para a Governança das Sociedades*, em 1999.

Os dois documentos não variam muito em substância. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 58):

Por fim, a OECD ampliou o espectro de boa governança, evidenciando suas fortes ligações com o processo de desenvolvimento econômico das nações. Ao justificar o envolvimento da instituição com a proposição de princípios de boa governança, a OECD evidenciou que a adoção, pelas corporações, de práticas de gestão confiáveis atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia.

Estes três marcos históricos, complementares entre si, trouxeram como principal desdobramento, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 57), “a difusão e adoção, em escala global, das melhores práticas de governança corporativa”.

Com os recentes escândalos empresariais no mercado norte-americano, conforme comentado no item 1.1, houve a necessidade de aprimoramento nas regras de Governança Corporativa. Assim, em julho de 2002, foi sancionada nos Estados Unidos da América a Lei Sarbanes-Oxley, que promoveu alterações nas regras para empresas de capital aberto, com o intuito de resgatar a confiança dos investidores e promover a recuperação econômica.

Complementando esta visão da evolução histórica da governança corporativa, o quadro 6, na próxima página, apresenta uma síntese dos principais movimentos em alguns dos países mais importantes do mundo.

2.2.4 Iniciativas no Brasil

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 Corporativa – IBGC. A primeira versão deste Código foi lançada em 1999, encontrando-se atualmente na terceira edição;
- 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 adesão voluntária por meio de contratos privados;
- c) a Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, que alterou a Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6.404/76, traz a intenção do legislador em aumentar a confiabilidade dos investidores por meio de novas condições no mercado acionário;

EUA

- ❑ Movimento pela governança corporativa iniciado nos anos 80 (*caso Texaco, ativismo do Calpers e de outros players*), com grandes avanços nos anos 90. Escândalos corporativos ocorridos no início do novo milênio (*Enron, Worldcom*) culminaram em intervenção do Estado, via *Sarbanes-Oxley Act* (30/07/2002).
- ❑ Governança corporativa caracterizada pelo foco em resultados financeiros, *conflito de agência* entre pequenos acionistas e administradores e o *ativismo de investidores institucionais*.

REINO UNIDO

- ❑ Movimento pela governança corporativa iniciado nos anos 80 (*affairs e ameaça do Partido Conservador de intervir no mercado para coibir abusos*), sendo instituídos três Comitês:
 - Comitê *Cadbury*, presidido por *Sir Adrian Cadbury*. Publicou em dez/92 o famoso *The Financial Aspects of Corporate Governance*, visando a proposição de melhorias em práticas de governança corporativa.
 - Comitê *Greenbury*, presidido por *Sir Richard Greenbury*. Publicou em jul/95 o Relatório *Greenbury*, com o propósito de abordar boas práticas de remuneração de diretorias. O relatório não foi tão bem aceito.
 - Comitê *Hampel*, presidido por *Sir Ronald Hampel*, que aprimorou os conteúdos de relatórios anteriores, associando a governança corporativa à responsabilidade e à prosperidade dos negócios, e estabelecendo a responsabilidade dos conselhos de administração. O Relatório *Hampel* foi publicado em jan/98. O comitê prosseguiu seus trabalhos até a publicação do *The Combined Code*, exigido pela *London Stock Exchange*.
- ❑ Governança corporativa caracterizada pelo foco em resultados financeiros, *conflito de agência* entre pequenos acionistas e administradores e pela influência das entidades de mercado, que operam como *clubes fechados*.

ALEMANHA

- ❑ Movimento pela governança corporativa impulsionado pela globalização, tendo sido criado o *Neuer Market (Novo Mercado)*, caracterizado por regras rígidas de proteção aos investidores e transparência. Novas emissões de ações de companhias alemãs ocorrem, em maioria, no âmbito do *Neuer Market*.
- ❑ Governança corporativa caracterizada pela ênfase no atendimento aos interesses de um conjunto de públicos relevantes (*stakeholders*), pela tomada de decisões compartilhada entre os membros do conselho de gestão, cujo presidente orienta os trabalhos do conselho e representa a companhia junto aos agentes econômicos externos. É exigência legal a participação de representantes dos empregados no conselho supervisor; nas companhias com mais 2.000 empregados, sua representatividade no conselho citado eleva-se a 50%.

FRANÇA

- ❑ Movimento pela governança corporativa pontuado pela publicação de dois Relatórios *Vienot*, produzidos por uma Comissão presidida por *Monsieur Marc Vienot*, PDG do banco *Société Générale*, contemplando questões como separação dos cargos de presidente do conselho e presidente da diretoria, constituição de comitês no conselho de administração, contratação de pelo menos dois conselheiros independentes e a divulgação de critérios de remuneração de diretores e conselheiros.
- ❑ Governança corporativa caracterizada pela presença do Estado nas companhias (menos intensa após privatizações em setores de infra-estrutura), transparência, responsabilidade e preocupação com os interesses dos acionistas inferiores aos exigidos por códigos de melhores práticas de governança e centralização das decisões organizacionais. Em geral, as companhias adotam o sistema no qual o *Président Directeur Generale (PDG)*, por lei, acumula os cargos de presidente do conselho e executivo – inseparáveis.

JAPÃO

- ❑ Movimento pela governança corporativa pontuado pela publicação, pelo *Corporate Governance Forum of Japan*, em 1998, do *Corporate Governance Principles – a Japanese View*, baseado no *The Combined Code*. Tal documento, de escopo limitado, aborda questões como a necessidade de explicações quando houver a união dos cargos de presidente do conselho e executivo, a redução do tamanho dos conselhos – já incorporada por companhias como a *Sony* - e a criação de um *código de governança corporativa*.
- ❑ Governança corporativa caracterizada pela forte relação empregadores-empregados, opção por metas como crescimento e participação no mercado, ao invés do retorno para os acionistas, existência de complexos arranjos societários com participações cruzadas entre companhias e bancos, formando conglomerados (*keiretsu*), financiamento preponderantemente bancário, conselho administrativo único, com muitos membros e funções cerimoniais, e presidente da companhia com grande poder.

QUADRO 6 – Governança corporativa em cinco regiões mundiais

Fonte: Adaptado de CARLSSON (2001, p. 25) por BRANDÃO (2004, p. 39)

- d) as Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários – CVM sobre Governança Corporativa, divulgadas em junho de 2002 no formato de cartilha. Não possui cunho normativo, porém representa a adoção de padrões de conduta superiores aos estabelecidos por instrumentos legais ou normativos;
- e) o Manual de Governança dos Investimentos Petros, elaborado em forma de *check list*, o qual estabelece princípios básicos de atuação para os conselheiros que representam o fundo nas empresas em que investe, 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.

Cabe ressaltar que as iniciativas do governo e institucionais com relação ao mercado de capitais brasileiro, ou a falta delas, interferem positivamente ou negativamente na adoção de boas práticas de governança corporativa. Silveira (2002, p. 38-39) afirma que “[...] a falta de perspectiva na utilização do mercado de capitais como real alternativa para a capitalização da companhia desencoraja a busca das empresas pela adoção de melhores práticas de governança corporativa”. A isto o autor chama de círculo vicioso para a governança corporativa no Brasil.

De outra forma, Silveira (2002, p. 40) afirma que, quando se fortalece o mercado de capitais brasileiro, ocorre o inverso, aquilo que ele chama de círculo virtuoso, onde a proteção aos investidores os faz pagar mais pelas ações, propiciando que as companhias utilizem o mercado de capitais como uma real alternativa de capitalização.

2.2.5 Os modelos de governança corporativa praticados

Não existe um único modelo universal de governança corporativa, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 171). As diversidades cultural e institucional dos países estabelecem vários fatores, internos e externos à organização, de diferenciação de governança, entre os quais destacam-se:

Diferenciais externos: (1) as proteções legais aos acionistas e outras categorias de regulação; (2) as fontes predominantes de financiamentos das empresas; e (3) o estágio em que se encontram, no país, as práticas de boa governança.

Diferenciais internos: (1) a separação entre a propriedade e a gestão; (2) a tipologia dos conflitos de agência; e (3) as dimensões usuais, a composição e as formas de atuação do conselho de administração.

São cinco os modelos de governança, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 171-173): **anglo-saxão**, **alemão**, **japonês**, **latino-europeu** e **latino-americano**. As principais características de cada um estão demonstradas no quadro 7.

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas – direção	Credores – acionistas	Credores – acionistas	Majoritários – minoritários	Majoritários – minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

QUADRO 7 – Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 145)

2.3 A Lei Sarbanes-Oxley

A economia norte-americana sempre teve como um de seus pilares de sustentação, o mercado de capitais. Ele é 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, todos 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 as suas demonstrações financeiras pelo menos uma vez, ocasionando drásticas reduções no valor de mercado das ações das empresas envolvidas. Exemplos marcantes desta época foram as “bolhas” de falso crescimento provocadas pelas empresas PontoCom e pelo mercado de telecomunicações.

Mas o pior estava por vir, com os escândalos corporativos da Enron, WorldCom, Arthur Andersen e Tyco, que culminaram com a edição da Lei Sarbanes-Oxley (uma referência aos dois membros do Congresso norte-americano responsáveis pela sua elaboração – Paul S. Sarbanes e Michael Oxley), considerada a mais importante reforma da legislação do mercado de capitais desde a década de 1930.

A Lei Sarbanes-Oxley (também conhecida, informalmente, por “Sarboxley”, “Sarbox”, “Sox” ou “S-O”) promoveu uma ampla regulamentação da vida corporativa, municiando-se, para isto, de boas práticas de governança corporativa.

De fato, esta lei é bem ampla, pois procura dar maior transparência e confiabilidade aos resultados das empresas. Para isto, utiliza-se de duas vertentes no combate à fraude empresarial: maior controle das atividades de auditoria e responsabilidade corporativa.

2.3.1 A estrutura da Lei

A Sarbanes-Oxley é composta por onze capítulos e cada capítulo é subdividido em seções. O seu objetivo é proteger os investidores por meio da melhoria da precisão e confiabilidade das divulgações corporativas.

Em seu primeiro capítulo, **Public Company Accounting Oversight Board**, a lei estabelece a criação de um conselho independente, não governamental, cuja responsabilidade é supervisionar a auditoria das empresas, visando a proteção dos investidores e o aumento da confiança do público.

No segundo capítulo, **Auditor Independence**, a lei estabelece regras para auditores externos e comitês de auditoria, entre elas o veto à prestação de serviços pelas empresas de auditoria às suas auditadas, com o objetivo de aumentar a independência dos auditores.

As principais novidades trazidas por este capítulo encontram-se nas seções 201 e 202, que foram comentadas pelo escritório de advocacia Demarest (2003) em conjunto com a seção 301. Estes comentários estão refletidos no quadro 8, na próxima página.

Em seu capítulo terceiro, **Corporate Responsibility**, a lei determina independência do comitê de auditoria e estabelece as suas responsabilidades. Outro requisito importante é a certificação pelo *CEO – Chief Executive Officer* – e pelo *CFO – Chief Financial Officer* – dos relatórios trimestrais e anuais enviados à *SEC*, incluindo certificações sobre a efetividade dos controles internos. Estabelece, ainda, dentre outras medidas, normas de conduta para dirigentes em relação a períodos de quarentena.

As novidades mais relevantes apresentadas neste capítulo referem-se às seções 301 (já comentada no quadro 8), 302, 304, 306 e 307. Os comentários de Demarest (2003) à seção 302, em conjunto com a 906, estão registrados no quadro 9, enquanto que o quadro 10 traz os comentários às seções 304, 306 e 307. Os quadros 9 e 10 são apresentadas nas próximas páginas, após o quadro 8.

Principais mudanças	Comentários
<p>Seção 301 – Comitê de auditoria / independência dos auditores.</p> <p>Seções 201 e 202 – Proibição da prestação de certos serviços pelas empresas de auditoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O comitê de auditoria criado pela lei é diverso do Conselho Fiscal das companhias brasileiras. Deverá ser formado por membros do Conselho de Administração e ser independente, não podendo ser afiliado da companhia ou de qualquer de suas subsidiárias. • A empresa de auditoria deverá relatar ao comitê de auditoria todos os assuntos referentes às práticas e políticas contábeis essenciais, tratamentos alternativos de informações financeiras e comunicações escritas relevantes entre a empresa de auditoria e a diretoria. • O comitê de auditoria deverá aprovar primeiramente todos os serviços de auditoria externa, bem como quaisquer outros serviços prestados por auditores independentes não relacionados à atividade de auditoria. A aprovação de referidos serviços deverá ser divulgada nos relatórios periódicos da companhia. • A lei proibiu a prestação de certos serviços pelas empresas de auditoria; entre eles vale ressaltar: <ul style="list-style-type: none"> a) escrituração contábil ou quaisquer serviços referentes aos livros contábeis ou demonstrações financeiras da empresa auditada; b) implementação de sistemas de informações financeiras; c) serviços de avaliação, <i>fairness opinions</i>, laudos de avaliação de bens para aumento de capital; d) serviços de corretagem e banco de investimento, consultoria financeira, serviços de advocacia e quaisquer outros serviços não relacionados com auditoria. • O comitê será responsável pela escolha, remuneração e monitoramento das empresas de auditoria/contabilidade. • A SEC deverá adotar normas para que fique proibida a negociação, nas bolsas de valores ou mercados de balcão, de valores mobiliários de companhias que não obedeçam às regras de implementação e operação do comitê de auditoria.

QUADRO 8 – Principais mudanças provocadas pelas seções 301, 201 e 202 da Sarbanes-Oxley

Fonte: Demarest (2003)

Principais mudanças	Comentários
<p>Seções 302 e 906 – Certificações pelo <i>CEO</i> (<i>Chief Executive Officer</i>) e <i>CFO</i> (<i>Chief Financial Officer</i>) dos relatórios anuais contendo as demonstrações financeiras da companhia (relatórios anuais 20-F e 40-F) sob pena de responsabilidade civil e criminal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilização direta do <i>CEO</i> e do <i>CFO</i> pelas divulgações da companhia. No caso de divulgações errôneas ou inexatas serão impostas penalidades, tais como: (a) multa em até US\$ 1 milhão e/ou prisão civil de até 10 anos nos casos em que o <i>CEO</i> ou o <i>CFO</i> saibam que o relatório não está de acordo com as exigências da <i>SEC</i> mas mesmo assim atestam a sua veracidade, (b) multa em até US\$ 5 milhões e/ou prisão civil de até 20 anos quando a violação for efetuada com dolo. • Participação efetiva do <i>CEO</i> e <i>CFO</i> 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 respectivos documentos para eventual investigação criminal. Deverão, também, questionar e orientar os responsáveis em todas as fases do processo. • A responsabilidade do <i>CEO</i> foi reforçada devendo revisar os trabalhos realizados pelo <i>CFO</i> bem como por outros departamentos da empresa. O sistema de revisão de trabalhos pelo <i>CEO</i> deverá ser implementado pela própria companhia, na melhor forma que lhe convier. • O <i>CEO</i> e o <i>CFO</i> deverão certificar os formulários 20-F declarando: (a) que o relatório obedece integralmente os requerimentos da <i>SEC</i>, não somente em relação às demonstrações financeiras mas em relação às demais informações da companhia, (b) que as informações <i>fairly represents</i> contemplam todos os aspectos financeiros e operacionais da companhia. • Até a presente data a certificação não vem sendo apresentada nos formulários 6-K, que contém as informações trimestrais ou semestrais da companhia. Todavia, não há, ainda, regulamentação expressa sobre o assunto.

QUADRO 9 – Principais mudanças provocadas pelas seções 302 e 906 da Sarbanes-Oxley

Fonte: Demarest (2003)

Principais mudanças	Comentários
<p>Seção 304 – Diretores e conselheiros: penalidades por violação de dever de conduta – devolução de bônus e lucros em caso de nova publicação de demonstrações financeiras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caso a empresa divulgue alterações nas demonstrações financeiras por descumprimento de exigências relativas ao modo de prestação das informações, como resultado da violação de um dever de conduta pela empresa, o <i>CEO</i> e o <i>CFO</i> deverão devolver à empresa: <ul style="list-style-type: none"> a) qualquer participação nos lucros, bônus ou outra participação ou compensação baseada em incentivos, paga pela empresa nos 12 meses subseqüentes à primeira publicação ou arquivamento do documento contendo as demonstrações financeiras errôneas; b) quaisquer lucros obtidos com a negociação de valores mobiliários da empresa durante os mesmos 12 meses. • A lei permite à <i>SEC</i> eximir quaisquer pessoas dessas obrigações de devolução, conforme julgue necessário e apropriado. A definição do significado da expressão “como resultado da violação de um dever de conduta pela empresa” é um dos aspectos que ainda está pendente de interpretação.
<p>Seção 306 – Limitação aos planos de benefícios para empregados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os altos administradores e membros do conselho de administração de uma companhia emissora não poderão comprar ou vender valores mobiliários representativos do capital, de emissão da companhia, adquiridos em virtude dos seus cargos durante certos períodos de congelamento impostos a 50% ou mais dos participantes de “planos com contas individuais” mantidos pelas respectivas companhias emissoras ou suas subsidiárias. Um plano com conta individual e um plano de aposentadoria de empregados em que o retorno para o participante baseia-se no saldo de sua conta.
<p>Seção 307 – Padrões de conduta profissional para advogados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A <i>SEC</i> deverá adotar regras estabelecendo padrões mínimos de conduta profissional para advogados que representem, de qualquer modo, companhias emissoras perante a <i>SEC</i>. Em decorrência da interpretação extensiva do que constitua representação perante a <i>SEC</i>, historicamente adotada, é possível que essas regras venham a afetar advogados estrangeiros, incluindo integrantes de departamentos jurídicos, de companhias emissoras. • Regulamentação de responsabilidade profissional de advogados exigindo que estes comuniquem a existência de provas de atos ilícitos e descumprimento de dever fiduciário devido à companhia emissora.

QUADRO 10 – Principais mudanças provocadas pelas seções 304, 306 e 307 da Sarbanes-Oxley

Fonte: Demarest (2003)

O quarto capítulo, ***Enhanced Financial Disclosures***, é considerado o ponto central da Sarbanes-Oxley. Os principais requisitos tratados neste capítulo são: maior transparência nas demonstrações financeiras (inclui relatório de efetividade de controles internos), certificação do relatório de controle interno pelos auditores externos, divulgação de transações que estejam fora do balanço patrimonial, adoção e divulgação de código de ética para executivos financeiros. Merecem destaque neste capítulo as seções 402, 404, 406, 407, 408 e 409, conforme os comentários de Demarest (2003) demonstrados no quadro 11, na próxima página.

No quinto capítulo, ***Analyst Conflicts of Interest***, a lei estabelece que a SEC deve adotar regras para coibir conflito de interesses nas recomendações dos analistas de investimento.

O capítulo 6, ***Commission Resources and Authority***, apresenta a necessidade de recursos financeiros e maior autoridade para a SEC, estabelecendo cortes federais para censurar e impor regras e proibições para pessoas e entidades.

Em seu sétimo capítulo, ***Studies and Reports***, a lei direciona as agências reguladoras federais para estudos sobre fusão de empresas de contabilidade / auditoria, agências de *rating* de crédito, violadores e violações, leis e regulamentos acionários, e o papel de bancos de investimento e consultores financeiros.

O oitavo capítulo, ***Corporate and Criminal Fraud Accountability***, trata das ações que foram introduzidas com o intuito de inibir as fraudes corporativas. As principais são o estabelecimento de penas criminais mais duras, sem direito a fiança, para alterações em documentos, fraudes contra acionistas e obstrução da justiça, e proteção aos funcionários que evidenciarem a fraude. Dentre as seções deste capítulo merece destaque a que trata da prescrição do direito de ação, conforme comentários de Demarest (2003) reproduzidos no quadro 12, logo após o quadro 11.

No capítulo 9, ***White-collar Crime Penalty Enhancements***, a lei encara crimes administrativos como crimes comuns, reforça as penalidades e orienta as penas para crimes eletrônicos, requer que os CEOs e os CFOs certifiquem *compliance* com *SEC Act of 1934*, impondo penas para certificações fraudulentas.

A seção 906, que trata da responsabilidade corporativa sobre relatórios financeiros, já foi comentada em conjunto com a seção 302 no quadro 9.

Principais mudanças	Comentários
<p>Seção 402 – Proibição de empréstimos para conselheiros e diretores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A lei proíbe que as companhias, direta ou indiretamente, inclusive por intermédio de subsidiárias, ofereçam, mantenham, ampliem e renovem empréstimos com quaisquer conselheiros ou diretores. • Em relação aos empréstimos concedidos antes da promulgação da lei, ou seja, até 30 de julho de 2002, não estarão proibidos, todavia não poderão sofrer qualquer alteração relevante nem mesmo ser prolongados ou renovados.
<p>Seções 404, 406, 407, 408 e 409 – Maior publicidade das informações e fiscalização pela SEC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quaisquer mudanças substanciais nas condições financeiras ou operacionais da companhia deverão ser informadas em tempo real, ou seja, de modo rápido e atualizado, conforme solicitado pela SEC. • A lei exige que a SEC adote regras a fim de exigir que a empresa informe se o comitê de auditoria conta com, pelo menos, um membro experiente em assuntos financeiros, bem como regras a fim de que as companhias incluam em seus relatórios disposições referentes à divulgação de operações não contabilizadas e com empresas não consolidadas. • A lei determina que a SEC adote regras exigindo a divulgação de informações sobre os controles financeiros internos de cada empresa. Cada relatório anual deverá conter um relatório de controle interno e uma avaliação referente à efetividade da estrutura de controle interno e dos procedimentos para a divulgação de informações financeiras, sendo que tal avaliação deverá ser confirmada e reportada pela empresa de auditoria externa que vier a preparar o relatório de auditoria. • A lei exige, ainda, que a SEC proponha e adote regras exigindo que a empresa divulgue se possui (ou, caso não possua, qual a razão) um código de ética para diretores financeiros seniores, aplicável a seus principais diretores encarregados de assuntos financeiros. • A lei exige que a SEC reveja cada divulgação de informações efetuada pela companhia – <i>Self Registration Statements</i> – incluindo demonstrações financeiras, de modo periódico e sistemático e pelo menos uma vez a cada três anos.

QUADRO 11 – Principais mudanças provocadas pelas seções 402, 404, 406, 407, 408 e 409 da Sarbanes-Oxley

Fonte: Demarest (2003)

Principais mudanças	Comentários
Seção 804 – Prescrição.	<ul style="list-style-type: none"> • O direito de ação tendo por objeto questões relativas a fraude e manipulação de informações envolvendo valores mobiliários, prescreve em 5 anos após a ocorrência do evento ou 2 anos após o descobrimento de sua ocorrência, o que for maior.

QUADRO 12 – Principais mudanças provocadas pela seção 804 da Sarbanes-Oxley

Fonte: Demarest (2003).

O capítulo 10, **Corporate Tax Returns**, determina que o *CEO* deve assinar a declaração anual de imposto de renda.

Por fim, o capítulo 11, **Corporate Fraud and Accountability**, trata das fraudes corporativas e do dever de prestar contas, atribuindo maior autoridade para órgãos regulatórios e cortes federais.

2.3.2 Lei Sarbanes-Oxley e a legislação brasileira

A Lei Sarbanes-Oxley, efetivamente, é um marco na governança corporativa, pois introduz uma série de alterações na legislação norte-americana que regulamenta o mercado de capitais, a fim de inibir fraudes contábeis, diante de vários escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos e que geraram crises de credibilidade no mercado norte-americano e mundial.

Silveira (2003, p. 7-12) fez uma comparação da Lei Sarbanes-Oxley com a legislação brasileira vigente. O resultado desta comparação está demonstrado no quadro 13, na próxima página.

Resumindo esta comparação entre legislações, Silveira (2003, p. 16) conclui que o foco da legislação norte-americana é alinhar os interesses dos administradores com os dos acionistas pulverizados e desorganizados, enquanto que o foco da legislação brasileira é a proteção dos acionistas minoritários, como, por exemplo, assim o definem o artigo 1085 do Novo Código Civil e a Lei nº 10.303/2001.

Lei Sarbanes-Oxley	Legislação Brasileira
<ul style="list-style-type: none"> • Certificação pelo <i>CEO / CFO</i> dos relatórios anuais (certificação material). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administradores e contadores têm que assinar os balanços, sendo responsáveis pela correção das declarações (certificação formal e material).
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Comitê de Auditoria formado por membros independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há a figura do Comitê de Auditoria, muito embora o Conselho Fiscal tenha atribuições semelhantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Proibição quanto à concessão de empréstimos a conselheiros e diretores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há vedação quanto à concessão de empréstimos a executivos, desde que em condições de mercado e autorizado por Assembléia ou pelo Conselho de Administração.
<ul style="list-style-type: none"> • Controles internos devem ser divulgados em relatórios específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há regra que imponha a divulgação de controles internos.
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem informar se têm ou não um código de ética e, em caso negativo, justificar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há regra que obrigue a elaboração de um código de ética.
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de informações não contabilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações não contabilizadas devem ser divulgadas nas notas explicativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Proibição de prestação de determinados serviços (consultoria), à auditada, pelas empresas de auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditores não podem oferecer outros serviços que prejudiquem a independência da atividade de auditoria.
<ul style="list-style-type: none"> • Revezamento do sócio-auditor a cada 5 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revezamento das empresas de auditoria de 5 em 5 anos.
<ul style="list-style-type: none"> • O <i>CEO</i> e o <i>CFO</i> têm que devolver o bônus e/ou a participação nos lucros no caso de prejuízos decorrentes de erros nas demonstrações contábeis que motivaram nova publicação desses atos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há regra nesse sentido na legislação brasileira.
<ul style="list-style-type: none"> • Dever dos advogados de relatar eventual violação legal constatada ao diretor jurídico e ao <i>CEO</i>, bem como ao Comitê de Auditoria e a outros conselheiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há regra equivalente na legislação brasileira.
<ul style="list-style-type: none"> • Proibição de <i>insider trading</i> em determinados períodos de suspensão de negociações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há regra semelhante no Brasil, que impede o <i>insider trading</i> em <i>blackout periods</i> (Instrução CVM 358/02).

QUADRO 13 – Comparação entre a Lei Sarbanes-Oxley e a legislação brasileira

Fonte: Silveira (2003, p. 7-12)

Com relação à responsabilidade dos administradores, na legislação brasileira ela está presente em vários documentos legais, como o Novo Código Civil,

a Lei das Sociedades Anônimas, instruções da Comissão de Valores Mobiliários e no Código Tributário Nacional.

2.3.3 A Sarbanes-Oxley e os valores que norteiam a governança corporativa

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, que é o sistema de valores, conforme mencionado no item 2.2.2.

Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 85), os focos da Sarbanes-Oxley:

[...] são exatamente os quatro valores que há duas décadas vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro. Vale repeti-los: 1, *compliance*, conformidade legal; 2. *accountability*, prestação responsável de contas; 3. *disclosure*, mais transparência; e 4. *fairness*, senso de justiça.

As principais normas estabelecidas pela Lei Sarbanes-Oxley segundo esses valores podem ser encontradas, de forma agrupada, em Andrade e Rossetti (2004, p. 85-87).

2.3.4 Novo cenário para a governança corporativa

Andrade e Rossetti (2004, p. 87-88) alertam que se está definindo um novo cenário para a governança corporativa. Citam os seguintes elementos:

- **Ágio de governança:** um valor mais alto que os investidores estão dispostos a atribuir e a pagar pelas ações de companhias que possuem um sistema de governança corporativa de alta qualidade. Na direção oposta, **deságios de governança:** cotações aterrissadas que não decolam, pela ausência percebida de adesão aos valores e às práticas da boa governança.
- Os dias dos executivos-chefes 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.
- Os códigos de ética das corporações deixam de ser peças *pro forma*. Incorporando os valores da boa governança, definem-se como compromissos efetivos e respostas a exigências da lei.

- Redução de *conflitos e de custos de agência*, pela transparência e controle das remunerações e benefícios auto-atribuídos pela alta administração. Em contrapartida, aumento dos *custos transacionais* dos conselhos, da direção e dos auditores, resultante dos altos riscos assumidos pela gestão corporativa. Estes 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, as punições e a execração pública de executivos nos casos de inconformidade legal possam desencorajar administradores talentosos a assumirem posições que envolvem riscos elevados.
- Processos formais de governança mais bem fundamentados, atendendo a amplo conjunto de propósitos: 1, atendimento rigoroso de regras definidas por órgãos reguladores; 2. adesão a requisitos exigidos para listagens diferenciadas nas bolsas de valores; 3. comprometimento com a criação de valor e geração de riqueza para os acionistas; 4. atenção a direitos de minoritários e de outras partes interessadas; 5. conformidade com *guidelines* da boa governança, especialmente a integridade, a qualidade e a transparência das informações; e 6. bom posicionamento nas avaliações geradas pelas agências de *rating* corporativo.

Com relação à Controladoria, Peters (2004, p. 40) afirma que a Lei Sarbanes-Oxley afeta, conceitualmente, duas funções, provenientes de obrigações previstas na seção 404:

- a) a de estabelecimento, implementação, monitoramento e manutenção de sistema de controle interno adequado às operações e riscos da entidade, em conjunto com a administração da empresa; e
- b) a de certificação de confecção de relatórios em consonância com as melhores normas e práticas de reporte financeiro (*Generally Accepted Accounting Principles – GAAP*), integradas ao sistema de controle interno.

Peters (2004, p. 41) complementa afirmando que a Controladoria, além de certificar-se de que as operações estão adequadamente controladas, deve ter a certeza de que estas operações estão devidamente registradas e processadas no sistema de informação contábil, evidenciando a aplicação dos *USGAAP*, e que as demonstrações financeiras extraídas deste sistema estejam corretamente publicadas.

2.4 Controles internos

Em uma organização, a função controle está diretamente ligada à função planejamento. É um dos quatro Princípios de 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 da ocorrência de variáveis no cenário futuro.

Trata-se, portanto, de um processo de retro-alimentação do planejamento, para que os objetivos propostos sejam atingidos. Neste sentido, a empresa deve possuir um sistema de sinalizadores que alertam para os desvios no momento em que os mesmos apresentam os primeiros sintomas.

O controle deve ser suportado por relatórios gerados pelo sistema de informações, direcionados para a 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 desta definição de controle é importante para a conceituação de controle interno, como será visto na seqüência.

2.4.1 Conceituação de controles internos

Após a análise das diversas definições encontradas na revisão da literatura, pode-se concluir 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) transparência das operações praticadas;
- f) promoção da eficiência operacional;
- g) melhoria dos processos empresariais e seus resultados;
- h) obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

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 possuir 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.

Os controles internos são classificados em controles contábeis e controles administrativos. Peleias (2003a, p. 8) apresenta a seguinte definição de controles contábeis:

Os controles contábeis são os elementos do sistema de controle interno desenvolvidos pelos contadores, por determinação dos proprietários, controladores e administradores, que servirão de suporte ao planejamento, à execução e ao controle das atividades empresariais.

Esses controles compõem o sistema contábil, aqui definido como o conjunto de conceitos, tecnologia, mídias e procedimentos, para processar e registrar dados planejados e realizados sobre eventos, transações e atividades, de acordo com as orientações do modelo de gestão adotado pela organização. O sistema contábil deve atender a dois grupos distintos de usuários:

1. Usuários internos – os gestores dos diversos níveis.
2. Usuários externos – as entidades com as quais a organização se relaciona.

Esta definição de Peleias se distingue, principalmente, por estar alinhada com a definição de controle, resgatando as figuras do planejamento e da execução, e por atender aos dois grupos de usuários, internos e externos. A este respeito, Peleias (2003a, p. 8) complementa:

Dependendo do grupo de usuário a atender, o sistema contábil pode estar totalmente fundamentado nos postulados, princípios e convenções contábeis (usuários externos), ou usar conceitos e critérios que caracterizem um sistema de informações gerenciais (usuários internos). A distância entre esses dois pontos está diretamente vinculada à complexidade e ao nível de profissionalização da gestão das empresas.

Os controles administrativos diferem dos controles contábeis pelo seu propósito primário. Os elementos dos controles administrativos são comuns a todas

as áreas da organização e empregados na busca da melhor maneira de se conduzir a operação da empresa, sempre de acordo com as políticas e diretrizes emanadas pela alta administração.

Dentre os elementos dos controles administrativos, destacam-se a estrutura organizacional, regras para delegação de autoridade, fluxogramas e descrição dos processos, instruções escritas, ambiente operacional, ambiente de tecnologia da informação, integração dos processos de planejamento e orçamentos, controle de gestão e avaliação de desempenho.

2.4.2 A importância dos controles internos

Em uma empresa em fase inicial, percebe-se claramente a presença do “dono” ou proprietário no controle das operações. Ele se faz presente em praticamente todas as transações e toma as decisões necessárias. À medida que a empresa cresce, o dono sente a necessidade de delegar autoridade a pessoas de sua confiança. Este processo de delegação desce aos níveis inferiores da estrutura organizacional à medida que a companhia torna-se mais complexa por força do volume de operações e transações.

A implementação de um sistema de controles internos confere maiores garantias e segurança aos proprietários e administradores da empresa, propiciando a delegação de autoridade necessária para que os funcionários possam exercer o seu papel na busca de melhores resultados e as operações e transações possam fluir sem problemas de continuidade.

Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 319) afirmam que os seguintes fatores contribuíram para a crescente importância dos controles internos:

- A extensão e o tamanho das entidades com finalidades lucrativas tinham-se tornado tão complexas que a administração precisava recorrer a vários relatórios e análises para controlar eficazmente as operações.
- As conferências e revisões inerentes a um bom sistema de controles internos proporcionavam proteção contra fraquezas humanas e reduziam a possibilidade de ocorrência de erros e irregularidades.
- Dadas as limitações econômicas de seus honorários, era impraticável que auditores independentes auditassem a maioria das companhias se não pudessem recorrer aos respectivos sistemas de controle interno.

Um bom sistema de controles internos atua como elemento inibidor à ocorrência de fraudes e possibilita a identificação de eventuais erros cometidos pelos funcionários. Além disso, deve, também, identificar e avaliar os riscos enfrentados pela companhia. Para atender a este objetivo, Schreiner (2004, p. 28) afirma que o sistema de controles internos deve acompanhar com a mesma rapidez as mudanças no ambiente de negócios, para que possa ser útil ao processo de tomada de decisão.

O mesmo autor (2004, p. 29) apresenta os controles internos como elementos de geração de valor para a empresa na medida em que possibilitam o aproveitamento de oportunidades para o seu crescimento e o aumento da eficiência operacional por meio da redução de custos.

Assim, a importância de um bom sistema de controles internos reside no fato de que eles asseguram aos administradores o curso eficiente das operações, suportam a tomada de decisões e garantem a fidedignidade das demonstrações contábeis da companhia.

Merece destaque a utilização crescente dos chamados *ERP – Enterprise Resources Planning* na administração moderna e os cuidados que se deve ter quanto aos controles internos. Geralmente, muitos elementos de controles internos estão inseridos nestes sistemas e a empresa deve garantir a sua utilização de forma eficaz.

Normalmente, estes sistemas são implementados por uma equipe multidisciplinar formada por consultores externos, conhecedores da ferramenta, e por usuários-chave, conhecedores do negócio e das operações da empresa. É fundamental que a administração designe profissionais com profundos conhecimentos de controles internos para avaliar e validar as configurações e parametrizações efetuadas no sistema.

2.4.3 Deficiências e limitações dos controles internos

Os sistemas de controles internos são indispensáveis ao ambiente de negócios e dão aos acionistas e administradores razoável grau de confiança sobre

as transações, as informações que embasam a tomada de decisões e 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, isto é, cada nova transação tem a sua particularidade, os controles são limitados. Peleias (2002b, p. 8-9) apresenta algumas limitações, tais como investimento em controles internos desproporcional às perdas potenciais, controles não previstos para transações eventuais, o potencial humano para cometer erros, a burla de controles, abuso de autoridade, elementos de controle obsoletos em virtude de mudanças no ambiente interno e externo.

Além das limitações, os controles internos podem apresentar deficiências. Segundo Deloitte (2003, p. 10):

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 a mesma chega ao conhecimento dos auditores e, segundo o seu julgamento, deve ser comunicada à alta administração porque há problema no desenho ou na operação do controle interno, que pode afetar de maneira adversa a fidedignidade das informações financeiras e não-financeiras. Trata-se, portanto, de uma "condição reportável", conforme descrito nos padrões de auditoria (DELOITTE, 2003, p.10).

No julgamento de uma deficiência quanto à sua significância, é necessário ponderar alguns fatores, "[...] como o porte da organização, os aspectos qualitativos e quantitativos dos fatores de risco que a atividade pretende atenuar e a complexidade das operações" (DELOITTE, 2003, p. 16).

Existe também a condição de "insuficiência material". Deloitte (2003, p. 10) assim a define:

De acordo com os padrões de auditoria, insuficiência material é uma condição reportável, na qual o desenho ou a operação de um ou mais componentes dos controles internos não reduz a um nível relativamente baixo o risco de erros monetários. Por sua vez, esses erros monetários são causados por erro ou fraude em valores que seriam materiais em relação às demonstrações financeiras que estão sendo auditadas e podem ocorrer e não ser detectados em tempo hábil pelos funcionários, no curso normal de execução das funções que lhes foram atribuídas. Avaliar se uma condição reportável também é uma insuficiência material é um processo subjetivo

que depende de fatores como: (a) a natureza do sistema contábil e dos valores ou das transações da demonstração financeira expostos à condição reportável; (b) o ambiente de controles gerais; (c) pessoas tomam as decisões; e (d) outros controles. A presença de uma insuficiência material ou mais pode indicar que a estrutura de controles internos não é eficaz.

2.4.4 Estruturas para controles internos

Segundo Deloitte (2003, p. 13), toda empresa deve ter como objetivo o desenvolvimento de um sistema de controles internos que obedeça a quatro requisitos: objetividade, mensuração, integridade e pertinência. Muitas companhias, especialmente aquelas que precisam adequar-se aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, utilizam ou passarão a utilizar a estrutura do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, por ser esta a mais amplamente reconhecida estrutura de controles internos existentes.

No entanto, existem várias estruturas disponíveis para a avaliação dos controles internos de uma entidade. Deloitte (2003, p. 14) sumariza as mais proeminentes:

1. **COSO** – Estrutura Integrada de Controles Internos: Desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* e patrocinada pela *AICPA*, *FEI* e *IIA* entre outros, o *COSO* é a estrutura dominante nos Estados Unidos. As diretrizes foram publicadas em 1991, com revisões antecipadas e atualizações posteriores. Acreditamos que esta será a estrutura escolhida pela grande maioria das companhias de capital aberto sediada nos EUA.
2. **CoCo** – Modelo de Controles Desenvolvidos pelo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants*, o *CoCo* concentra-se nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos de controle.
3. **Turnbull Report** – Controles Internos: Diretrizes para Diretores sobre o Código Combinado. Desenvolvido pelo *Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales*, em parceria com a *London Stock Exchange*, o guia foi publicado em 1999. O *Turnbull* exige que as companhias identifiquem, avaliem e administrem seus riscos significativos e avaliem a eficácia do sistema de controles internos relacionado.
4. **ACC** – *Australian Criteria of Control*: Emitido em 1998 pelo *Institute of Internal Auditors* – Austrália, o *ACC* enfatiza a competência da administração e dos funcionários para desenvolver e operar a estrutura de controles internos. Trata-se de um controle independente, que inclui atributos como atitudes, comportamentos e competência, e é promovido como o enfoque mais compensador em termos de custo para os controles internos.

5. **King Report** – Expedido pelo *King Committee on Corporate Governance* em 1994, promove padrões gerais para governança corporativa na África do Sul. O *King Report* ultrapassa os aspectos financeiros e reguladores usuais da governança corporativa, direcionando questões sociais, éticas e ambientais.

Segundo Deloitte (2003, p. 7), uma forte estrutura de controles internos pode ajudar a companhia a:

- tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais;
- conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores;
- evitar a evasão de recursos;
- cumprir leis e regulamentos aplicáveis;
- obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

Inversamente, as companhias que não reforçarem a sua estrutura de controles internos estarão sujeitas aos seguintes riscos, segundo Deloitte (2003, p. 7):

- maior exposição à fraude;
- penalidades impostas pela SEC;
- publicidade desfavorável;
- impacto negativo sobre o valor do acionista;
- queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas.

2.5 A estrutura de controles internos do COSO

COSO é uma organização voluntária do setor privado dedicada a melhorar a qualidade dos relatórios financeiros por meio da ética nos negócios, controles internos eficazes e governança corporativa.

COSO foi constituído originalmente em 1985 para patrocinar a **National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, conhecida como **The Treadway Commission**. Trata-se de uma iniciativa independente do setor privado que estuda os fatores causais que podem conduzir a relatórios financeiros fraudulentos e desenvolve recomendações para companhias abertas e seus auditores independentes, para a *SEC – Securities and Exchange Commission* – e outros organismos reguladores, e para instituições educacionais.

A *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* foi patrocinada conjuntamente por cinco associações profissionais principais nos Estados Unidos da América: *American Accounting Association*, *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*, *Financial Executives International*, *Institute of Internal Auditors – IIA*, *Institute of Management Accountants – IMA*.

Esta comissão era completamente independente de cada uma das organizações patrocinadoras, e continha representantes da indústria, da contabilidade pública, das firmas de investimento e da *NYSE – New York Stock Exchange*. Seu presidente era James C. Treadway Jr., vice-presidente executivo e conselheiro da *Paine Webber Incorporated* e antigo comissário da *SEC*. O nome popular “*The Treadway Commission*” foi originado do sobrenome de seu presidente à época.

Coletivamente, os cinco patrocinadores eram conhecidos como *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Este Comitê publicou em 1992 o trabalho *Internal Control – Integrated Framework*, posteriormente atualizado em 1994, o qual tornou-se uma referência em termos de estrutura de controles internos e ficou conhecido pelo nome do próprio Comitê.

O COSO não é uma metodologia, mas sim um modelo e, desta forma, não contém o “como fazer”. Apresenta uma definição padrão que pode ser aplicada a qualquer empresa, seja qual for o seu tipo de negócio e/ou complexidade, a fim de avaliar e detectar melhorias no sistema de controles internos.

O seu conteúdo não pode ser encarado como algo normativo, mas, ao contrário, trata-se de um guia adaptável para refletir os fatos, condições e riscos relevantes de cada entidade. Além de um modelo para avaliação do sistema de controles internos, pode ser utilizado, também, para a implementação de uma estrutura de controle em empresas que ainda não a possuem.

A estrutura do COSO é representada graficamente sob a forma de um cubo, onde estão representados:

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

- b) os cinco componentes necessários para que a entidade atinja os seus objetivos: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, monitoramento;
- c) a empresa e suas diversas unidades ou atividades.

A figura 7 apresenta a estrutura do COSO.

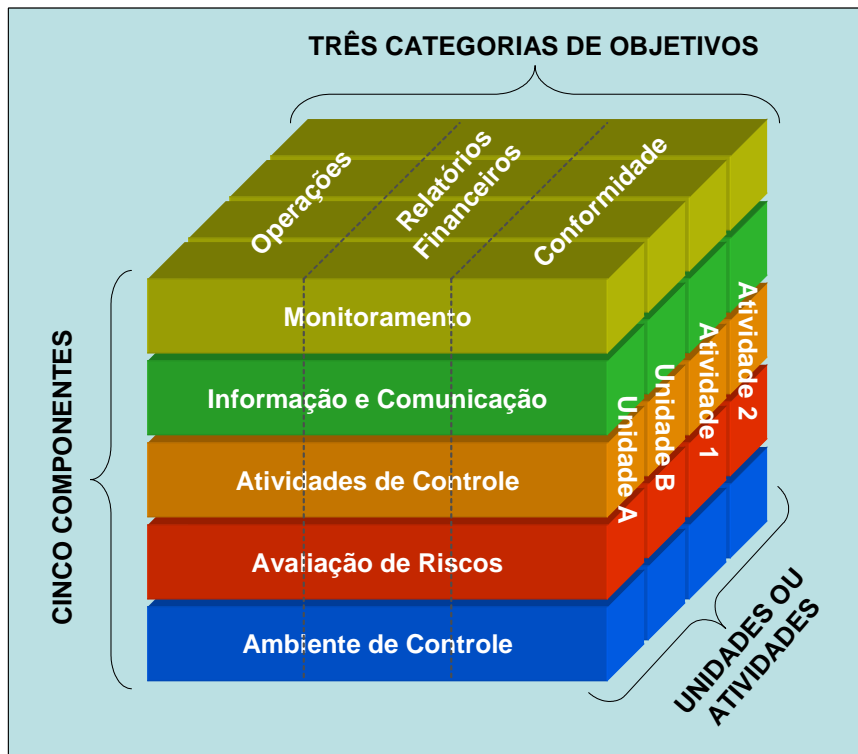


FIGURA 7 – COSO – relacionamento de objetivos e componentes

Fonte: Deloitte (2003, p. 13) e Nogueira (2004, p. 32), adaptadas

É apresentada a seguir uma breve descrição de cada componente da estrutura do COSO (*Internal Control – Integrated Framework*).

2.5.1 Ambiente de controle

O ambiente de controle abrange toda a estrutura de controles internos – é o universo no qual todos os outros elementos existem. Inclui conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelo conselho de administração e pelos executivos da companhia. Seus focos são:

- a) integridade e valores éticos – a administração deve transmitir a mensagem de que integridade e valores éticos não podem ser comprometidos, e os empregados devem receber e entender a mensagem. A administração deve continuamente demonstrar, por meio de palavras e ações, um comprometimento com elevados padrões éticos;
- b) comprometimento com competência – a administração deve especificar o nível de competência desejado para trabalhos específicos, e traduzir esta competência em requisitos de conhecimentos e habilidades;
- c) conselho de administração ou comitê de auditoria – um conselho ativo e efetivo, ou seus comitês, permitem uma importante função de supervisão. Pela habilidade da administração de ignorar sistemas de controle, o conselho tem um importante papel em assegurar um controle interno efetivo;
- d) filosofia e estilo operacional da administração – tanto a filosofia quanto o estilo da administração normalmente têm um efeito persuasivo numa entidade. Embora intangíveis, deve-se procurar por sinais positivos ou negativos;
- e) estrutura organizacional – ela não deve ser tão simples que não permita monitorar adequadamente as atividades da empresa, nem tão complexa que iniba o fluxo necessário de informações;
- f) designação de autoridade e responsabilidade – a designação de responsabilidade, a delegação de autoridade e o estabelecimento de políticas relacionadas fornecem a base para a prestação de contas e controle e estabelecem os respectivos papéis dos indivíduos;
- g) políticas e práticas de recursos humanos – são fundamentais para recrutar e reter gente competente e permitir que os planos da empresa sejam conduzidos do modo que seus objetivos sejam alcançados.

2.5.2 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para a obtenção dos objetivos do negócio. No decorrer de

uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto (como “dirigir uma companhia lucrativa”) ao mais baixo (como “salvaguardar caixa”), é documentado e todo risco que possa prejudicar ou impedir o alcance do objetivo é identificado e priorizado. Seus focos são:

- a) objetivos da empresa como um todo – para uma empresa ter um controle efetivo, ela deve estabelecer objetivos. Estes incluem amplas afirmações sobre o que a empresa deseja alcançar e são suportados por planos estratégicos relacionados;
- b) objetivos ao nível das atividades – estes fluem e estão ligados aos objetivos globais da empresa. São freqüentemente expressos como metas com alvos e prazos específicos. Devem ser estabelecidos para cada atividade significativa e ser consistentes entre si;
- c) riscos – o processo de identificação de riscos de uma empresa deve considerar as implicações de riscos relevantes tanto ao nível da empresa quanto ao nível da atividade. O processo deve considerar fatores internos e externos que possam causar impacto no alcance dos objetivos, analisar os riscos e fornecer uma base para administrá-los;
- d) mudança administrativa – ambientes econômicos, industriais e regulatórios mudam e as atividades das empresas evoluem. São necessários mecanismos para identificar e reagir às mudanças.

2.5.3 Atividades de controle

As atividades de controle são desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotados para assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos e as estratégias para atenuar riscos sejam executadas. Seus focos são:

- a) categorias de controles – podem ser classificadas em consonância aos objetivos da entidade: operacionais, de elaboração e apresentação de relatórios financeiros e de cumprimento às leis e regulamentos. Uma atividade de controle pode ser classificada em mais de uma categoria;

- b) tipos de controle – basicamente, são os já vistos quando foram analisados os controles internos contábeis e controles internos administrativos;
- c) integração com o componente “avaliação de riscos”.

2.5.4 Informação e comunicação

Informação e comunicação fornecem suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia. O processo também poderia percorrer o caminho inverso, partindo dos níveis mais baixos da companhia para a administração e para o conselho de administração, transmitindo as informações sobre os resultados, as deficiências e as questões geradas. Seus focos são:

- a) informação – ela deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação. Informação relevante inclui informação da indústria, econômica e regulatória obtida de fontes externas, bem como aquela gerada internamente;
- b) comunicação – é inerente ao processamento da informação. Também ocorre em um sentido mais amplo, tratando com expectativas e responsabilidades de indivíduos e grupos. Comunicação efetiva deve ocorrer para baixo, através e para cima da organização e com partes externas a ela.

2.5.5 Monitoramento

O monitoramento é o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais. Pode incluir tanto a supervisão interna quanto externa dos controles internos pela administração, pelos funcionários, ou pelas partes externas. Seus focos são:

- a) monitoração corrente – ocorre no curso ordinário das operações e inclui atividades regulares de administração e supervisão, e outras ações que o

pessoal toma para desempenhar suas obrigações que avaliam a qualidade do desempenho do sistema de controles internos;

- b) avaliações separadas – é útil dar uma nova olhada no sistema de controles internos de tempos em tempos, focando diretamente na eficácia do sistema. O escopo e a frequência de avaliações separadas depende primariamente de uma avaliação dos riscos de procedimentos de monitoramento correntes;
- c) reporte de deficiências – as deficiências de controles internos devem ser reportadas à alta administração e ao conselho de administração.

2.6 O modelo de gestão do risco da empresa – COSO 2

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO colocou em 2004 em audiência pública o documento denominado *Enterprise Risk Management Framework*, que ficou conhecido como COSO 2, para diferenciá-lo do primeiro, o *Internal Control – Integrated Framework*, que passou a ser chamado de COSO 1.

Em setembro de 2004, foi divulgada a versão oficial, denominada *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Este projeto foi iniciado em 2001, antes, portanto, do advento da Lei Sarbanes-Oxley, e contou, além da participação das cinco organizações (*American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants, The Institute of Internal Auditors*), com a participação da empresa de auditoria *PricewaterhouseCoopers LLP*.

O modelo estabelece uma estrutura de gestão do risco da empresa e evidencia a sua relação com o *Internal Control – Integrated Framework*. Segundo COSO (2004, p. 6), a gestão do risco da empresa é assim definida:

A gestão do risco da empresa é um processo executado pelo conselho de administração, diretoria e outras pessoas de uma entidade, aplicado na estratégia definida e em todos os níveis da empresa, projetado para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade, bem como gerir o risco para que este fique dentro do apetite de risco da companhia, a fim de proporcionar razoável segurança com relação à realização dos objetivos da entidade.

A exemplo de seu predecessor, a estrutura do COSO 2 também é representada graficamente sob a forma de um cubo, onde estão representados:

- a) as quatro categorias de objetivos de uma entidade: estratégia representada por metas de alto nível alinhadas à missão e suportando-a, eficácia e eficiência das operações, fidedignidade dos relatórios financeiros e demais informações prestadas, cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis;
- b) os oito componentes para determinar a eficácia da gestão de risco da entidade, que complementam o modelo de gestão existente, integrando-se a outros processos de gestão:
 - **ambiente interno**, base para todos os demais componentes da gestão de risco. Além dos focos já vistos no ambiente de controle do COSO 1, inclui o apetite e cultura de risco da entidade,
 - **estabelecimento de objetivos** alinhados com o apetite de risco da entidade, que direciona os níveis de tolerância de risco para as suas atividades,
 - **identificação de eventos** potenciais que afetam a habilidade de uma entidade em executar com sucesso a estratégia e alcançar os objetivos. Os eventos com um impacto potencial negativo representam os riscos que requerem a avaliação e a resposta da administração. Os eventos com um impacto potencial positivo podem compensar impactos negativos ou representar oportunidades,
 - **avaliação de riscos**, que permite à entidade considerar a extensão dos impactos que os eventos potenciais podem causar na realização dos objetivos,
 - **resposta aos riscos** relevantes avaliados, incluindo a rejeição, minimização, compartilhamento e aceitação do risco conforme a relação custo *versus* benefícios e as tolerâncias de risco desejadas,
 - **atividades de controle**, representadas pelas políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas ao risco determinadas pela administração são cumpridas,
 - **informação e comunicação**, incluindo os focos apresentados na estrutura do COSO 1, principalmente no que se refere às responsabilidades de todos com a gestão do risco da entidade, seu próprio papel nesta gestão e como as suas atividades individuais se relacionam com o trabalho dos outros,
 - **monitoramento** contínuo da gestão do risco da entidade – um processo que avalia a presença e o funcionamento de seus componentes o tempo inteiro;
- c) A empresa e suas diversas unidades ou atividades.

A figura 8 demonstra o relacionamento entre objetivos e componentes do COSO 2.

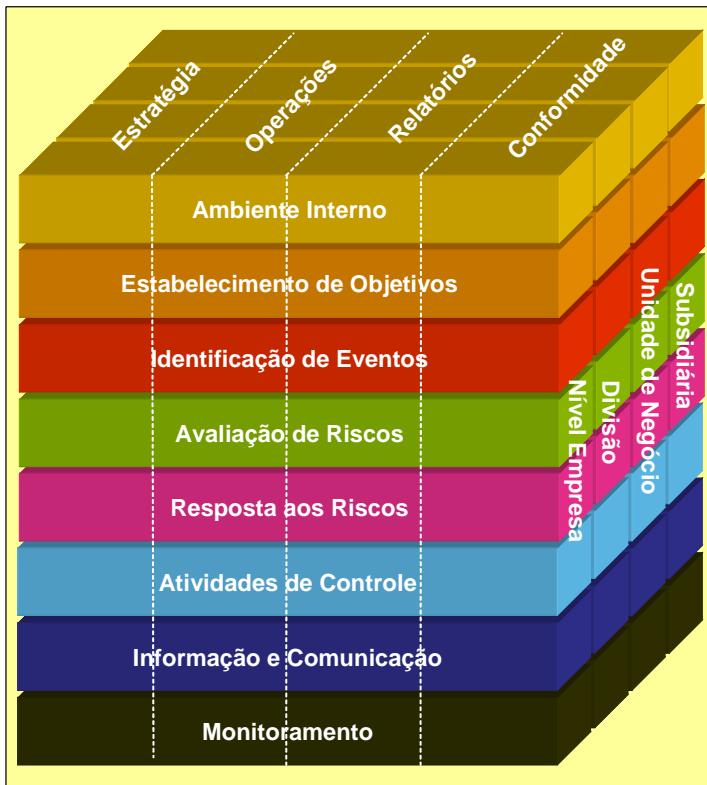


FIGURA 8 – COSO 2 – relacionamento de objetivos e componentes

Fonte: COSO (2004, p. 14)

A figura 9, na próxima página, demonstra os componentes do COSO 2 e a sua estruturação em um fluxo de processo.

2.7 Integrando gestão de riscos, governança corporativa e controles internos

Até aqui foram expostos isoladamente os conceitos de gestão de riscos, governança corporativa, com ênfase na Lei Sarbanes-Oxley, e controles internos, com ênfase na estrutura do COSO. Cumpre agora, “amarrar” estes temas, demonstrando como os mesmos são inter-relacionados e complementares entre si.

Pode-se afirmar que todo o movimento em torno da Sarbanes-Oxley apresenta um novo cenário: há uma mudança global em curso sob o enfoque de geração de melhoria na governança corporativa para as empresas como um todo. É de se supor que as empresas obrigadas à observância desta Lei passem a colocar a

mesma exigência para os seus fornecedores, a fim de garantir que não serão afetadas por riscos assumidos pelos seus parceiros.

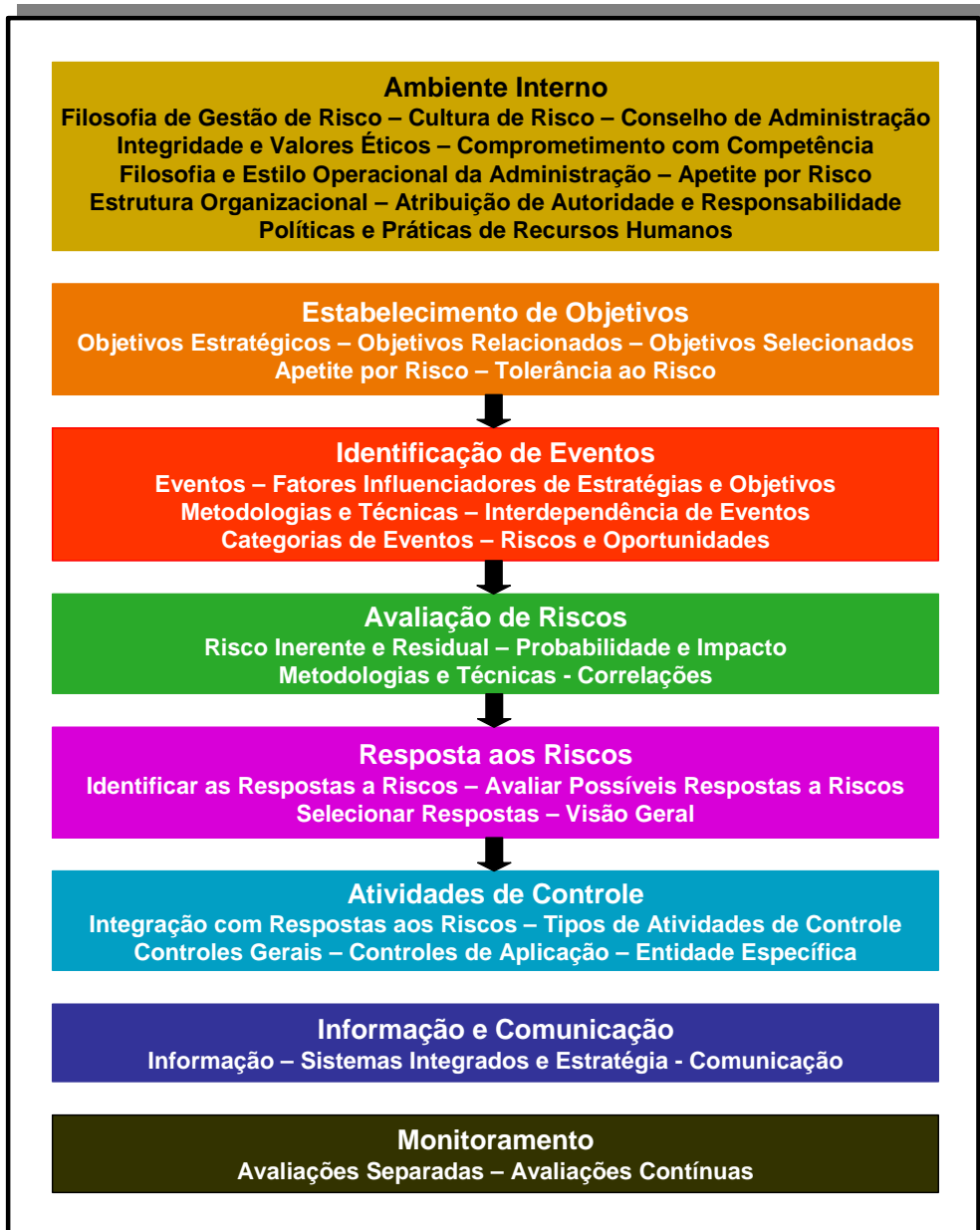


FIGURA 9 – Os componentes do COSO 2 – fluxo do processo

Fonte: COSO (2004, p. 15)

O objetivo principal da Lei Sarbanes-Oxley é resgatar a credibilidade das informações corporativas. O que se pretende é que o mercado de ações não seja mais surpreendido com notícias de fraudes administrativas ou erros no processo decisório, com reflexos nas demonstrações contábeis, causando prejuízos a investidores, principalmente os minoritários.

Com certeza a medida de maior impacto introduzida pela Sarbanes-Oxley, os executivos das empresas que estão sujeitas à sua observância são diretamente responsáveis pela avaliação e monitoramento da eficácia da estrutura de controles internos destas instituições.

É sabido que a grande maioria das companhias com capital aberto possui uma estrutura de controles internos. No entanto, são poucas as empresas que possuem um vínculo direto das atividades de governança da diretoria e do conselho de administração com as atividades de controle.

Deloitte (2003, p. 7) enfatiza que “agora é importante para o cumprimento das regras que se estabeleça esse vínculo, já que a Lei Sarbanes-Oxley exige que os altos executivos demonstrem, pelos registros, o quanto sua estrutura de controles internos está funcionando bem”.

Mais do que isso, a Lei requer que a administração da empresa documente, avalie e certifique a eficácia do desenho e da operação dos controles internos, e que o auditor externo certifique a avaliação da administração e emita relatório sobre sua certificação.

Para certificar a eficácia dos controles internos frente aos riscos dos negócios, os administradores precisam ter a certeza de que os mesmos são suficientes para garantir a fidedignidade das demonstrações contábeis. Esta obrigação pode se transformar em uma vantagem competitiva, pois empresas que possuem uma eficaz gestão de riscos são vistas de forma positiva pelos *stakeholders*.

Araújo (2003, p. 14) comenta sobre o elo entre gestão de riscos, governança corporativa e controles internos:

Os executivos só poderão ter segurança sobre a gestão efetiva dos riscos empresariais se conseguirem eliminar as deficiências normalmente observadas nos vínculos entre a governança corporativa e as atividades de controle. Esse elo perdido requer a instalação de um processo de Gestão Integrada de Riscos, visando aproximar a governança corporativa das atividades de controles internos.

Verificando a legislação brasileira, percebe-se que este vínculo dos controles internos à governança corporativa não é prerrogativa e pioneirismo da Sarbanes-Oxley. Atentando para a regulamentação que rege as instituições financeiras, reconhecidamente o setor mais avançado neste aspecto, encontra-se a Resolução

nº 2.554 do Banco Central do Brasil, de 24 de setembro de 1998, que introduziu o conceito de controles internos naquelas instituições.

Com o surgimento da figura do *Chief Risk Officer* – *CRO* – em algumas empresas, a gestão do risco global da empresa fica sob a responsabilidade de uma única pessoa, envolvendo desde a governança corporativa até a gestão do ambiente – *stakeholders management*. Entre as suas atribuições estão o desenvolvimento de cultura de risco em nível organizacional, a difusão de princípios de ética e controle e o fornecimento de instrumentos à auditoria para o monitoramento dos processos.

Na opinião do autor desta pesquisa, o *controller* é a pessoa que tem as melhores condições para exercer as funções do *CRO*, pois ele é:

- a) o mais indicado para controlar os riscos e orientar o desenvolvimento da arquitetura do sistema de informações para o gerenciamento e controle dos riscos (conforme visto no item 2.1.6);
- b) o “dono” do sistema contábil societário e gerencial (assumindo a premissa de que o contador responde hierarquicamente e funcionalmente ao *controller*), sendo, desta forma, responsável pela integridade e veracidade dos registros das transações e pela fidedignidade das demonstrações contábeis e relatórios gerenciais;
- c) o principal arquiteto do sistema de controles internos da empresa, especialmente os controles internos contábeis.

2.8 A Lei Sarbanes-Oxley e os controles internos

Com a obrigação imposta pela Lei Sarbanes-Oxley, de que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro devem fazer declarações públicas em relação à eficácia do sistema de controles internos, bem como a certificação pelos auditores independentes de que estes controles foram avaliados, faz-se necessária a manutenção e comprovação documental da sua estrutura, bem como das evidências das avaliações efetuadas.

Desta forma, as empresas precisam adotar, segundo Deloitte (2003, p. 10), “[...] uma estrutura de controles internos que contenha critérios objetivos os quais

possam ser medidos e avaliados”. É esperado, conforme já comentado no item 2.4.4, de que a grande maioria das empresas passem a utilizar a estrutura de controles internos do COSO 1 (*Internal Control – Integrated Framework*).

É importante a adoção de uma estrutura conhecida de controles internos, pois, segundo Deloitte (2003, p. 13):

Sem uma estrutura apropriada de controles internos (COSO ou similar), provavelmente não será possível atender às exigências determinadas pela Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley. [...] Se a companhia não tiver adotado uma estrutura de controles internos, não haverá critérios com os quais a companhia ou o auditor independente possa comparar a eficácia.

Para que os auditores independentes procedam à certificação da avaliação efetivada pela administração da empresa, a eles devem ser fornecidas informações substantivas, bem documentadas e abrangentes.

Caso a empresa possua controles internos formais, a administração deve providenciar uma avaliação destes controles, verificando se os mesmos são seguidos, se estão alinhados com as políticas da matriz ou dos acionistas, se são eficientes, se estão em conformidade com os requisitos dos organismos reguladores e se garantem os objetivos da companhia.

Feita esta avaliação, a administração deve proceder aos ajustes necessários, desde que o sistema de controles internos se mostre eficaz.

Na hipótese da empresa não possuir procedimentos formais, o caminho será mais longo, pois a administração precisará, em primeiro lugar, descobrir o que se espera de seus controles e processos para, em seguida, desenvolver um programa de controles internos e a infra-estrutura de suporte relacionada.

A figura 10, na próxima página, demonstra as etapas para a implementação de uma estrutura de controles internos, na visão de Passeti e Pettersson (2004, p. 11).

O importante é que, durante o desenho, implementação e operação dos controles internos, a preocupação seja sempre com relação à sua confiabilidade. Esta, por sua vez, segundo Deloitte (2003, p. 17), é função das seguintes características:

- desenho e eficácia operacional dos controles;
- extensão da documentação dos controles e procedimentos;

- consciência dos funcionários acerca das atividades de controle pelas quais são responsáveis;
- monitoramento independente.



FIGURA 10 – Processo de implementação da estrutura de controles internos

Fonte: Passetti e Pettersson (2004, p. 11)

Uma ferramenta útil é o Modelo de Confiabilidade nos Controles Internos, apresentado no quadro 14, na próxima página. Os estágios 1 e 2 correspondem a controles internos não-confiáveis. O estágio 3 significa que os controles internos de uma companhia são confiáveis, mas não representam o fim do processo. Na verdade, o estágio 4 representa os propósitos da Lei Sarbanes-Oxley; atingi-lo significa que a governança corporativa está vinculada a atividades de controle eficazes.

Isto não significa que o estágio 4 seja o “estado da arte”, pois, como foi visto, inovações e aperfeiçoamentos estão sempre aparecendo, como é o caso da estrutura do COSO 2 (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*).

Passetti e Pettersson (2004, p.27) elaboraram um quadro relacionando os objetivos e os componentes da estrutura de controles internos, vinculando-os aos fatores críticos de sucesso na execução do processo para aderência à Seção 404 da

Sarbanes-Oxley. Em outras palavras, representa o que não pode falhar. Este material está reproduzido no quadro 15, na próxima página.

	1º ESTÁGIO	2º ESTÁGIO	3º ESTÁGIO	4º ESTÁGIO
CARACTERÍSTICAS	<p>Controles, políticas e procedimentos relacionados não foram adotados nem documentados.</p> <p>Não há um processo de criação para a divulgação.</p> <p>Os funcionários não têm consciência de suas responsabilidades pelas atividades de controle.</p> <p>A eficácia operacional das atividades de controle não é avaliada em uma base regular.</p> <p>As deficiências dos controles não são identificadas.</p>	<p>Controles, políticas e procedimentos relacionados foram adotados, mas não estão completamente documentados.</p> <p>Há um processo de criação para a divulgação, mas não está totalmente documentado.</p> <p>É possível que os funcionários não tenham consciência de suas responsabilidades pelas atividades de controles.</p> <p>A eficácia operacional das atividades de controle não é adequadamente avaliada em uma base regular e o processo não está completamente documentado.</p> <p>É possível identificar as deficiências dos controles, mas elas não são prontamente corrigidas.</p>	<p>Controles, políticas e procedimentos relacionados foram adotados e estão completamente documentados.</p> <p>Há um processo de criação para a divulgação, que está documentado de forma apropriada.</p> <p>Os funcionários têm consciência de suas responsabilidades pelas atividades de controles.</p> <p>A eficácia operacional das atividades de controle é avaliada em uma base periódica (ou seja, trimestralmente) e o processo está documentado de forma apropriada.</p> <p>As deficiências dos controles são identificadas e prontamente corrigidas.</p>	<p>Abrange todas as características apresentadas no Estágio 3.</p> <p>Existe um programa de gerenciamento de riscos e controles que abrange toda a companhia, de modo que controles e procedimentos são documentados e continuamente reavaliados para refletir um processo maior ou mudanças organizacionais.</p> <p>Um processo de auto-avaliação é utilizado para avaliar o desenho e a eficácia dos controles.</p> <p>A tecnologia é alavancada para documentar processos, objetivos de controle e atividades, e identificar falhas e avaliar a eficácia dos controles.</p>
IMPLICAÇÕES	<p>Documentação insuficiente para suportar a certificação e a garantia da administração.</p> <p>O nível de esforço para documentar, testar e corrigir controles é significativo.</p>	<p>Documentação insuficiente para suportar a certificação e a garantia da administração.</p> <p>O nível de esforço para documentar, testar e corrigir controles é significativo.</p>	<p>Documentação suficiente para suportar a certificação e a garantia da administração.</p> <p>O nível de esforço para documentar, testar e corrigir controles pode ser significativo, dependendo das circunstâncias da companhia.</p>	<p>Implicações do Estágio 3.</p> <p>Tomada de decisões aperfeiçoada em virtude de informações pontuais e de alta qualidade.</p> <p>Utilização eficiente de recursos internos.</p> <p>Monitoramento em tempo real.</p>

QUADRO 14 – Modelo de confiabilidade nos controles internos

Fonte: Deloitte (2003, p. 18)

Componentes	Ambiente de Controle	Avaliação de Risco	Atividades de Controle	Informação e Comunicações	Monitoramento
Elementos • Finanças • Operações • Cumprimento	<ul style="list-style-type: none"> Filosofia de gestão de risco Compromisso com a competência Participação ativa do conselho de administração/ comitê de auditoria Estrutura organizacional adequada Políticas e práticas de recursos humanos alinhadas com as estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar eventos de risco Avaliar riscos inerentes e residuais Estimar probabilidade e impacto Aplicar metodologia consistente 	<ul style="list-style-type: none"> Enfrentar o risco (tomar medidas) Implantar controles sensíveis/proativos Responsabilidades e deveres segmentados de forma lógica 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidade do sistema Eficiência na divulgação de informações Integridade, disponibilidade e segurança de dados Compromisso com uma comunicação transparente 	<ul style="list-style-type: none"> Programa contínuo Eficiência da auditoria interna (alinhamento da cobertura com a avaliação de risco)
Fatores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de responsabilidades de gestão de risco Composição do Comitê de Auditoria Participação do Comitê de Auditoria Divulgação dos riscos e dos resultados do processo de gerenciamento de riscos ao Conselho de Administração e Comitê de Auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> Nível correto na organização Frequência correta Priorização de riscos Sensível a novos eventos que geram risco Incorpora o artigo 404 	<ul style="list-style-type: none"> Controles de TI eficientes Segregação de funções Combinação de controles preventivos e detectivos Execução eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento com a estratégia da empresa Política de segurança das informações alinhada com a continuidade e as estratégias do negócio Integridade de dados Sistema de "denúncias" voluntárias 	<ul style="list-style-type: none"> Independência da área de auditoria interna Alinhamento entre a auditoria interna e a estratégia da empresa Contratação de profissionais de auditoria interna, treinamento e habilidades especiais Responsabilidades das unidades de negócio

QUADRO 15 – Aderência à Seção 404 – fatores críticos de sucesso

Fonte: Passetti e Pettersson (2004, p.27)

2.9 Impactos e tendências provocados pela Sarbanes-Oxley

As discussões sobre a Lei Sarbanes-Oxley continuam em evidência nos Estados Unidos da América, mesmo após quase três anos de sua publicação, em decorrência de ser este o momento de sua entrada em vigência. Assim, é importante destacar a opinião expressada em artigos de periódicos especializados norte-americanos, coletados por meio de pesquisa na base de dados EBSCO.

Sacks (2004) entrevista Sandra K. Johnigan, uma *CPA – Certified Public Accountant* – de Dallas, USA, e pessoa-chave do comitê de serviços criminais e litigiosos do *AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)*. Johnigan afirma que a Lei Sarbanes-Oxley veio para ficar, portanto não se deve lutar contra ela. Discorre, ao longo da entrevista, sobre o risco de fraudes e a diferença entre erro e fraude.

Indagada sobre uma possível confusão a respeito de dualidade de regras, a *PCAOB Auditing Standard nº 1*, de 24 de maio de 2004, editada pelo *PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board* – e as regras definidas pelo *AICPA*, afirma que a primeira é específica para empresas com ações negociadas em bolsas de valores. Em sua opinião, deve-se pensar na aplicação da Sarbanes-Oxley para

empresas de capital fechado como um menu de melhores práticas. Neste sentido, o CPA deve monitorar com frequência os *web sites* da SEC – *Securities Exchange Commission* (<http://www.sec.gov>), do AICPA (<http://www.aicpa.org>) e do PCAOB (<http://www.pcaobus.org>).

Sinnett (2004) afirma que os trabalhos de auditoria interna e externa, antes da Sarbanes-Oxley, não eram suficientes para prevenir e detectar fraudes. Um grande fator que contribuía para isto eram as discussões sobre os honorários dos auditores, considerados excessivos pelos administradores. Estima-se que, com o advento da Sarbanes-Oxley, os honorários dos auditores terão um acréscimo de 30 a 50%, como resultado do trabalho adicional de auditoria dos controles internos. Outro ponto que preocupa, segundo o autor, é que ainda não existe uma fórmula certa para reger o relacionamento entre o auditor interno e o externo.

Sayther (2003a) aponta uma discussão que a Seção 404 da Sarbanes-Oxley trouxe à tona, ao exigir que o *CEO – Chief Executive Officer* – e o *CFO – Chief Financial Officer* – avaliem e atestem a eficácia do sistema de controles internos, e que os auditores externos certifiquem essa avaliação. Os auditores alegam que não podem conceder a certificação sem um trabalho substancial para concluir que o atual ambiente de controle interno é eficaz.

A autora reflete sobre um ponto essencial: a responsabilidade final pelos controles internos é da administração; neste sentido, o escopo dos trabalhos dos auditores deve ser restrito à revisão e avaliação da assertiva da administração e da documentação pertinente. Qualquer esforço adicional além desse deve ser avaliado por meio da relação custo *versus* benefício.

Hermann (2003) afirma que SEC e PCAOB têm demonstrado claramente que elas são as responsáveis por emitir as regras relativas à Seção 404 da Sarbanes-Oxley, especialmente no que diz respeito a controles internos. Atesta que o principal responsável pela avaliação dos controles internos é o CFO, e que esta avaliação deve ser conduzida por equipe própria da empresa, contando com a ajuda de consultoria especializada. Ao contrário de muitas empresas que anunciaram determinada verba para a adequação à Lei, esta mensuração somente é possível após cumprida a etapa de avaliação.

Farrell (2004) defende a idéia de que as empresas devem aproveitar a oportunidade da Sarbanes-Oxley e dar um passo adiante implementando uma estrutura de gestão global de riscos para toda a empresa. Considera isto uma melhoria dos processos no sentido de agregar valor aos negócios e um maior foco em governança. Recomenda a utilização de estruturas de controles internos reconhecidas mundialmente, como a *COSO 1 (Internal Control Framework)* ou a *COSO 2 (Enterprise Risk Management)*.

Messmer (2004) levanta o problema que a Sarbanes-Oxley trouxe aos executivos quanto à administração do tempo, pois a necessidade de adequação aos requisitos da Lei envolve projetos adicionais que demandam tempo para o seu gerenciamento. As recomendações para resolver este problema passam por delegar autoridade, organizar a agenda, não procrastinar assuntos, reconsiderar a participação em todas as reuniões e respeitar horários de descanso e férias como forma de recarregar as energias.

Cheetham (2004) afirma que é impossível, para uma companhia complexa, implementar os requisitos para atendimento à Sarbanes-Oxley sem a ajuda da área de *IT – Information Technology*. Em sua opinião, soluções em IT são importantes para o atendimento a quatro pontos principais:

- Estabelecer um ambiente de controles internos *compliance* com a Sarbanes-Oxley;
- Melhorar a transparência e a velocidade de disponibilidade das informações financeiras;
- Certificar a integridade dos dados;
- Prover informações financeiras consistentes para os *stakeholders*.

Oppenheim (2004) recomenda que a área de IT deve suportar os trabalhos de implementação dos requisitos para atendimento à Sarbanes-Oxley. Apresenta uma lista de cinco recomendações:

- A participação de IT é crítica;
- Muitas companhias continuam ignorando IT;
- Levar em consideração a perspectiva do negócio;

- Olhar com cuidado para os controles internos;
- Considerar todos os sistemas por onde transitam informações financeiras.

McCarthy e Flynn (2004) propõem uma metodologia para os comitês de auditoria melhor desempenharem o seu papel. Essa metodologia consiste em uma estrutura composta por quatro elementos:

- Organização e operação do comitê, que deve ser composto por indivíduos experientes, éticos, questionadores e independentes. Pelo menos um membro deve ser especialista em auditoria financeira, por força da Sarbanes-Oxley.
- Avaliação dos riscos dos relatórios financeiros, embasada em um processo formal que leva em consideração a natureza, relevância e probabilidade de ocorrência do risco, bem como os planos de resposta aos riscos.
- Controle interno sobre os relatórios financeiros, garantindo que o sistema de controles internos está em conformidade com os requisitos regulatórios.
- Supervisão do processo de auditoria, aprovando o plano anual de trabalho da auditoria interna e garantindo que o escopo e o orçamento são adequados. Compete também ao comitê de auditoria a contratação, relacionamento e dispensa dos auditores externos.

Sayther (2003b) aponta impactos positivos e negativos oriundos da Sarbanes-Oxley. Como impactos positivos destaca: administração focada na governança corporativa, confiança dos investidores restaurada, maior importância à figura do *CFO*, exigência de um código de ética, menores obstáculos com a presença de um administrador financeiro no conselho de administração, criação do *PCAOB* (uma alternativa bem-vinda), modelo para outros países na luta contra a corrupção.

Os impactos negativos são: excessivos custos para *compliance*, *CFO* é exigido em demasia pelas demandas de *compliance*, desencoraja as companhias a procurar o mercado de ações, a inibição ao risco pode bloquear a inovação e a

criatividade, a integridade não pode ser legislada, são necessárias sistemáticas verificações para assegurar comportamento adequado e fomentar *compliance*.

Deakin e Konzelmann (2004) argumentam que o caso Enron tem sido mal interpretado como uma falha de monitoramento com conseqüências adversas que originaram a Lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos da América, em 2002, e o Relatório Higgs na Inglaterra, em 2003.

A administração da Enron falhou ao não compreender os riscos que eram inerentes ao plano de negócio da companhia e ao não implementar um eficaz sistema de controle interno. O caso demonstra os limites do monitoramento e aponta o caminho para um modelo de delegação no qual a administração assume responsabilidade por assegurar a manutenção dos ativos da companhia ao longo do tempo.

Buchanan (2004) faz algumas considerações sobre *ERM – Enterprise Risk Management* – e a importância das empresas adotarem um programa deste tipo. Comenta sobre o modelo do *Coso 2*, afirmando que a Inglaterra está à frente neste aspecto, pois desde 1999 a *Turnbull Initiative* exige que as companhias abertas divulguem periodicamente suas exposições relevantes a riscos e os controles internos adotados para minimizá-los. Na sua opinião, um programa de *ERM* permite às empresas tomar decisões com grande velocidade e confiabilidade.

Falis e Eaton (2004) traçam algumas considerações sobre a influência da Sarbanes-Oxley no mercado de fusões e aquisições. Segundo os autores, é importante que as companhias considerem a Lei e as reformas no mercado de ações ao executarem as atividades de *due diligence* sobre uma empresa alvo de aquisição de forma a evitar problemas futuros significativos, após o fechamento do negócio.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

3.1 A escolha do método

A escolha do instrumental metodológico está diretamente relacionada com os vários fatores envolvidos na pesquisa, a saber:

- a natureza dos fenômenos;
- o tema e o 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, p. 23), a decisão pela utilização de determinada estratégia de pesquisa fundamenta-se em três condições, que consistem:

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

Estas três condições são correlacionadas com as cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais, conforme matriz apresentada no quadro 16.

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

QUADRO 16 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: COSMOS Corporation apud Yin (2005, p. 24)

Aplicando a lógica proposta no quadro 16, desenvolve-se o raciocínio que levou este pesquisador à opção do método de estudo de caso. A questão formulada no item 1.3 – *“Como a diretoria e o corpo gerencial da empresa objeto da pesquisa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley?”* – permite as seguintes considerações:

- A questão é apresentada na forma “como”, indicando, apenas quanto à forma, de que a pesquisa pode ser desenvolvida por um destes três métodos: experimento, pesquisa histórica ou estudo de caso.
- Por se tratar de um estudo comportamental, não se pode exigir controle sobre os eventos, sob o risco de distorcer o resultado da pesquisa. Assim, combinando esta condição com a forma da questão de pesquisa, fica-se restrito a dois métodos: pesquisa histórica ou estudo de caso.
- Por fim, como se trata de uma pesquisa que focaliza acontecimentos contemporâneos, ou seja, o estudo do comportamento frente a algo que está acontecendo no presente momento, a combinação desta condição com as duas anteriores direciona a pesquisa para o método do estudo de caso.

Esta constatação é corroborada por Yin (2005, p. 19), que afirma:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

3.2 O estudo de caso como recurso de pesquisa

Este pesquisador, após ler a obra de Yin (2001), ratificou a sua impressão inicial de que o estudo de caso é um método apropriado e importante como outro qualquer. No desenvolvimento da obra, o autor em referência demonstra a relevância do método, relacionando as suas características ao longo de todas as fases da pesquisa. Segundo Yin (2005, p. xi):

[...] os estudos de caso continuam a ser utilizados de forma extensiva em pesquisa nas ciências sociais – incluindo as disciplinas tradicionais (psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, história e economia) e as áreas com orientação prática, como planejamento urbano, administração pública, política pública, ciência da administração, trabalho social e

educação. O método também é o modelo freqüente para a pesquisa de teses e dissertações em todas essas disciplinas e áreas.

Cooper e Schindler (2003, p. 130-131) defendem, também, a utilização do método do estudo de caso na pesquisa científica, afirmando que este método tem um papel científico importante:

[...] Sabe-se que 'proposições científicas importantes têm a forma de proposição universal e uma proposição universal pode ser falsificada por um único contra-argumento'. Assim, um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos.

Estas considerações, a análise de condições no item precedente e as características apontadas no item seguinte alicerçaram a consciência deste pesquisador para a utilização do método do estudo de caso.

3.3 Algumas características do método de estudo de caso

A partir da análise de algumas definições da expressão “estudo de caso” efetuadas por Goode e Hatt (1969, p. 422), Yin (2005, p. 26, 32-33), Martins (2000, p. 28), Chizzotti (1998, p. 102), Gil (1991, p. 58) e Schramm, 1971, apud Yin (2005, p. 31), pode-se extrair um conjunto de características do método de estudo de caso:

- a) é um método de pesquisa apropriado para as ciências sociais e, particularmente, para as ciências sociais aplicadas;
- b) é uma estratégia utilizada para se pesquisar acontecimentos contemporâneos em condições contextuais;
- c) deve ser precedido pela elaboração de um protocolo que defina os procedimentos e as regras gerais que possibilitem ao pesquisador conduzir o seu trabalho com êxito;
- d) está embasado em uma lógica de planejamento, evitando a sua condução por comprometimentos ideológicos;
- e) há uma convergência de informações e troca de experiências sobre o fenômeno;
- f) as inferências são sempre feitas a partir de um teste empírico;

- g) o estudo sobre o fenômeno deve ser profundo e exaurir as possibilidades do tema delimitado;
- h) abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise dos mesmos.

3.4 A preparação para a condução do estudo de caso

A literatura não estabelece claramente um roteiro, uma seqüência de passos ou uma enumeração das etapas que devem ser obedecidas para a realização de um estudo de caso. No entanto, é possível traçar um direcionamento a partir do que foi observado nesta mesma literatura.

3.4.1 Identificação da situação-problema e formulação da questão da pesquisa

A identificação da situação-problema de uma pesquisa científica representa o cenário para o estudo que se pretende conduzir. Toda a pesquisa é estruturada a partir desta situação-problema. Nasce, assim, a questão da pesquisa, que fornece o recorte necessário à pesquisa identificando os itens significativos que deverão ser avaliados. A análise desta questão, conforme demonstrado no item 3.1, fornece a indicação do método de pesquisa mais apropriado.

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. Ou seja, é necessária uma análise crítica para identificar qual a vantagem decisiva de realizar um estudo de caso para responder a essa questão.

3.4.2 Delimitação do contexto

A delimitação do contexto é importante, pois ela define o espaço de atuação do pesquisador. Esta delimitação pode ser, por exemplo, geográfica, temporal,

conceitual, hierárquica (níveis hierárquicos da empresa) ou organizacional (determinadas áreas organizacionais da companhia).

A delimitação do contexto deve ser bem dimensionada, a fim de que os objetivos da pesquisa sejam atingidos. Não pode ser demasiadamente abrangente, pois demandaria mais recursos, tempo e capacidade de análise, nem exageradamente restrita, de forma a que a conclusão seja exclusiva da amostra selecionada.

Uma forma prática de se fazer esta delimitação é identificando algumas questões básicas a serem respondidas pela pesquisa. Estas questões estabelecem os limites do caso em relação ao tempo necessário em que as evidências devem ser coletadas, a organização pertinente ou a área geográfica, o tipo de evidência que deve ser buscada e as prioridades ao se fazer a análise.

3.4.3 Elaboração do projeto do estudo de caso

Para Yin (2005, p. 41), um projeto de pesquisa “[...] é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”.

Philliber, Schwab e Samsloss, 1980, apud Yin (2005, p. 41) apresentam o projeto de pesquisa “[...] como um ‘esquema’ de pesquisa, que trata de, pelo menos, quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados”.

Para os estudos de caso, segundo Yin (2005, p. 42), são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa:

- a) as questões de um estudo (conforme visto no item 3.1);
- b) suas proposições, se houver (dizem respeito ao que será examinado dentro do escopo do trabalho);
- c) sua(s) unidade(s) de análise (um indivíduo, uma decisão, um programa, uma implantação de um processo, uma mudança organizacional, etc.);

- d) a lógica que une os dados às proposições (relacionamento das informações obtidas com as proposições estabelecidas no início da elaboração do projeto de pesquisa);
- e) os critérios para interpretar as constatações (análises e inferências).

3.4.4 Determinação do número de casos

Para Yin (2005, p. 33), “a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos”. Ambos são duas variantes dos projetos de estudo de caso.

Yin (2005, p. 67) faz algumas considerações sobre estudo de caso único:

No geral, o projeto de caso único é eminentemente justificável sob certas condições – quando o caso representa (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal.

Os projetos de casos múltiplos tem o inconveniente de serem mais caros e consumirem mais tempo. Eles devem “[...] seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem” (YIN, 2005, p. 75). Neste contexto, “cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a (a) prover resultados semelhantes (uma *replicação literal*); ou (b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma *replicação teórica*)” (YIN, 2005, p. 69).

3.4.5 Treinamento e preparação para um estudo de caso específico

O pesquisador deve passar por um treinamento e preparação para que, uma vez iniciada a coleta de dados, possa pensar em si mesmo como alguém independente que não pode pensar em fórmulas rígidas para orientar seu comportamento. Deve ser capaz de sempre tomar as decisões necessárias sobre os dados que estão sendo coletados, sem prejudicar o estudo, sua validade e fidedignidade.

Nesse sentido, Yin (2005, p. 87) afirma que:

O treinamento para uma investigação de estudo de caso começa, na verdade, com a definição do problema sob estudo e o desenvolvimento do projeto de estudo de caso. Se essas etapas forem satisfatoriamente conduzidas, [...] será necessário um esforço extra mínimo, especialmente se houver apenas um pesquisador no estudo de caso.

3.4.6 Elaboração do protocolo para o estudo de caso

Segundo Yin (2005, p. 92), um protocolo para o estudo de caso contém o questionário de levantamento de dados e os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos na sua utilização. No entanto, ele é mais que isso:

O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a *confiabilidade* da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único ([...] mesmo que o caso único pertença a uma série de casos em um estudo de casos múltiplos).

O protocolo do estudo de caso, para Yin (2005, p. 93-94), deve conter as seguintes seções:

- **Uma visão geral do projeto do estudo de caso** – objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado.
- **Procedimentos de campo** – apresentação de credenciais, acesso aos 'locais' do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos.
- **Questões do estudo de caso** – as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão.
- **Guia para o relatório do estudo de caso** – esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações, e informações bibliográficas.

3.4.7 Coleta de dados

Segundo Yin (2005, p. 109-110), são muitas as fontes de evidências nas quais os estudos de caso podem se basear. Ao elaborar o planejamento da pesquisa, o investigador deve estabelecer procedimentos que tenham por objetivo maximizar os resultados a serem obtidos com a utilização das fontes de evidência

eleitas. Yin (2005, p. 111) aponta três princípios predominantes a serem observados no trabalho de coleta de dados de um estudo de caso:

- a) a utilização de várias fontes de evidências – isto pode ajudar o pesquisador a abordar o caso da forma mais ampla e completa, além de poder fazer cruzamento de informações e evidências. A condição necessária é que as várias fontes sejam sinérgicas em relação ao mesmo conjunto de fatos;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso – trata-se do registro formal e organizado, em um único local, de todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo, a fim de facilitar o trabalho do pesquisador e também para tornar disponível para consulta todas as informações coletadas e geradas;
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências – além de melhorar a fidedignidade do estudo de caso, tem como objetivo explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo de caso, servindo de orientação para todos os que farão uso dos resultados do estudo.

3.4.8 Análise dos dados

Segundo Yin (2005, p. 137), “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”. São apresentadas três estratégias para a análise das evidências e cinco técnicas.

Para Yin (2005, p. 140-143), é necessário se ter uma estratégia geral analítica em primeiro lugar. A estratégia permite ao pesquisador considerar as evidências de forma justa, utilizar as ferramentas adequadas, fazer manipulações de forma mais eficaz e eficiente, produzir conclusões analíticas convincentes, eliminar interpretações alternativas. As estratégias apresentadas são:

- a) **baseando-se em proposições teóricas** que levaram ao estudo de caso, pois estas nortearam os objetivos do projeto de pesquisa, refletiram o

conjunto de questões da pesquisa, as revisões da literatura sobre o assunto e as novas proposições que poderão surgir;

- b) **pensando sobre explicações concorrentes**, na suposição de que os resultados obtidos foram consequência de algum evento não observado pelo pesquisador;
- c) **desenvolvendo uma descrição de caso**, ou seja, a elaboração de um esquema descritivo para se organizar o estudo de caso.

Quanto às técnicas analíticas específicas, Yin (2005, p. 145-167) apresenta as seguintes para os estudos de caso: adequação ao padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e sínteses de caso cruzados.

3.4.9 Elaboração do relatório

Segundo Yin (2005, p. 171), “fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão”. A preparação para a elaboração do relatório deve considerar um esquema conceitual que norteará esta etapa: identificar o público almejado para o relatório, desenvolver uma estrutura de composição e adotar procedimentos de revisão.

Sugere seis alternativas de estruturas de composição. Para a presente pesquisa, a que se revelou mais apropriada é a estrutura analítica linear:

A seqüência de subtópicos inclui o tema ou o problema que está sendo estudado e uma revisão de 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 (YIN, 2005, p. 183).

3.4.10 Uma visão gráfica da condução do estudo de caso

Uma representação gráfica das etapas de elaboração de um estudo de caso foi desenvolvida por Oliveira (2004, p. 49), a qual está demonstrada na figura 11. Segundo aquele autor (2004, p. 48), a figura:

[...] apresenta um resumo das etapas necessárias à elaboração de um estudo de caso aplicável a situações de casos múltiplos, ou único, e indica as fases do desenvolvimento da teoria, a seleção do(s) caso(s), coleta e análise dos dados e a apresentação do relatório final.

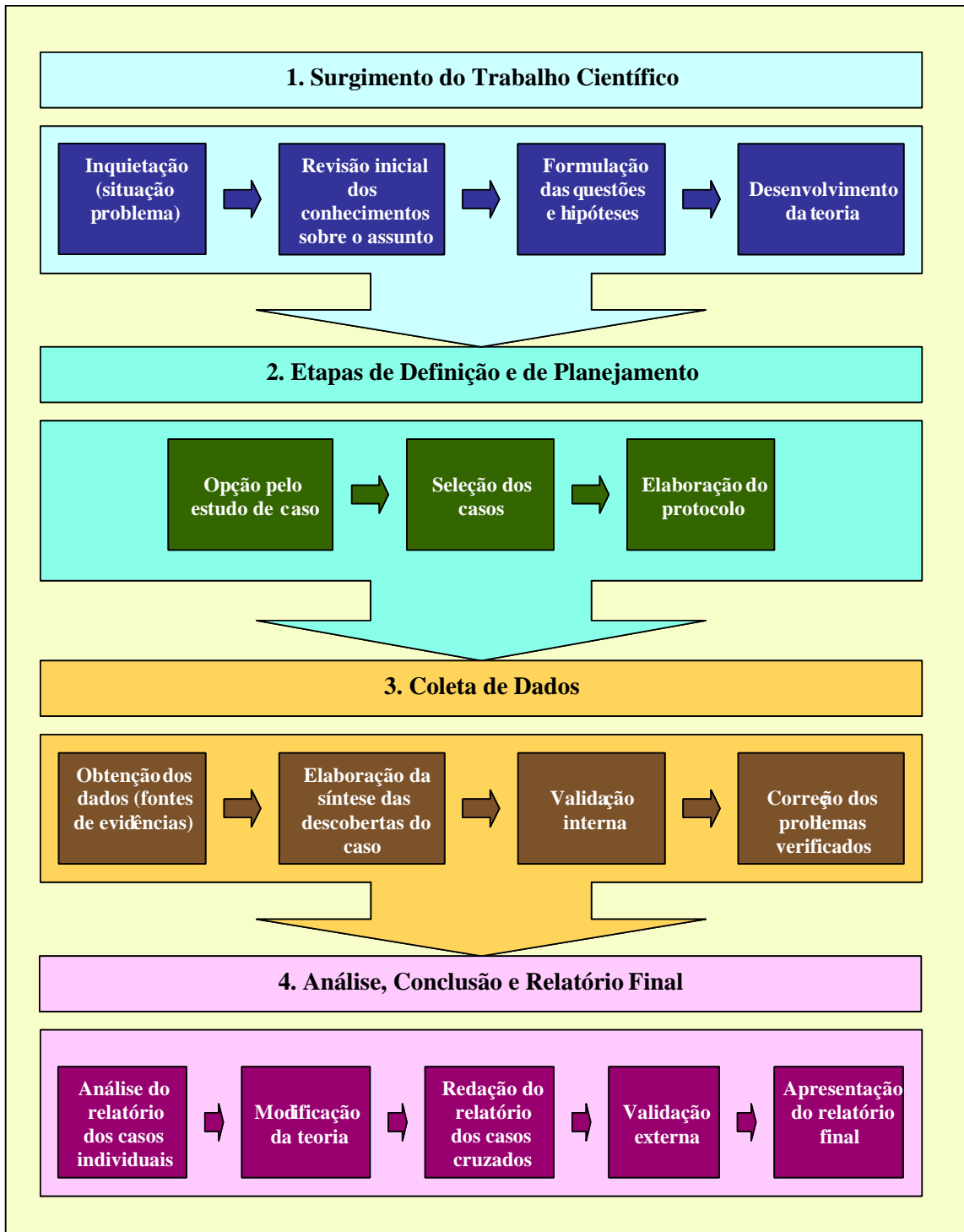


FIGURA 11 – Etapas da elaboração de um estudo de caso

Fonte: Oliveira (2004, p. 49), adaptado de Yin (2001, p. 73)

3.5 O protocolo de realização do estudo de caso

O protocolo de desenvolvimento do estudo de caso constitui-se no documento que atua como um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados. Contempla não apenas o instrumento de coleta de dados, mas também toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação.

3.5.1 Objetivo do protocolo

O objetivo deste protocolo de estudo de caso é obter um roteiro de atividades e procedimentos que visam auxiliar todo processo de coleta e análise de dados e a elaboração do relatório final:

- a) definição dos temas que serão abordados na revisão da literatura;
- b) identificação do público-alvo da pesquisa;
- c) estabelecimento do instrumento de pesquisa a ser adotado;
- d) delineamento e formatação das questões propostas;
- e) construção de um banco de dados para tabular as respostas;
- f) investigação sobre as técnicas de análise de dados apropriadas;
- g) interpretação dos resultados e elaboração do relatório final.

3.5.2 Características-chave do estudo de caso

O estudo de caso apresenta as seguintes características-chave:

- a) trata-se de estudo de caso único, pois visa obter a compreensão do posicionamento da diretoria e do corpo gerencial da empresa pesquisada face à situação-problema que precisa ser enfrentada, qual seja, a implementação dos requisitos para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley;
- b) o estudo de caso será descritivo enquanto estuda as características do objeto do estudo, e exploratório ao buscar evidências do comportamento

das pessoas em reação a algo novo que será implementado e afetará o seu dia-a-dia no trabalho, especialmente no que se refere ao estabelecimento / aprimoramento dos controles internos nos processos por elas administrados;

- c) a estrutura do relatório seguirá o modelo das estruturas analíticas lineares, conforme descrito no item 3.4.9.

3.5.3 Questões do estudo de caso

Para Yin (2005, p. 98-99), um conjunto de questões substantivas representa o ponto central do protocolo do estudo de caso, pois refletem sua linha real de investigação. Estas questões devem servir de alerta para o pesquisador, a fim de que ele se lembre das informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las. Em outras palavras, o objetivo destas questões é manter o pesquisador no rumo certo à medida que a coleta de dados avança, retratando o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial.

Neste sentido, como o instrumento de coleta de dados escolhido para este estudo de caso foi o questionário, a preocupação deste pesquisador foi grande para que o mesmo refletisse o máximo possível as variáveis importantes a serem investigadas. O item 3.5.4 contém todos os procedimentos para coleta e análise de dados, especialmente as preocupações quanto à elaboração e formatação do questionário.

3.5.4 Procedimentos de campo para coleta e análise de dados

Segundo Yin (2005, p. 98), os procedimentos de campo do protocolo devem enfatizar as principais tarefas ao coletar os dados. Este pesquisador adotou os seguintes procedimentos que nortearam a elaboração do estudo de caso, desde a fase preliminar até a coleta e análise dos dados:

3.5.4.1 Procedimentos adotados para o levantamento bibliográfico

Após a definição do tema da pesquisa, o passo seguinte do pesquisador é o levantamento bibliográfico sobre o assunto a ser investigado. Para Martins (2000, p. 24), “além da revisão bibliográfica, o investigador, quando possível, deverá consultar autoridades no assunto: professores, cientistas, e mesmo colegas de escola e de trabalho”.

Inicialmente, este pesquisador fez uma abordagem exploratória em algumas obras bibliográficas para determinar a extensão de seu levantamento. Estava claro que o ponto central de sua pesquisa deveria ser a Lei Sarbanes-Oxley e suas implicações, no entanto não se sabia se isto seria suficiente.

Da abordagem exploratória efetuada, o pesquisador identificou que o assunto está intimamente relacionado com governança corporativa, gestão de riscos e controles internos, o que delineou o objeto de seu levantamento bibliográfico.

O próximo passo foi a elaboração de um sumário preliminar com ênfase na revisão bibliográfica. Este sumário foi discutido com outros mestrados do mesmo programa de mestrado, com o objetivo de validar o escopo da revisão da literatura.

Para o levantamento bibliográfico, foram utilizados artigos publicados de autoridades nos assuntos, periódicos especializados, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, textos disponibilizados na Internet, livros no idioma original e livros traduzidos, revistas de ponta nacionais e internacionais, além de textos de documentos de empresas de auditoria e consultoria.

Vale ressaltar o que diz Alves-Mazzotti (2002, p. 26) sobre a qualidade da revisão da literatura. Segundo a autora, os livros refletem com atraso o estado do conhecimento numa dada área. Desta forma, deve-se procurar especialmente por trabalhos de pesquisa e artigos de revistas nacionais ou estrangeiras.

Alves-Mazzotti (2002, p. 29) afirma, ainda, que, “[...] à exceção dos estados da arte, o pesquisador deve, sempre que possível, basear sua revisão em fontes primárias, isto é, nos próprios artigos, documentos ou livros, e não em citações de terceiros”.

3.5.4.2 Procedimentos para o levantamento do perfil da entidade pesquisada

As informações sobre a empresa já eram do conhecimento do pesquisador, de forma que não foi necessária a elaboração de um instrumento específico para a coleta das mesmas. O perfil da entidade está descrito no item 4.2.

3.5.4.3 Procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo

Inicialmente, foi obtido o consentimento do diretor-presidente da empresa, do seu vice-presidente executivo e dos demais diretores para a realização do estudo de caso.

Na seqüência, houve a definição do instrumento mais adequado para o levantamento dos dados em campo. Para isso, contou-se com a colaboração de professor especialista, ao qual foram relatados o objeto do estudo de caso, as características principais da empresa e os fatos que recomendam a elaboração do estudo de caso. Foi definido que o levantamento dos dados deveria ocorrer por meio da aplicação de um questionário.

O próximo passo foi consultar obras específicas – Babbie (1999), Cooper e Schindler (2003), Selltitz et al (1967) e Hill e Hill (2002) – que abordam a elaboração de questionários como instrumentos de pesquisa, com especial atenção para o formato das questões, os cuidados na sua formulação, a imparcialidade do pesquisador, o tipo de resposta (aberta *versus* fechada, múltipla escolha *versus* questões dicotômicas, em escala ou não) e a adequação das perguntas às pessoas que irão respondê-las.

Após, foi identificado o universo da pesquisa, que consiste nos diretores e gerentes da empresa. Como a intenção deste pesquisador é obter uma compreensão do posicionamento de todos os diretores e gerentes, foi necessário pesquisar a definição de população e amostra.

Segundo Megliorini, Weffort e Holanda (2004, p. 20):

População é a totalidade dos elementos que possuem em comum determinadas características de interesse para uma pesquisa. Amostra é um subconjunto de uma população que possa representá-la. Esses conceitos são relativos e dependem das circunstâncias do estudo que se

deseja realizar. Em um exame de auditoria, por exemplo, as duplicatas a receber dos clientes do ramo alimentício podem ser consideradas como uma população. Em outra análise, as mesmas podem ser consideradas uma amostra de todas as duplicatas a receber da empresa. Assim, o entendimento do que seja população e amostra deve estar intimamente relacionado ao contexto em questão.

Retomando a questão de pesquisa, **“Como a diretoria e o corpo gerencial da empresa objeto da pesquisa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley?”**, e considerando que se pretende investigar todos os diretores e gerentes, este pesquisador concluiu que estará trabalhando com toda a população da sua pesquisa.

Assim, trata-se de um censo, e não de uma amostragem. Segundo Megliorini, Weffort e Holanda (2004, p. 22), a utilização do censo é mais adequada, dentre outras circunstâncias, quando se tratar de população bem reduzida, pois os acréscimos de custos decorrentes da utilização de fatores humanos, materiais e econômicos são mínimos.

Neste contexto, foi elaborada uma primeira versão do instrumento de pesquisa e submetida à apreciação de outros mestrados do mesmo programa de mestrado, que manifestaram as suas críticas e recomendações.

Efetuada os ajustes no instrumento de pesquisa, na seqüência foram agendadas entrevistas com 3 autoridades no assunto. Nestas entrevistas, após apresentados o objeto do estudo de caso e as características e particularidades da empresa, foram obtidos subsídios complementares para o levantamento bibliográfico, comentários e sugestões de melhoria sobre o questionário elaborado e forma de aplicação do mesmo.

Acatando as sugestões dos especialistas, o questionário chegou em sua versão final (Apêndice A). O seu encaminhamento aos diretores e gerentes da empresa se deu por meio de correio eletrônico com explicação das intenções da pesquisa e o compromisso de não revelar opiniões individualmente. Imediatamente após o envio, foi estabelecido contato telefônico ou pessoal com cada destinatário do questionário, solicitando a sua colaboração. Foi efetuado acompanhamento diário para garantir o retorno das respostas.

3.5.4.4 Procedimentos específicos para a elaboração do questionário

Este pesquisador procurou cercar-se de alguns cuidados na elaboração do questionário, para evitar cair em um erro não-amstral, em que pese o fato de estar trabalhando com toda a população. Segundo Chagas (2000), “quanto aos erros não-amstrais, inúmeras são as fontes de sua ocorrência; entre elas, questionários de dados mal elaborados, com questões tendenciosas ou dúbias e a escolha e/ou o uso incorreto de escalas de medição”.

Segundo Kornhauser e Sheatsley (1967, p. 619), “os erros mais perturbadores em questionários não surgem de mau julgamento, depois da consideração adequada de pontos duvidosos; aparecem sub-repticiamente, mesmo em questões ‘evidentemente simples”’.

Assim, a **primeira preocupação** foi quanto ao **conteúdo das perguntas**. De acordo com Chagas (2000), “pode-se tentar verificar fatos, crenças quanto a fatos, crenças quanto a sentimentos, descoberta de padrões de ação e de comportamento presente ou passado”.

A principal reflexão a ser feita pelo pesquisador é se a pergunta é realmente necessária e qual a sua utilidade. Outras reflexões desdobram-se a partir desta, como, por exemplo, se a pergunta deve ser desdobrada em várias, se as pessoas têm a informação necessária para respondê-la, se os aspectos importantes serão obtidos da forma como a pergunta foi elaborada, se os respondentes estarão dispostos a fornecer a informação e se o conteúdo da pergunta não está enviesado.

A **segunda preocupação** foi quanto ao **formato das respostas**. Chagas (2000) afirma que “a escolha do formato das respostas mais adequado deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo para o objetivo da pesquisa”. As questões podem ser abertas, de múltipla escolha ou dicotômicas.

As questões abertas geralmente propiciam a obtenção de respostas com maior conteúdo, pois podem cobrir pontos além das questões fechadas e proporcionam comentários, explicações e esclarecimentos significativos por parte dos respondentes. Entretanto, Hill e Hill (2002, p. 95) fazem as seguintes advertências:

Antes de escrever perguntas abertas, o investigador deve pensar como vai analisar as respostas. Tem tempo e vontade para aplicar 'análise de conteúdo' ou outra análise semelhante, às respostas e perguntas abertas? Se não, deve evitar muitas perguntas abertas.

Nos casos de questões com respostas de múltipla escolha, o respondente pode indicar uma das alternativas ou um determinado número permitido de opções. Perguntas neste formato devem ser utilizadas quando se deseja obter uma opinião, uma atitude ou um grau de satisfação (HILL; HILL, 2002, p. 123). Geralmente, cinco alternativas são suficientes.

Este tipo de perguntas apresenta maior facilidade de aplicação, processo e análise pelo pesquisador, e facilidade e rapidez no ato de responder, com pouca possibilidade de erros por parte do respondente. A principal desvantagem reside na possibilidade da omissão de alguma alternativa importante no momento da elaboração da questão, podendo ocorrer fortes vieses.

Ao estudar as perguntas com respostas múltiplas, este pesquisador se deparou com outra preocupação: trabalhar com índices ou escalas. Esta preocupação será analisada mais adiante.

As questões dicotômicas são as que apresentam apenas duas opções de respostas, de caráter bipolar. Segundo Chagas (2000), "a resposta dicotômica é adequada para muitas perguntas que se referem a questões de fato, bem como a problemas claros e a respeito dos quais existem opiniões bem cristalizadas".

Estas questões são altamente objetivas, porém a sua maior desvantagem é que podem forçar respostas e levar a erros de medição, principalmente se o tema tratado apresenta na realidade várias alternativas.

A **terceira preocupação** na elaboração do questionário disse respeito à **formulação das perguntas**. Uma série de cuidados devem ser observados, de forma a evitar que a pergunta seja mal compreendida ou apresente indefinições ou ambigüidades. É importante, também, que a pergunta não invada a intimidade do respondente, pois desta forma ele poderá rejeitar não só a questão como o questionário inteiro.

Assim, o pesquisador deve usar comunicação simples, palavras conhecidas e sentenças curtas, e evitar frases com viés. Caso a pergunta vá de encontro a algum sentimento íntimo do respondente, como, por exemplo, princípios éticos,

morais e religiosos, e seja absolutamente necessária, o pesquisador deve avaliar qual a melhor forma de abordagem, efetuar a pergunta de maneira direta ou indireta.

A **quarta preocupação** surgiu quanto à utilização de **perguntas com respostas no formato de múltipla escolha: optar por índices ou escalas**.

Segundo Babbie (1999, p. 214):

Índices e escalas (especialmente escalas) são dispositivos de redução de dados, as várias respostas de um respondente podem ser resumidas num único escore, e mesmo assim os detalhes específicos daquelas respostas serem mantidos quase que na totalidade.

Babbie (1999, p. 215) afirma que escalas geralmente são superiores a índices porque escores de escalas fornecem mais informação do que escore de índices.

As escalas são ditas padronizadas quando se referem a unidades de medidas concretas, como sistema métrico, valores em uma determinada moeda, idade de pessoas, animais ou objetos, medidas de velocidade e de tensão de energia elétrica. Quando se quer mensurar algo mais abstrato e complexo, como atitudes e comportamentos, a solução é a construção de uma escala sob medida.

Cooper e Schindler (2003, p. 201-202) defendem a construção de uma escala de Likert para mensurar variáveis abstratas:

A escala de Likert é a variação mais freqüentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente.

O cuidado essencial que se deve ter na construção deste tipo de escala é que “a atribuição uniforme de escores nas categorias de resposta de item-Likert presume que cada item tenha aproximadamente a mesma intensidade dos outros” (BABBIE, 1999, p. 233).

A **quinta preocupação** deste pesquisador o remeteu à **seqüência das perguntas** no questionário. Segundo Babbie (1999, p. 205), não se pode simplesmente dispor as perguntas em uma seqüência aleatória, pois provavelmente o respondente terá que mudar continuamente o foco de atenção de um tema para outro.

Neste sentido, o pesquisador deve ordenar as perguntas de uma maneira que facilite o raciocínio do respondente, proporcionando com que o mesmo gaste o menor tempo possível na resposta e, como consequência, no questionário como um todo.

Também deve se ter o cuidado de não colocar perguntas sensíveis no início do questionário, pois pode conduzir o respondente a um sentimento de rejeição do mesmo.

A **sexta preocupação** disse respeito à **quantidade de perguntas e a sua distribuição por variáveis da investigação**. Segundo Hill e Hill (2002, p. 84), deve-se listar todas as variáveis da investigação, incluindo as características dos casos, e especificar o número de perguntas para medir cada uma das variáveis.

Cooper e Schindler (2003, p. 202) definem um parâmetro sobre a quantidade de perguntas, ao afirmarem que “seriam necessárias entre 20 e 25 questões apropriadamente redigidas sobre um objeto de atitude para uma escala de Likert confiável”.

A **sétima preocupação** surgiu quanto à **forma do questionário**. Segundo Babbie (1999, p. 198-199):

O formato de um questionário pode ser tão importante quanto a natureza e a redação das perguntas. Um questionário mal formatado pode levar os respondentes a saltar perguntas, confundi-las quanto à natureza dos dados pedidos e, no limite, levá-los a jogá-lo fora.

As principais recomendações neste sentido dizem respeito ao aspecto visual do questionário e à ordem na qual são feitas as perguntas. O questionário deve estar bem distribuído, com uma pergunta por linha e não amontado com várias perguntas no mesmo parágrafo. Deve conter, também, instruções claras e comentários apropriados onde necessário. Para Hill e Hill (2002, p. 163), “[...] um *‘layout’* claro e atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes”.

Por fim, Hill e Hill (2002, p. 166) afirmam que é extremamente útil efetuar a **verificação final do questionário**, antes de encaminhá-lo aos respondentes. Esta verificação pode ser por meio de estudos piloto ou pré-testes, a forma mais indicada, ou por meio de uma revisão efetuada por outras pessoas. Deve-se ter cuidado especial com perguntas potencialmente sensíveis, sendo recomendável evitá-las.

“Em geral, o tempo gasto em consulta para verificar o questionário é tempo bem gasto”.

A versão final do questionário encontra-se no Apêndice A. Este pesquisador, após a sua pesquisa bibliográfica específica sobre construção de questionários e, também, acatando as observações dos mestrandos do mesmo programa de mestrado e das autoridades entrevistadas, optou por elaborar perguntas fechadas com respostas de múltipla escolha no formato de escalas de Likert, ordenando-as por assuntos específicos.

Houve também a preocupação de não solicitar a identificação do respondente no texto do questionário. Embora tenham retornado os questionários respondidos por correio eletrônico, estes foram impressos e numerados aleatoriamente, de forma a garantir o anonimato no momento da tabulação das respostas. Este procedimento teve por finalidade garantir o compromisso com os respondentes de não revelar opiniões individualmente.

3.5.4.5 Procedimentos aplicados para análise e interpretação dos dados

Segundo Hair et al (2005, p. 260), “os respondentes devem ser codificados antes ou depois da coleta dos dados”. Para esta pesquisa, foi atribuído um número a cada questionário respondido, ou seja, a codificação foi *a posteriori*, no entanto, mantendo o controle dos questionários enviados e os respondidos, conforme comentado ao final do item 3.5.4.3.

Foi utilizada uma escala de 5 pontos para as respostas às 42 perguntas formuladas, sendo atribuído o número 1 para “concordo totalmente” e 5 para “discordo totalmente”.

Para as 11 questões que definem o perfil do respondente, as alternativas de respostas foram igualmente codificadas atribuindo-se número a cada uma. Nas duas perguntas que admitiam uma alternativa em aberto (qual curso de graduação e de pós-graduação o respondente possui), a cada novo curso respondido que não constava entre as alternativas fixas, foi atribuído um número seqüencial.

Hair et al (2005, p. 260-261) afirmam que “[...] os dados brutos devem ser manualmente transpostos para um banco de dados utilizando-se um computador pessoal”. As respostas foram tabuladas segundo a codificação definida por meio de digitação em planilha Excel, redigitação em outra planilha e comparação automática das duas para eliminar erros de digitação.

Na seqüência, todas as assertivas negativas existentes no questionário foram transformadas para positivas na tabulação, conforme escrevem Hair et al (2005, p. 261):

A transformação de dados é o processo de modificação da forma original dos dados para um novo formato. Isso tradicionalmente é feito para que se compreendam os dados com maior facilidade ou para que se atinja algum outro objetivo da pesquisa. Por exemplo, com escalas de mensuração, freqüentemente temos afirmações redigidas de modo negativo e positivo. Em tais casos, o pesquisador reverterá o código das questões redigidas como negações de forma que uma escala somatória possa ser calculada para interpretar os resultados. Ou seja, se for usada uma escala de cinco pontos, o 5 será transformado em 1 e o 4 em 2; o 3 não precisa ser alterado. [...]

Durante o planejamento da pesquisa detectou-se a necessidade de tratamento estatístico dos dados. Para tanto, foi utilizado o *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

Conforme explanado no item 3.5.4.3, este pesquisador concluiu que, na sua pesquisa, não faz sentido se falar em amostra, mas sim em população. Isto significa que não cabe tratamento estatístico aos dados com o objetivo de verificar se a amostra representa adequadamente a população.

Desta forma, uma vez completada a tabulação e preparação dos dados, os mesmos foram submetidos ao SPSS, onde foram aplicados diversos testes estatísticos e, ao final, concluiu-se que, além da análise descritiva, a análise discriminante se mostrou mais adequada para a análise dos resultados obtidos, conforme demonstrado no capítulo 4.

Os resultados obtidos foram submetidos à diretoria da empresa, reportando as descobertas, conclusões e eventuais recomendações. Os resultados desta discussão com a diretoria foram:

- a validação interna do relatório do estudo de caso;
- a identificação de eventuais pontos críticos que mereçam um tratamento imediato por parte da diretoria no ambiente interno da empresa;

- a comunicação oficial à empresa de que as descobertas e conclusões ali relatadas serão divulgadas à comunidade acadêmica e científica.

3.5.5 Relatório do estudo de caso

Segundo Yin (2005, p. 102), o protocolo do estudo de caso deve contemplar um esboço provisório do relatório. A exemplo de outras estratégias de pesquisa, ele deve conter:

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

Este procedimento facilita a coleta de dados relevantes na forma apropriada, reduzindo a possibilidade de ter que efetuar nova coleta. Isto não significa que deve haver uma rígida obediência a um protocolo preconcebido. O planejamento pode se alterar com a coleta inicial de dados, e isto, longe de ser uma desvantagem, revela uma flexibilidade da estratégia do estudo de caso, desde que administrada sem viés.

Considerando-se que esta pesquisa tem propósito exploratório e descritivo, a narrativa deste relatório obedece ao tipo de estrutura analítica linear, conforme já comentado no item 3.5.2. Inclui o problema estudado, uma revisão da literatura, os métodos e técnicas utilizados, os resultados obtidos e as considerações e conclusões a partir das descobertas.

4 A PESQUISA E SEUS RESULTADOS

4.1 Motivação da pesquisa

A motivação para esta pesquisa surgiu, em primeiro lugar, pela atualidade do tema. A Lei Sarbanes-Oxley tem se mantido em destaque desde o seu surgimento em 2002 nos Estados Unidos da América, como uma tentativa de moralizar o mercado de ações e resgatar a credibilidade em todo o sistema mobiliário norte-americano e, por decorrência, em outros centros financeiros em todo o mundo.

Com o advento desta Lei, alguns conceitos, tais como gestão de riscos, governança corporativa e controles internos, emergiram com bastante ênfase. Isto despertou a atenção deste pesquisador, que começou a investigar na bibliografia existente de que forma estes conceitos encontram-se entrelaçados e os impactos que a Sarbanes-Oxley exerceria sobre os mesmos.

Nesta primeira pesquisa bibliográfica, movido pela atração do que é novo e também pela necessidade de atualização de conhecimentos, percebeu-se que aí existia um campo fecundo para a atividade científica, pois foram localizados, na época, poucos trabalhos acadêmicos versando sobre o assunto.

Ao mesmo tempo, surgiu a necessidade da empresa objeto da pesquisa adotar os requisitos da citada Lei, especialmente os da Seção 404, por solicitação de sua matriz. Isto aconteceu ao mesmo tempo em que este pesquisador estava iniciando a sua pesquisa bibliográfica. Nestas circunstâncias, nas reuniões entre orientando e orientador começou a tomar forma a determinação de empreender o presente trabalho científico.

O passo seguinte consistiu em se obter a autorização da empresa para o desenvolvimento deste estudo de caso. Esta autorização foi obtida, em primeiro lugar, junto ao Presidente da companhia, que se prontificou a comunicar o fato ao Vice-Presidente Executivo e aos demais diretores, os quais igualmente não apresentaram quaisquer obstáculos para a realização do trabalho.

Obtida a autorização da empresa, o passo seguinte foi o alinhamento entre orientado e orientador sobre a melhor forma de condução da pesquisa. O

planejamento dos trabalhos está descrito no capítulo 3, onde estão detalhados o método e as técnicas da pesquisa, com a justificativa pela escolha do método e a elaboração do protocolo para o estudo de caso.

4.2 Perfil da entidade pesquisada

A empresa está presente no país há várias décadas. É filial de uma importante empresa oriental de tecnologia de ponta.

Recentemente, implementou um *ERP – Enterprise Resources Planning*, *software* integrado de gestão, alinhado com os requisitos de seu modelo de negócios, cujo foco estratégico foi redefinido para obedecer às diretrizes mundiais de sua matriz.

Ainda recentemente, passou por dificuldades financeiras. Como conseqüência, o controle exercido pela matriz tornou-se mais rígido e as decisões importantes passaram a ser reportadas e aprovadas pela matriz. Neste ambiente de controle, surgiu a forte preocupação com riscos, estes sendo encarados na sua maioria das vezes como ameaças e não como oportunidades.

Em 2004, veio a determinação da matriz para a adequação de seu sistema de controles internos aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. A empresa elegeu os seus processos relevantes e está implementando as adaptações necessárias obedecendo a estrutura do COSO 1.

A companhia recentemente sofreu uma ampla reestruturação organizacional e atualmente está estruturada em duas unidades de negócios e áreas administrativas corporativas. A concentração física da diretoria e dos gerentes no estabelecimento sede contribui para o relacionamento inter-pessoal e maior sinergia entre as diversas áreas organizacionais.

A companhia apresenta as seguintes características em seu processo de governança corporativa:

- os processos de negócios estão estruturados e documentados segundo o modelo de gestão de projetos definido pelo *PMI – Project Management Institute* (web site <http://www.pmi.org>);

- possui certificação do seu sistema de gestão da qualidade conforme a norma NBR ISO 9001:2000;
- as atribuições de cada diretoria estão definidas no estatuto social e as responsabilidades de cada área organizacional estão devidamente documentadas;
- em decorrência das dificuldades financeiras pelas quais passou, adotou formalmente processo de gestão de riscos de projetos;
- possui forte cultura de planejamento e controle orçamentário;
- processo de tomada de decisão por meio de consenso entre todos os envolvidos no assunto;
- as atividades de auditoria interna estão terceirizadas.

A estrutura organizacional da empresa, de forma macro, está representada na figura 12.

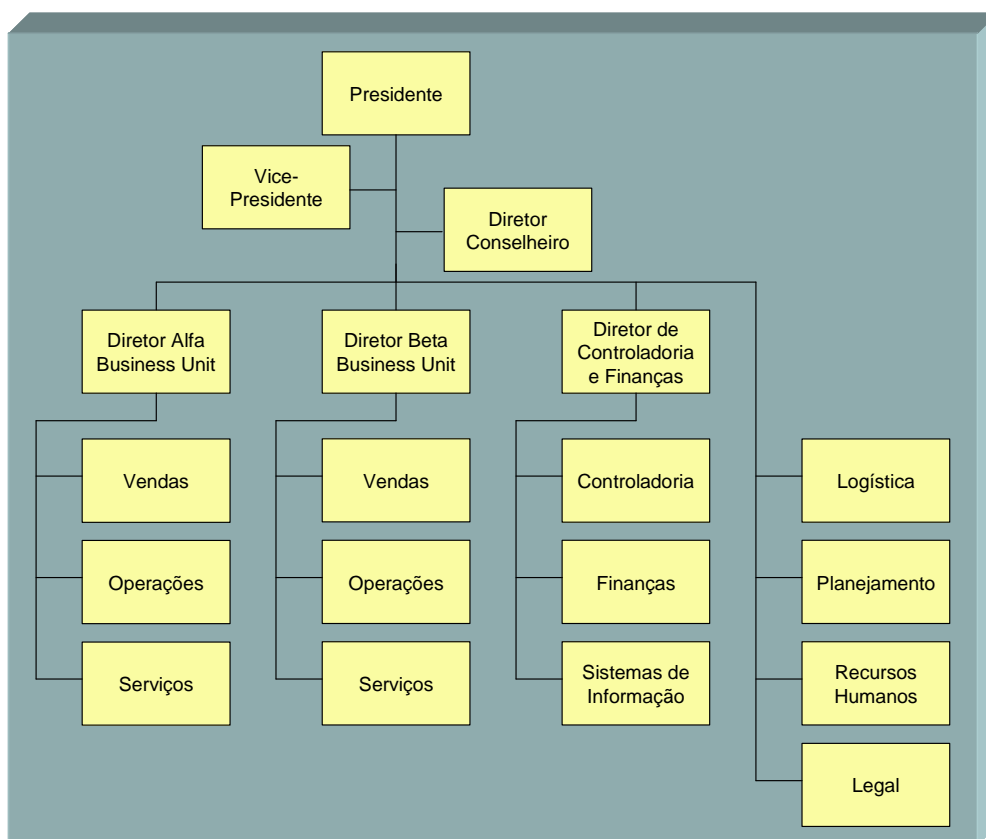


FIGURA 12 – Organograma macro da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 O instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa adotado para este estudo de caso é o questionário. A versão final do mesmo, aplicado a todos os diretores e gerentes da empresa, está transcrita no apêndice A. O processo de desenvolvimento e as preocupações quanto à sua elaboração, até chegar à versão atual, estão relatados nos itens 3.5.4.3 e 3.5.4.4.

O questionário é composto de duas partes. Na primeira parte estão relacionadas 42 assertivas com respostas no formato de múltiplas alternativas, dispostas em uma escala de Likert, com o objetivo de obter uma compreensão do posicionamento dos diretores e gerentes quanto aos controles internos, governança corporativa, riscos, gestão de riscos e a implementação dos requisitos para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley. Estas assertivas foram codificadas, para efeito de tabulação dos dados, como A01 até A42.

Uma parte delas foi redigida na forma de assertivas negativas. Estas, para fins de tabulação dos dados, foram transformadas em assertivas positivas, conforme descrito em 3.5.4.5. O quadro 17, na próxima página, apresenta a primeira parte do questionário com o texto de todas as assertivas na forma positiva.

As alternativas de resposta às assertivas são apresentadas em uma escala de 1 a 5, que representa uma escala de Likert onde o 1 significa “concordo totalmente” e 5 “discordo totalmente”. O quadro 18 apresenta as opções de respostas e seus respectivos valores.

Assertiva		1	2	3	4	5
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.					
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.					
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.					
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.					
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.					
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.					
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.					
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.					
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.					
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.					
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.					
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.					
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.					
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.					
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.					
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.					
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.					
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.					
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.					
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.					
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.					
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.					
A23	Riscos representam ameaças à empresa.					
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.					
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.					
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.					
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.					
A28	Todo risco deve ser rejeitado.					
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.					
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.					
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.					
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.					
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.					
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.					
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.					
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.					
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos.					
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.					
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.					
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.					
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.					
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.					

QUADRO 17 – As 42 assertivas do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor.

ALTERNATIVA	SIGNIFICADO	VALOR
1	Concordo totalmente	1 ponto
2	Concordo parcialmente	2 pontos
3	Não concordo, nem discordo	3 pontos
4	Discordo parcialmente	4 pontos
5	Discordo totalmente	5 pontos

QUADRO 18 – Os valores das respostas na escala de Likert

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda parte são apresentadas 11 questões com o objetivo de identificar o perfil do respondente e propiciar a tabulação e análise dos perfis frente às variáveis compostas pela primeira parte do questionário. Estas questões foram codificadas como B01 a B11 e estão apresentadas no quadro 19, na página seguinte.

As alternativas de resposta às questões demonstradas no quadro 19 estão codificadas na forma como foram tabuladas. Na versão constante no questionário enviado aos respondentes, as questões 7 e 9 previam as alternativas de 1 a 6 e mais uma alternativa em branco para o respondente anotar uma opção diferente das enunciadas. Os cursos adicionais que apareceram nas respostas foram codificados na seqüência, alternativas 7 e 8 para a questão 7 e alternativa 8 para a questão 9.

Este pesquisador julgou ser necessário apresentar no instrumento de pesquisa, previamente às questões, algumas definições sobre os itens pesquisados a fim de situar os respondentes quanto ao objeto das perguntas. Estas definições constam do apêndice A.

B01 - Qual o cargo que você ocupa na empresa?

(1) Diretor (2) Gerente Geral de Divisão (3) Gerente de Departamento

B02 - Em qual área organizacional você trabalha?

(1) *Alfa Business Unit* (2) *Beta Business Unit* (3) Área de *Staff*

B03 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?

(1) menos de 1 ano (2) entre 1 a 2 anos (3) entre 3 a 5 anos (4) entre 6 a 10 anos
(5) entre 11 a 15 anos (6) entre 16 a 20 anos (7) mais de 20 anos

B04 - Há quanto tempo você ocupa o atual cargo?

(1) menos de 1 ano (2) entre 1 a 2 anos (3) entre 3 a 5 anos (4) entre 6 a 10 anos
(5) entre 11 a 15 anos (6) entre 16 a 20 anos (7) mais de 20 anos

B05 - Há quanto tempo você ocupa, na empresa, cargos com status de diretor ou gerente?

(1) menos de 1 ano (2) entre 1 a 2 anos (3) entre 3 a 5 anos (4) entre 6 a 10 anos
(5) entre 11 a 15 anos (6) entre 16 a 20 anos (7) mais de 20 anos

B06 - Você possui curso superior?

(1) Sim (2) Não

B07 – Possuindo curso superior (possuindo mais de um, indique os dois), é na área de:

(1) Engenharia (2) Administração (3) Contabilidade (4) Economia
(5) Direito (6) Sistemas de Informação (7) História (8) Psicologia

B08 - Você possui curso de pós-graduação (MBA, Mestrado, *lato sensu*...)?

(1) Sim (2) Não

B09 - Se você possui curso de pós-graduação, é na área de:

(1) Engenharia (2) Administração (3) Contabilidade (4) Economia
(5) Direito (6) Sistemas de Informação (7) Meteorologia

B10 - Você tem participado de cursos, seminários, palestras, painéis, *workshops*, etc., como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional?

(1) Sim (2) Não

B11 - Qual é a sua idade?

(1) menos de 21 anos (2) entre 21 a 30 anos (3) entre 31 a 40 anos
(4) entre 41 a 50 anos (5) entre 51 a 60 anos (6) mais de 60 anos

QUADRO 19 – Questões para identificação dos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor.

Para verificar a aderência dos dados à distribuição normal (distribuição de Gauss), foi utilizado o teste de Shapiro-Willk (SPSS, 2003, p. 302), apropriado para amostras de 3 a 50 componentes. Para todas as variáveis, foi obtido resultado inferior a 0,0001 ($p < 0,0001$), mostrando que as variáveis não podem ser tratadas pela distribuição normal e, assim sendo, testes não-paramétricos são recomendados, conforme Siegel (1979, p. 34). Desta forma, os dados foram submetidos à análise descritiva e análise discriminante.

4.4 Análise descritiva dos resultados das assertivas

Foram enviados 54 questionários, o que representa a totalidade dos diretores e gerentes da empresa. Deste total, 45 retornaram com as respostas, um resultado expressivo de 83,33% de questionários respondidos.

Pelo fato dos dados não se encaixarem em uma curva normal, junto com a distribuição da frequência está apresentada a mediana.

4.4.1 Percepções sobre o sistema de controles internos

As 11 primeiras assertivas visam obter uma compreensão sobre o entendimento a cerca dos controles internos existentes atualmente na empresa, como os diretores e gerentes percebem sua eficácia, a sua aceitação e a forma como são gerenciados.

A primeira assertiva diz respeito a se os controles internos atualmente adotados pela empresa fizeram diminuir a incidência de riscos.

TABELA 1 – Os controles internos adotados fizeram diminuir a incidência de riscos

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	11	24,4	24,4	100,0	2
2 - concordo parcialmente	26	57,8	82,2	75,6	
3 - não concordo nem discordo	5	11,1	93,3	17,8	
4- discordo parcialmente	2	4,4	97,8	6,7	
5 - discordo totalmente	1	2,2	100,0	2,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 1 demonstra que 82,2% concordam com a assertiva, porém apenas 24,4% concordam totalmente. Parcela significativa - 57,8% - concorda parcialmente (a alternativa 2 representa a mediana), o que indica que a incidência de riscos diminuiu, porém não totalmente devido à presença do atual sistema de controles internos. Podem existir outras variáveis que contribuíram para a diminuição da incidência de riscos.

A segunda assertiva procura obter o entendimento se os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.

TABELA 2 – Os controles internos adotados burocratizam excessivamente a empresa

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	6	13,3	13,3	100,0	3
2 - concordo parcialmente	15	33,3	46,7	86,7	
3 - não concordo nem discordo	6	13,3	60,0	53,3	
4- discordo parcialmente	13	28,9	88,9	40,0	
5 - discordo totalmente	5	11,1	100,0	11,1	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os respondentes estão bastante divididos quanto a esta assertiva. Enquanto 46,7% concordam total ou parcialmente, 40,0% discordam total ou parcialmente. Os restantes 13,3% mantêm uma posição de neutralidade. A mediana situa-se na alternativa 3 – não concordo nem discordo. Vale ressaltar que apenas 24,4% foram categóricos em concordar totalmente ou discordar totalmente. Pode-se concluir que, no conjunto, não há uma certeza quanto à assertiva.

A terceira assertiva quer medir se os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.

TABELA 3 – Os controles internos adotados evitam fraudes

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	2	4,4	4,4	100,0	4
2 - concordo parcialmente	8	17,8	22,2	95,6	
3 - não concordo nem discordo	8	17,8	40,0	77,8	
4- discordo parcialmente	19	42,2	82,2	60,0	
5 - discordo totalmente	8	17,8	100,0	17,8	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 3 demonstra que 60,0% dos respondentes discordam desta assertiva, e 17,8% não discordam nem concordam. Isto significa que, na percepção dos diretores e gerentes, a empresa está vulnerável a fraudes, portanto, os seus controles internos não são eficazes. A mediana obtida, alternativa 4 – discordo parcialmente –, reforça este entendimento.

A quarta assertiva busca o entendimento sobre o cumprimento das regras de controles internos pelos funcionários.

TABELA 4 – Os funcionários cumprem as regras de controles internos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	6	13,3	13,3	100,0	2
2 - concordo parcialmente	21	46,7	60,0	86,7	
3 - não concordo nem discordo	11	24,4	84,4	40,0	
4- discordo parcialmente	6	13,3	97,8	15,6	
5 - discordo totalmente	1	2,2	100,0	2,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme a tabela 4, 60,0% dos respondentes concordam que os funcionários cumprem as regras de controles internos, no entanto, 24,4% estão indefinidos, o que é particularmente grave, pois trata-se da percepção de gestores

da empresa. Como agravante, 15,6% acreditam que os funcionários não cumprem as regras, o que indica que pode não existir um processo de punição por descumprimento de regras, ou este processo é falho, ou então os gestores não estão supervisionando adequadamente as atividades de seus funcionários. A mediana situada na alternativa 2 – concordo parcialmente – é um indício de que algo não está bem.

A quinta assertiva procura identificar se os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.

TABELA 5 – Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	10	22,2	22,2	100,0	2
2 - concordo parcialmente	22	48,9	71,1	77,8	
3 - não concordo nem discordo	3	6,7	77,8	28,9	
4- discordo parcialmente	8	17,8	95,6	22,2	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme a tabela 5, 71,1% dos respondentes concordam que os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa. Este percentual é maior que os 60,0% da assertiva anterior, que indica a concordância que os funcionários cumprem as regras de controle. Ou seja, os controles internos são importantes, mas nem todo mundo os cumpre.

Convém ressaltar que a mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente –, o que não representa uma resposta categórica. Pode-se deduzir que os gerentes e diretores têm dúvidas se todos os funcionários compartilham da mesma opinião ou, então, na sua opinião, os controles internos são importantes, mas não têm importância capital para a gestão da empresa.

Na sexta assertiva, procura-se entender se os diretores e gerentes acreditam que os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.

TABELA 6 – Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	5
2 - concordo parcialmente	0	0,0	0,0	100,0	
3 - não concordo nem discordo	3	6,7	6,7	100,0	
4- discordo parcialmente	3	6,7	13,3	93,3	
5 - discordo totalmente	39	86,7	100,0	86,7	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A pesquisa revela que 93,3% dos respondentes discordam da assertiva, com expressiva maioria – 86,7% - discordando totalmente. Isto significa que os respondentes consideram que os controles internos dizem respeito a toda a empresa, e não são apenas instrumentos a serviço exclusivo da Controladoria.

A sétima assertiva diz respeito a se os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.

TABELA 7 – Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	5
2 - concordo parcialmente	1	2,2	2,2	100,0	
3 - não concordo nem discordo	2	4,4	6,7	97,8	
4- discordo parcialmente	3	6,7	13,3	93,3	
5 - discordo totalmente	39	86,7	100,0	86,7	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A exemplo das respostas à assertiva anterior, 93,3% discordam da afirmação. Estas respostas reforçam o entendimento de que os respondentes consideram os controles internos inerentes a toda a empresa.

A oitava assertiva busca o entendimento se os diretores e gerentes consideram que a empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.

TABELA 8 - A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	6	13,3	13,3	100,0	2
2 - concordo parcialmente	17	37,8	51,1	86,7	
3 - não concordo nem discordo	8	17,8	68,9	48,9	
4- discordo parcialmente	12	26,7	95,6	31,1	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

As respostas a esta assertiva mostram uma divisão da opinião dos respondentes. Enquanto 51,1% concordam, 31,1% discordam e 17,8% estão indecisos. Ao se considerar os indecisos junto com os que não concordam, praticamente fica uma opinião dividida. A mediana na alternativa 2 – concordo parcialmente – explica esta tendência. Isto demonstra que a empresa pode estar corrigindo as deficiências, porém não de forma sistemática, ou priorizando alguns focos específicos, justamente aqueles que afetam os respondentes que concordam com a assertiva.

Os resultados desta assertiva podem ser combinados com os da terceira assertiva, onde 60% dos respondentes acreditam que o sistema de controles internos não evita fraudes. Se não há correção sistemática das deficiências, a porta está aberta para as fraudes.

A nona assertiva afirma que o *ERP – Enterprise Resources Management* – adotado possui bons pontos de controles internos. Este sistema foi implementado recentemente pela empresa e ainda se encontra em fase de estabilização.

TABELA 9 – O ERP adotado possui bons pontos de controles internos

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	3
2 - concordo parcialmente	10	22,2	22,2	100,0	
3 - não concordo nem discordo	20	44,4	66,7	77,8	
4- discordo parcialmente	9	20,0	86,7	33,3	
5 - discordo totalmente	6	13,3	100,0	13,3	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Parte considerável dos respondentes, 44,4%, está em dúvida (não concorda, nem discorda). 22,2% dos respondentes concordam parcialmente, enquanto que 20,0% discordam parcialmente. Os respondentes não têm certeza se o *ERP* possui bons pontos de controles internos. A mediana situada na alternativa 3 – não concordo nem discordo – comprova esta afirmação.

Isto se justifica pelo fato de ser um sistema implementado recentemente na companhia e ainda em fase de estabilização. Provavelmente, pode significar um desconhecimento da ferramenta por parte dos usuários, o que sugeriria que o treinamento para utilização da ferramenta foi deficiente.

A assertiva número 10 afirma que aperfeiçoar os controles internos para atender aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.

TABELA 10 – Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da companhia

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	4
2 - concordo parcialmente	11	24,4	24,4	100,0	
3 - não concordo nem discordo	7	15,6	40,0	75,6	
4- discordo parcialmente	13	28,9	68,9	60,0	
5 - discordo totalmente	14	31,1	100,0	31,1	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 10 mostra que 60,0% dos respondentes não concordam com a assertiva, e 24,4% concordam parcialmente. Isto indica que os diretores e gerentes

estão, em sua maioria, conscientes de que um sistema de controles internos não precisa, necessariamente, engessar as operações da companhia.

Os resultados aqui são mais expressivos que na assertiva 2, pois lá, ao se afirmar que os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa, a mediana das respostas se situou na alternativa 3 (não concordo, nem discordo), enquanto que nesta assertiva a mediana se situou na alternativa 4 (discordo parcialmente que aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da companhia).

A décima-primeira assertiva procura entender o comportamento dos diretores e gerentes quanto à necessidade de investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.

TABELA 11 - É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	30	66,7	66,7	100,0	1
2 - concordo parcialmente	9	20,0	86,7	33,3	
3 - não concordo nem discordo	1	2,2	88,9	13,3	
4- discordo parcialmente	4	8,9	97,8	11,1	
5 - discordo totalmente	1	2,2	100,0	2,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Aqui, a grande maioria – 86,7% - concorda que é preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos. Expressiva é a frequência para concordo totalmente – 66,7% - que, inclusive, representa a mediana. Isto demonstra que os sistemas de informação não são eficazes quanto aos controles internos. Esta situação é corroborada pelos resultados da nona assertiva, onde apenas 22,2% concordam que o *ERP* adotado possui bons pontos de controles internos.

Efetuada uma avaliação das assertivas 1 a 11, tem-se a seguinte posição sobre os controles internos da empresa:

- os controles internos, talvez não apenas eles, mas provavelmente conjugados com algum outro fator, fizeram diminuir a incidência de riscos; entretanto, estes controles não são totalmente eficazes, pois deixam a empresa vulnerável a fraudes. Provavelmente, isto se explique pelo fato de que a empresa pode não estar corrigindo de forma sistemática as deficiências de controles internos;
- de uma maneira geral, acredita-se que os controles internos são importantes para a gestão da empresa e que são responsabilidade de todos. Entretanto, alguns gestores têm dúvidas se todos os funcionários compartilham da mesma opinião ou, então, na sua opinião, os controles internos, apesar de importantes, não têm importância capital para a gestão da empresa;
- existe a consciência de que um sistema de controles internos não precisa, necessariamente, engessar as operações da companhia, entretanto existe uma ligeira tendência a se acreditar que os mesmos burocratizam excessivamente a empresa. Daí pode advir a percepção de que eles podem não estar sendo cumpridos na sua totalidade pelos funcionários;
- não se tem a certeza de que o sistema integrado de gestão recém implementado possua bons pontos de controle interno, talvez em decorrência do sistema ainda não estar estabilizado ou por desconhecimento da ferramenta. No entanto, acredita-se que é preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos. Desta leitura pode-se inferir que talvez sejam necessárias melhorias para tornar o sistema atual confiável.

4.4.2 Percepções sobre a governança corporativa

As assertivas 12 a 22 objetivam obter uma compreensão acerca do entendimento dos diretores e gerentes sobre o que seja governança corporativa e sua finalidade, como os mesmos percebem a existência ou não de conflito de agência (acionistas *versus* administração) e algumas inferências com a Lei Sarbanes-Oxley.

A décima-segunda assertiva busca o entendimento sobre a relação entre governança corporativa e gestão, ao afirmar que governança diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.

TABELA 12 - Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	17	37,8	37,8	100,0	2
2 - concordo parcialmente	20	44,4	82,2	62,2	
3 - não concordo nem discordo	2	4,4	86,7	17,8	
4- discordo parcialmente	4	8,9	95,6	13,3	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 12 demonstra que 82,2% dos respondentes concordam que a governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa, sendo que 44,4% concordam parcialmente e 37,8% concordam totalmente. A mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente. Este resultado indica que os diretores e gerentes enxergam uma relação entre governança e gestão da empresa.

A assertiva de número 13 afirma que a governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.

TABELA 13 – A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	14	31,1	31,1	100,0	2
2 - concordo parcialmente	13	28,9	60,0	68,9	
3 - não concordo nem discordo	8	17,8	77,8	40,0	
4- discordo parcialmente	6	13,3	91,1	22,2	
5 - discordo totalmente	4	8,9	100,0	8,9	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Para esta assertiva, 60,0% dos respondentes concordam, porém apenas 31,1% concordam totalmente. A mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente. É sintomático que 22,2% discordam e 17,8% não concordam nem discordam. Provavelmente esta resposta esteja vinculada às deficiências e fragilidades percebidas na análise do entendimento sobre os controles internos.

A décima-quarta assertiva visa obter o entendimento dos diretores e gerentes sobre se a governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.

TABELA 14 – A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	2	4,4	4,4	100,0	3
2 - concordo parcialmente	13	28,9	33,3	95,6	
3 - não concordo nem discordo	10	22,2	55,6	66,7	
4- discordo parcialmente	11	24,4	80,0	44,4	
5 - discordo totalmente	9	20,0	100,0	20,0	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Há uma indecisão quanto a esta assertiva, pois 33,3% dos respondentes concordam que a governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão; 44,4% discordam e 22,2% não concordam, nem discordam. A mediana está situada na alternativa 3 – não concordo nem discordo.

Provavelmente isto seja reflexo do forte controle exercido pela matriz sobre as operações da empresa durante o recente período de dificuldades financeiras, com a adoção de rígidas regras de governança corporativa e, mais que isso, todas as decisões importantes a serem tomadas no Brasil tinham que ser reportadas e aprovadas pela matriz.

A assertiva de número 15 procura o entendimento dos respondentes sobre a afirmação de que a governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.

TABELA 15 – A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	18	40,0	40,0	100,0	2
2 - concordo parcialmente	18	40,0	80,0	60,0	
3 - não concordo nem discordo	5	11,1	91,1	20,0	
4- discordo parcialmente	2	4,4	95,6	8,9	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

O resultado desta assertiva está completamente de acordo com a assertiva 12. Aqui, 80,0% dos respondentes concordam que a governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos, com a mediana situada na alternativa 2 – concordo parcialmente. Naquela outra, 82,2% dos respondentes concordam que a governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.

A décima-sexta assertiva afirma que as regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.

TABELA 16 – As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	6	13,3	13,3	100,0	2
2 - concordo parcialmente	19	42,2	55,6	86,7	
3 - não concordo nem discordo	10	22,2	77,8	44,4	
4- discordo parcialmente	6	13,3	91,1	22,2	
5 - discordo totalmente	4	8,9	100,0	8,9	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A maioria dos respondentes – 42,2% - concorda parcialmente com a assertiva (mediana situada na alternativa 2 – concordo parcialmente), que somados aos 13,3% que concordam totalmente, resulta numa concordância de 55,6%. Entretanto, 22,2% não concordam, nem discordam, e outros 22,2% discordam. Isto é delicado, pois se parte significativa dos gestores (44,4%) não concorda ou está indecisa, os efeitos prováveis podem ser a demora na tomada de decisão pelo fato do gestor não ter claro de quem é a competência para tal, além de burocratizar excessivamente a empresa, pois até assuntos corriqueiros podem subir aos níveis superiores.

A décima-sétima assertiva afirma que os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.

TABELA 17 – Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	8	17,8	17,8	100,0	2
2 - concordo parcialmente	19	42,2	60,0	82,2	
3 - não concordo nem discordo	5	11,1	71,1	40,0	
4- discordo parcialmente	9	20,0	91,1	28,9	
5 - discordo totalmente	4	8,9	100,0	8,9	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 17 mostra que 60,0% dos respondentes concordam que os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros. A mediana está situada na

alternativa 2 – concordo parcialmente. No entanto, 28,9% discordam, o que é particularmente preocupante, pois gestores, pessoas que tomam decisões, não sabem se as suas decisões estão indo ao encontro dos interesses do acionista. Isto justifica os 22,2% da assertiva precedente que acreditam que as relações entre gestores e acionista não estão claras.

A assertiva número 18 busca o entendimento sobre o pensamento dos diretores e gerentes acerca do cumprimento das regras de governança corporativa pelos funcionários.

TABELA 18 - Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	8	17,8	17,8	100,0	2
2 - concordo parcialmente	25	55,6	73,3	82,2	
3 - não concordo nem discordo	3	6,7	80,0	26,7	
4- discordo parcialmente	9	20,0	100,0	20,0	
5 - discordo totalmente	0	0,0	100,0	0,0	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme demonstrado na tabela 18, 73,3% dos respondentes concordam que os funcionários cumprem as regras de governança corporativa, porém apenas 17,8% concordam totalmente. Desta forma, a mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente. O percentual de 20,0% dos que discordam dessa afirmação é muito parecido com os 15,6% que acreditam que os funcionários não cumprem as regras de controles internos.

Isto reforça a possibilidade de que pode não existir um processo de punição por descumprimento de regras, ou este processo é falho, ou então os gestores não estão supervisionando adequadamente as atividades de seus funcionários. Também não pode ser descartada a possibilidade de ser um reflexo da falta de clarificação quanto às relações entre gestores e acionistas.

A assertiva de número 19 afirma que a governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna. No contexto da empresa, uma norma de aprovação interna significa uma política de níveis de alçada para aprovação de documentos e gastos.

TABELA 19 - A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	3	6,7	6,7	100,0	5
2 - concordo parcialmente	4	8,9	15,6	93,3	
3 - não concordo nem discordo	4	8,9	24,4	84,4	
4- discordo parcialmente	11	24,4	48,9	75,6	
5 - discordo totalmente	23	51,1	100,0	51,1	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A expressiva maioria de 75,6% dos respondentes discorda da afirmação. A mediana situa-se na alternativa 5 – discordo totalmente. Este resultado está de acordo com o resultado da décima-segunda assertiva, onde 82,2% dos respondentes concordam que a governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa. Ou seja, a política de níveis de alçada é apenas um instrumento de controle interno a serviço da governança.

A vigésima assertiva procura obter o entendimento se, na opinião dos diretores e gerentes, a estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.

TABELA 20 - A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	3	6,7	6,7	100,0	4
2 - concordo parcialmente	7	15,6	22,2	93,3	
3 - não concordo nem discordo	11	24,4	46,7	77,8	
4- discordo parcialmente	19	42,2	88,9	53,3	
5 - discordo totalmente	5	11,1	100,0	11,1	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Segundo a opinião de 53,3% dos respondentes, a estrutura de governança corporativa atual não está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley. Cabe ressaltar que 24,4% dos respondentes não concordam, nem discordam, talvez pelo fato de desconhecer os requisitos da Sarbanes-Oxley e, desta forma, estarem impedidos de melhor expressar a sua opinião. Isto pode ser verificado, também, no fato de apenas 6,7% concordarem totalmente que a estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley e apenas 11,1% discordarem totalmente. A mediana situa-se na alternativa 4 – discordo parcialmente.

A vigésima-primeira assertiva afirma que a Lei Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.

TABELA 21 – A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	5
2 - concordo parcialmente	0	0,0	0,0	100,0	
3 - não concordo nem discordo	5	11,1	11,1	100,0	
4- discordo parcialmente	7	15,6	26,7	88,9	
5 - discordo totalmente	33	73,3	100,0	73,3	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 21 indica que 88,9% dos diretores e gerentes discordam que a Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria, sendo que 73,3% discordam totalmente. O resultado desta assertiva está coerente com os resultados das assertivas 6 e 7, onde 93,3% discordam que os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria, e apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.

A assertiva de número 22 procura o entendimento se é preciso investir recursos para a adequação aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

TABELA 22 – É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	29	64,4	64,4	100,0	1
2 - concordo parcialmente	12	26,7	91,1	35,6	
3 - não concordo nem discordo	2	4,4	95,6	8,9	
4- discordo parcialmente	1	2,2	97,8	4,4	
5 - discordo totalmente	1	2,2	100,0	2,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme os resultados apresentados pela tabela 22, 91,1% dos respondentes concordam que é preciso investir recursos para a adequação da empresa aos requisitos da Sarbanes-Oxley. Este resultado ratifica a décima-primeira assertiva, onde 86,7% concordam que é preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.

Efetuada uma avaliação das assertivas 12 a 22, tem-se a seguinte posição sobre governança corporativa na empresa:

- a governança corporativa está relacionada com a gestão da empresa, estabelecendo, inclusive, critérios para a gestão de riscos. Entretanto, as regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista não estão claras para todos. Mais que isso, nem todos os gestores consideram que os objetivos e interesses do acionista estão claros;
- a governança corporativa vai além de uma simples política de níveis de alçada, entretanto não se tem uma idéia formada se houve uma descentralização do processo de tomada de decisão. Isto se explica pelo rígido controle exercido, pela matriz, sobre todas as operações da empresa num passado recente;
- a governança corporativa é responsabilidade de todos na empresa, porém existe a percepção de que nem todos os funcionários cumprem as regras. Ela está suportada por um sistema de controles internos, porém

as deficiências e fragilidades percebidas nos controles internos impedem que haja maior concordância a esse respeito;

- é preciso investir recursos para a adequação da empresa aos requisitos da Sarbanes-Oxley, pois a estrutura atual de governança corporativa não está apta a atender tais requisitos.

4.4.3 Percepções quanto a riscos

As assertivas 23 a 28 visam obter uma compreensão sobre a percepção dos diretores e gerentes quanto a riscos.

A vigésima-terceira assertiva afirma que riscos representam ameaças à empresa.

TABELA 23 – Riscos representam ameaças à empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	22	48,9	48,9	100,0	2
2 - concordo parcialmente	12	26,7	75,6	51,1	
3 - não concordo nem discordo	4	8,9	84,4	24,4	
4- discordo parcialmente	1	2,2	86,7	15,6	
5 - discordo totalmente	6	13,3	100,0	13,3	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme demonstra a tabela 23, 75,6% dos respondentes concordam que riscos representam ameaças à empresa, sendo que 48,9% concordam totalmente. A mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente.

A vigésima-quarta assertiva afirma que riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.

TABELA 24 – Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	11	24,4	24,4	100,0	2
2 - concordo parcialmente	25	55,6	80,0	75,6	
3 - não concordo nem discordo	3	6,7	86,7	20,0	
4- discordo parcialmente	4	8,9	95,6	13,3	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados para esta assertiva indicam que 80,0% dos diretores e gerentes concordam que riscos representam oportunidades de negócios para a empresa. A mediana está situada na alternativa 2 – concordo parcialmente. Analisando-se os resultados desta assertiva com a precedente, pode-se afirmar que os gestores consideram que os riscos podem ser ameaças ou oportunidades, conforme apresentado na revisão da literatura, item 2.1.1.

A assertiva de número 25 busca o entendimento dos respondentes se a empresa atualmente assume poucos riscos.

TABELA 25 – A empresa atualmente assume poucos riscos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	6	13,3	13,3	100,0	2
2 - concordo parcialmente	22	48,9	62,2	86,7	
3 - não concordo nem discordo	11	24,4	86,7	37,8	
4- discordo parcialmente	4	8,9	95,6	13,3	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 25 indica que 62,2% dos respondentes concordam que a empresa atualmente assume poucos riscos, no entanto, chama a atenção o fato de que 48,9% concorda parcialmente, alternativa onde se situa a mediana. Também é representativo que 24,4% não concordam, nem discordam. Isto pode significar que a empresa está passando por um processo de flexibilização, após um período recente em que todo e qualquer risco era rejeitado, conforme descrito no item 4.2.

A vigésima-sexta assertiva afirma que a empresa assumiu poucos riscos no passado.

TABELA 26 – A empresa assumiu poucos riscos no passado

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	5
2 - concordo parcialmente	3	6,7	6,7	100,0	
3 - não concordo nem discordo	4	8,9	15,6	93,3	
4- discordo parcialmente	12	26,7	42,2	84,4	
5 - discordo totalmente	26	57,8	100,0	57,8	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados demonstram que 84,4% dos respondentes não concordam que a empresa assumiu poucos riscos no passado, ou seja, foram assumidos muitos riscos, o que talvez justifique o recente período de dificuldades financeiras pelo qual a empresa passou, conforme descrito em 4.2.

A vigésima-sétima assertiva afirma que assumir riscos significa obter maior margem de lucro.

TABELA 27 – Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	1	2,2	2,2	100,0	3
2 - concordo parcialmente	9	20,0	22,2	97,8	
3 - não concordo nem discordo	14	31,1	53,3	77,8	
4- discordo parcialmente	10	22,2	75,6	46,7	
5 - discordo totalmente	11	24,4	100,0	24,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Para esta assertiva, a maior freqüência, e também a mediana, estão na alternativa 3 – não concordo, nem discordo, com 31,1% das respostas. Boa parte dos respondentes – 46,7% - não concorda que assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro, sendo que apenas 22,2% concordam, e, destes,

apenas 2,2% concordam totalmente. Novamente, pode-se inferir que talvez esta discordância esteja ligada ao passado recente, quando a empresa passou por dificuldades financeiras, conforme comentado no item 4.2.

A assertiva de número 28 procura o entendimento dos diretores e gerentes sobre a afirmação de que todo risco deve ser rejeitado.

TABELA 28 – Todo risco deve ser rejeitado

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	5
2 - concordo parcialmente	3	6,7	6,7	100,0	
3 - não concordo nem discordo	1	2,2	8,9	93,3	
4- discordo parcialmente	12	26,7	35,6	91,1	
5 - discordo totalmente	29	64,4	100,0	64,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Esta assertiva representa quase uma unanimidade, pois 91,1% dos respondentes discordam que todo risco deve ser rejeitado. Destes, 64,4% discordam totalmente.

Efetuando-se uma avaliação das assertivas 23 a 28, tem-se a seguinte percepção dos gestores da empresa quanto a riscos:

- riscos podem representar ameaças ou oportunidades de negócios para a empresa e não devem ser rejeitados. Não existe um posicionamento claro se assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro. Há uma tendência a achar que não. Pode-se inferir que talvez este comportamento esteja ligado ao passado recente, quando a empresa passou por dificuldades financeiras;
- foram assumidos muitos riscos no passado, o que talvez justifique o recente período de dificuldades financeiras pelo qual a empresa passou. Atualmente, a empresa assume poucos riscos, no entanto, ela pode estar

passando por um processo de flexibilização, após um período em que todo e qualquer risco era rejeitado.

4.4.4 Percepções sobre a gestão de riscos

As assertivas de números 29 a 41 têm por objetivo obter o entendimento dos diretores e gerentes acerca da gestão de riscos, se há um processo de identificação, mensuração e monitoração dos riscos e a existência de plano de contingência, bem como se a gestão de riscos facilita ou dificulta a condução de negócios, além de algumas inferências com a Lei Sarbanes-Oxley.

A assertiva 29 visa obter o entendimento se a empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.

TABELA 29 – A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	6	13,3	13,3	100,0	2
2 - concordo parcialmente	17	37,8	51,1	86,7	
3 - não concordo nem discordo	8	17,8	68,9	48,9	
4- discordo parcialmente	11	24,4	93,3	31,1	
5 - discordo totalmente	3	6,7	100,0	6,7	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Não está claro para todos os gestores se a empresa possui um processo sistemático de identificação dos riscos. Enquanto 51,1% dos respondentes concordam, 31,1% discordam e 17,8% mostram-se indecisos. A mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente.

A trigésima assertiva busca um entendimento se os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.

TABELA 30 – Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	8	17,8	17,8	100,0	2
2 - concordo parcialmente	19	42,2	60,0	82,2	
3 - não concordo nem discordo	8	17,8	77,8	40,0	
4- discordo parcialmente	9	20,0	97,8	22,2	
5 - discordo totalmente	1	2,2	100,0	2,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 30 indica que 60,0% dos respondentes concordam que os riscos são mensurados, enquanto que 22,2% discordam. Dos 60,0% que concordam, 42,2% o fazem parcialmente, estando a mediana situada nesta alternativa. Se analisados estes resultados em conjunto com a assertiva precedente, pode-se inferir que, se nem todos os gestores concordam que existe um processo sistemático de identificação dos riscos, conseqüentemente riscos podem passar despercebidos pela empresa, então estes riscos não têm como ser mensurados.

A assertiva de número 31 afirma que os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.

TABELA 31 – Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	5	11,1	11,1	100,0	3
2 - concordo parcialmente	12	26,7	37,8	88,9	
3 - não concordo nem discordo	10	22,2	60,0	62,2	
4- discordo parcialmente	15	33,3	93,3	40,0	
5 - discordo totalmente	3	6,7	100,0	6,7	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Não existe consenso a este respeito, pois 37,8% concordam com a assertiva, enquanto que 40,0% discordam e 22,2% não concordam, nem discordam. A mediana está situada na alternativa 3 – não concordo, nem discordo. Concatenando com o raciocínio da assertiva anterior, pode-se afirmar que nem

todos os riscos são identificados e mensurados, e parte daqueles que são identificados não são monitorados até a conclusão do negócio.

A assertiva 32 busca o entendimento sobre a relação entre a Lei Sarbanes-Oxley e os riscos, ao afirmar que com a implementação dos requisitos para o atendimento à Lei poder-se-á assumir riscos.

TABELA 32 – Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	26	57,8	57,8	100,0	1
2 - concordo parcialmente	14	31,1	88,9	42,2	
3 - não concordo nem discordo	5	11,1	100,0	11,1	
4- discordo parcialmente	0	0,0	100,0	0,0	
5 - discordo totalmente	0	0,0	100,0	0,0	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Fica claro que existe um apetite para assumir riscos por parte dos diretores e gerentes da companhia. Na assertiva 28, 91,1% dos respondentes discordam que todo risco deve ser rejeitado. Na presente assertiva, 88,9% concordam que com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos. A mediana situa-se na alternativa 1 – concordo totalmente.

Ou seja, apesar da empresa ter assumido muitos riscos no passado (ver resultados da assertiva 26), e posteriormente ter passado por um processo de extremo controle pela matriz em um passado recente, com a rejeição de riscos, conforme descrito no item 4.2, o apetite pelos riscos não diminuiu. Isto pode ser uma característica imposta pelo próprio segmento de atuação da empresa, com concorrência extremamente acirrada, onde quem não assumir riscos está fora do mercado.

A trigésima-terceira assertiva procura o entendimento dos respondentes sobre a afirmação de que o modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.

TABELA 33 – O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	10	22,2	22,2	100,0	2
2 - concordo parcialmente	18	40,0	62,2	77,8	
3 - não concordo nem discordo	8	17,8	80,0	37,8	
4- discordo parcialmente	7	15,6	95,6	20,0	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Apesar de nem todos os riscos serem identificados e mensurados, e parte daqueles que são identificados não serem monitorados até a conclusão do negócio, ainda assim o modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões para 62,2% dos respondentes. A mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente.

A assertiva 34 afirma que o modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.

TABELA 34 – O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa

Alternativa	Freqüência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	1	2,2	2,2	100,0	3
2 - concordo parcialmente	12	26,7	28,9	97,8	
3 - não concordo nem discordo	14	31,1	60,0	71,1	
4- discordo parcialmente	14	31,1	91,1	40,0	
5 - discordo totalmente	4	8,9	100,0	8,9	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados apresentados pela tabela 34 demonstram que há uma indecisão em relação a esta assertiva. Esta indecisão está refletida no cálculo da mediana, situada na alternativa 3 – não concordo nem discordo. Enquanto que 28,9% dos respondentes concordam com a afirmação, o modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa, 40,0% discordam e 31,1% não concordam, nem discordam.

A assertiva de número 35 busca o entendimento se os respondentes concordam que a gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.

TABELA 35 – A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	0	0,0	0,0	100,0	5
2 - concordo parcialmente	0	0,0	0,0	100,0	
3 - não concordo nem discordo	2	4,4	4,4	100,0	
4- discordo parcialmente	10	22,2	26,7	95,6	
5 - discordo totalmente	33	73,3	100,0	73,3	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Aqui existe quase uma unanimidade de resposta, pois 95,6% dos respondentes discordam que a gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.

A trigésima-sexta assertiva visa obter o entendimento se os diretores e gerentes da empresa conhecem formalmente o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.

TABELA 36 - A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	7	15,6	15,6	100,0	4
2 - concordo parcialmente	4	8,9	24,4	84,4	
3 - não concordo nem discordo	9	20,0	44,4	75,6	
4- discordo parcialmente	18	40,0	84,4	55,6	
5 - discordo totalmente	7	15,6	100,0	15,6	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados apresentados na tabela 36 demonstram que 55,6% dos respondentes discordam que a empresa tenha definido formalmente qual o nível de risco que cada gestor pode assumir em suas atividades, e 20,0% não discordam, nem concordam. A mediana situa-se na alternativa 4 – discordo parcialmente.

Isto pode significar que o processo de tomada de decisão ainda está excessivamente centralizado, o que é reforçado pelos resultados da assertiva 14, onde há uma indefinição se a governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão. Novamente, isto pode ser ainda reflexo do controle total exercido pela matriz sobre as operações da empresa em um passado recente.

A trigésima-sétima assertiva procura entender se a empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos.

TABELA 37 - A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	12	26,7	26,7	100,0	2
2 - concordo parcialmente	19	42,2	68,9	73,3	
3 - não concordo nem discordo	9	20,0	88,9	31,1	
4- discordo parcialmente	4	8,9	97,8	11,1	
5 - discordo totalmente	1	2,2	100,0	2,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

De uma forma geral, o entendimento dos gestores confirma a afirmação da assertiva 37, pois 68,9% concordam que a empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos, 20,0% não concordam, nem discordam, e apenas 11,1% discordam. A mediana situa-se na alternativa 2 – concordo parcialmente.

Com a assertiva de número 38 se quer obter o entendimento dos respondentes se eles concordam que existe plano de contingência para tratar os riscos.

TABELA 38 - Existe plano de contingência para tratar os riscos

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	5	11,1	11,1	100,0	3
2 - concordo parcialmente	15	33,3	44,4	88,9	
3 - não concordo nem discordo	11	24,4	68,9	55,6	
4- discordo parcialmente	11	24,4	93,3	31,1	
5 - discordo totalmente	3	6,7	100,0	6,7	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Não existe um entendimento claro sobre este ponto, pois 33,3% concordam parcialmente que existe um plano de contingência para tratar os riscos, 34,4% não concordam, nem discordam, e outros 24,4% discordam parcialmente. A mediana confirma esta indecisão, pois ela se situa na alternativa 3 – não concordo nem discordo. Poucos foram os categóricos em concordar totalmente (11,1%) ou discordar totalmente (6,7%). Isto pode indicar que não existe efetivamente um plano de contingência ou, se existe, é de conhecimento restrito.

A assertiva 39 busca o entendimento se os gestores consideram que a gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.

TABELA 39 - A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	1	2,2	2,2	100,0	4
2 - concordo parcialmente	4	8,9	11,1	97,8	
3 - não concordo nem discordo	6	13,3	24,4	88,9	
4- discordo parcialmente	22	48,9	73,3	75,6	
5 - discordo totalmente	12	26,7	100,0	26,7	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Segundo os resultados obtidos, 75,6% dos respondentes não concordam com a assertiva, ou seja, consideram que a gestão de riscos não tira a agilidade que o negócio requer. Ou seja, não é a gestão de riscos que burocratiza a empresa. A mediana está situada na alternativa 4 – discordo parcialmente.

Este resultado é um pouco conflitante com os resultados da assertiva 34, onde se apresenta uma indefinição quanto ao processo de gestão de riscos de projetos burocratizar ou não a empresa. Provavelmente, pode ter havido uma confusão entre o processo de gestão de riscos de projetos e o macro-processo de gestão de projetos, onde supostamente o modelo de gestão de projetos pode ser considerado burocrático e isto ter interferido na resposta da assertiva 34.

A quadragésima assertiva afirma que a gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.

TABELA 40 - A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	1	2,2	2,2	100,0	5
2 - concordo parcialmente	2	4,4	6,7	97,8	
3 - não concordo nem discordo	4	8,9	15,6	93,3	
4- discordo parcialmente	13	28,9	44,4	84,4	
5 - discordo totalmente	25	55,6	100,0	55,6	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados obtidos nesta assertiva confirmam os resultados da assertiva anterior. A grande maioria de 84,4% dos respondentes discorda que a gestão de riscos atrapalhe o cumprimento das metas orçamentárias, estando a mediana situada na alternativa 5 – discordo totalmente. Assim, se a gestão de riscos não tira a agilidade do negócio, as metas orçamentárias podem ser cumpridas.

A assertiva de número 41 procura investigar, na opinião dos respondentes, se o atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

TABELA 41 - O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	1	2,2	2,2	100,0	4
2 - concordo parcialmente	3	6,7	8,9	97,8	
3 - não concordo nem discordo	16	35,6	44,4	91,1	
4- discordo parcialmente	15	33,3	77,8	55,6	
5 - discordo totalmente	10	22,2	100,0	22,2	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 41 demonstra que 55,6% discordam que o atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, enquanto que 35,6% não concordam, nem discordam. Apenas 8,9% dos respondentes concordam. A mediana situa-se na alternativa 4 – discordo parcialmente. Isto indica que o modelo de gestão de riscos deve sofrer modificações para o pleno atendimento à Sarbanes-Oxley.

Efetuada uma avaliação das assertivas 29 a 41, tem-se a seguinte posição sobre a gestão de riscos na empresa:

- a gestão de riscos não deve ser exercida apenas pela direção, mas sim por todos na empresa. São utilizadas as experiências do passado para aprimorar o processo de gestão de riscos, o qual confere maior qualidade às decisões. Ela não tira a agilidade que o negócio requer e não atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias. Entretanto, há indecisão se o modelo adotado de gestão de riscos de projetos burocratiza a empresa. Isto pode ter origem em uma confusão ao se pensar no macro-processo de gestão de projetos e não focar no processo de gestão de riscos;
- existe um apetite de risco na empresa, pois os gestores concordam que poderão assumir riscos após a implementação dos requisitos da Sarbanes-Oxley. Isto é confirmado quando os gestores discordam que todo risco deve ser rejeitado. A empresa assumiu muitos riscos no

passado e, apesar de ter havido uma rejeição grande a riscos quando passou por dificuldades financeiras recentemente, este apetite pode tratar-se de uma característica de seu segmento de atuação;

- não está claro para todos os gestores se a empresa possui um processo sistemático de identificação dos riscos. Alguns podem passar despercebidos pela gestão da empresa, porém os identificados são mensurados. Não há entendimento claro se os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio, bem como se existe plano de contingências para tratar os riscos. Isto pode significar que não existe efetivamente um plano de contingências ou, se existir, é de conhecimento restrito;
- o processo de tomada de decisão está excessivamente centralizado, pois não há entendimento sobre o nível de risco que cada gestor pode assumir. Isto pode ser reforçado pela indefinição se a governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão. Isto ainda pode ser reflexo do controle total exercido pela matriz sobre as operações da empresa num passado recente;
- o atual modelo de gestão de riscos não é suficiente para a implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

4.4.5 Percepção sobre código de conduta

A assertiva de número 42 procura obter o entendimento dos diretores e gerentes se a adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.

TABELA 42 - A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 5	% Acum. 5 p/ 1	Mediana
1- concordo totalmente	39	86,7	86,7	100,0	1
2 - concordo parcialmente	4	8,9	95,6	13,3	
3 - não concordo nem discordo	0	0,0	95,6	4,4	
4- discordo parcialmente	0	0,0	95,6	4,4	
5 - discordo totalmente	2	4,4	100,0	4,4	
Total	45	100,0			

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 42 demonstra que 95,6% dos respondentes concordam que a adoção de um código de conduta extensivo a todos os funcionários é importante para a governança corporativa.

4.5 Análise descritiva do perfil dos respondentes

A primeira questão desta segunda parte do questionário objetiva a identificação dos respondentes conforme o nível hierárquico ocupado na estrutura organizacional da companhia.

TABELA 43 – Cargo ocupado na empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 3	% Acum. 3 p/ 1
1- diretor	3	6,7	6,7	100,0
2 - gerente geral de divisão	13	28,9	35,6	93,3
3 - gerente de departamento	29	64,4	100,0	64,4
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme os resultados apresentados na tabela 43, 6,7% dos respondentes ocupam cargo de diretoria, 28,9% cargo de gerência geral de divisão e 64,4% cargo de gerência de departamento.

A segunda questão busca a identificação dos respondentes conforme a área organizacional em que atuam.

TABELA 44 – Área organizacional em que trabalha

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 3	% Acum. 3 p/ 1
1- Alfa Business Unit	16	35,6	35,6	100,0
2 - Beta Business Unit	10	22,2	57,8	64,4
3 - Área de Staff	19	42,2	100,0	42,2
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 44, 35,6% dos respondentes trabalham na *Alfa Business Unit*, 22,2% na *Beta Business Unit* e 42,2% em áreas de *staff*.

A terceira questão identifica os respondentes conforme o tempo de permanência na empresa.

TABELA 45 – Tempo de permanência na empresa

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 7	% Acum. 7 p/ 1
1- menos de 1 ano	2	4,4	4,4	100,0
2 - entre 1 a 2 anos	5	11,1	15,6	95,6
3 - entre 3 a 5 anos	9	20,0	35,6	84,4
4 - entre 6 a 10 anos	2	4,4	40,0	64,4
5 - entre 11 a 15 anos	5	11,1	51,1	60,0
6 - entre 16 a 20 anos	10	22,2	73,3	48,9
7 - mais de 20 anos	12	26,7	100,0	26,7
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados apresentados na tabela 45 apontam que 4,4% dos respondentes tem menos de 1 ano de casa, 11,1% entre 1 a 2 anos, 20,0% entre 3 a 5 anos, 4,4% entre 6 a 10 anos, 11,1% entre 11 a 15 anos, 22,2% entre 16 a 20 anos e 26,7% com mais de 20 anos. Pode-se verificar que 60,0% dos respondentes tem mais de 10 anos de casa.

A questão de número quatro busca a identificação do perfil dos respondentes conforme o tempo de permanência no atual cargo.

TABELA 46 – Tempo de permanência no atual cargo

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 7	% Acum. 7 p/ 1
1- menos de 1 ano	13	28,9	28,9	100,0
2 - entre 1 a 2 anos	14	31,1	60,0	71,1
3 - entre 3 a 5 anos	12	26,7	86,7	40,0
4 - entre 6 a 10 anos	3	6,7	93,3	13,3
5 - entre 11 a 15 anos	2	4,4	97,8	6,7
6 - entre 16 a 20 anos	1	2,2	100,0	2,2
7 - mais de 20 anos	0	0,0	100,0	0,0
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 46, 28,9% dos respondentes ocupam o atual cargo há menos de um ano, 31,1% entre 1 a 2 anos, 26,7% entre 3 a 5 anos, 6,7% entre 6 a 10 anos, 4,4% entre 11 a 15 anos e 2,2% entre 16 a 20 anos.

Vale ressaltar que 60,0% dos respondentes ocupam o atual cargo faz menos de 2 anos, o que significa que a empresa passou por uma ampla reestruturação organizacional recentemente, efetuando um *job rotation* entre seus gerentes. Isto se justifica pelo fato de que, conforme os resultados da questão número 3, 60,0% dos respondentes têm mais de 10 anos de casa.

A quinta questão visa a identificação dos respondentes conforme o tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência.

TABELA 47 – Tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 7	% Acum. 7 p/ 1
1- menos de 1 ano	4	8,9	8,9	100,0
2 - entre 1 a 2 anos	5	11,1	20,0	91,1
3 - entre 3 a 5 anos	10	22,2	42,2	80,0
4 - entre 6 a 10 anos	3	6,7	48,9	57,8
5 - entre 11 a 15 anos	12	26,7	75,6	51,1
6 - entre 16 a 20 anos	7	15,6	91,1	24,4
7 - mais de 20 anos	4	8,9	100,0	8,9
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Os resultados apresentados na tabela 47 demonstram que 8,9% dos respondentes ocupam, na empresa, cargos de nível de diretoria ou gerencial há menos de 1 ano, 11,1% entre 1 a 2 anos, 22,2% entre 3 a 5 anos, 6,7% entre 6 a 10 anos, 26,7% entre 11 a 15 anos, 15,6% entre 16 a 20 anos e 8,9% há mais de 20 anos. Merece destaque o fato de que 51,1% ocupam cargos de gerência ou diretoria há mais de 10 anos. Isto indica que a renovação do corpo gerencial tem ocorrido muito lentamente.

A sexta questão tem por finalidade identificar o perfil dos respondentes quanto a ter ou não curso superior. A totalidade dos respondentes possui curso superior, sendo que 37 respondentes possuem 1 curso superior, 7 possuem 2 cursos superiores e 1 possui 3 cursos superiores.

A questão de número sete objetiva a identificação dos respondentes quanto à modalidade de curso superior completado.

TABELA 48 – Modalidade de curso superior

Alternativa	Frequência				% sobre n = 45
	1º curso	2º curso	3º curso	Total	
0 - nenhum curso	0	38	44		
1 - Engenharia	26	0	0	26	57,8
2 - Administração	9	2	0	11	24,4
3 - Contabilidade	4	3	0	7	15,6
4 - Economia	2	0	1	3	6,7
5 - Direito	1	1	0	2	4,4
6 - Sistemas de Informação	2	0	0	2	4,4
7 - História	1	0	0	1	2,2
8 - Psicologia	0	1	0	1	2,2
Total	45	45	45		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme a tabela 48, 57,8% dos respondentes cursaram Engenharia, 24,4% Administração, 15,6% Contabilidade, 6,7% Economia, 4,4% Direito, 4,4% Sistemas de Informação, 2,2% História e 2,2% Psicologia. A soma dos percentuais supera os 100%, pois 7 respondentes possuem 2 cursos superiores e 1 respondente

possui 3 cursos superiores. Por ser uma empresa de tecnologia, justifica-se o fato de 57,8% dos gestores serem engenheiros.

A oitava questão objetiva a identificação dos respondentes quanto a ter ou não ter curso de pós-graduação.

TABELA 49– Respondentes com curso de pós-graduação

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 2	% Acum. 2 p/ 1
1 - sim	24	53,3	53,3	100,0
2 - não	21	46,7	100,0	46,7
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme a tabela 49, 24 dos 45 respondentes possuem curso de pós-graduação. Não está demonstrado nesta tabela, mas um dos respondentes possui dois cursos de pós-graduação.

A nona questão tem por finalidade identificar o perfil dos respondentes quanto à área de pós-graduação cursada.

TABELA 50– Área de pós-graduação cursada

Alternativa	Frequência			% sobre 45
	1º curso	2º curso	Total	
0 - nenhum curso	21	44		
1 - Engenharia	0	0	0	0,0
2 - Administração	20	0	20	44,4
3 - Contabilidade	2	0	2	4,4
4 - Economia	0	1	1	2,2
5 - Direito	1	0	1	2,2
6 - Sistemas de Informação	0	0	0	0,0
7 - Meteorologia	1	0	1	2,2
Total	45	45		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Segundo os resultados demonstrados na tabela 50, 44,4% dos respondentes fizeram pós-graduação em Administração, 4,4% em Contabilidade, 2,2% em

Economia, 2,2% em Direito e 2,2% em Meteorologia. A tabela não demonstra, mas dos 26 respondentes que cursaram Engenharia, 14 cursaram pós-graduação em Administração e os outros 12 deram por concluído seus estudos na graduação.

A décima questão busca identificar se os respondentes têm participado de eventos para reciclagem e aperfeiçoamento profissional

TABELA 51– Respondentes que têm participado de reciclagem e aperfeiçoamento profissional

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 2	% Acum. 2 p/ 1
1 - sim	43	95,6	95,6	100,0
2 - não	2	4,4	100,0	4,4
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

A tabela 51 demonstra que 43 respondentes têm participado de cursos, seminários, palestras, painéis, workshops, etc., como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional. Apenas 2 não têm esta preocupação em se atualizar.

A questão de número onze visa a obtenção do perfil dos respondentes quanto à sua idade.

TABELA 52– Análise dos respondentes quanto à sua idade

Alternativa	Frequência	%	% Acum. 1 p/ 6	% Acum. 6 p/ 1
1 - menos de 21 anos	0	0,0	0,0	100,0
2 - entre 21 a 30 anos	1	2,2	2,2	100,0
3 - entre 31 a 40 anos	12	26,7	28,9	97,8
4 - entre 41 a 50 anos	25	55,6	84,4	71,1
5 - entre 51 a 60 anos	6	13,3	97,8	15,6
6 - mais de 60 anos	1	2,2	100,0	2,2
Total	45	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS.

Segundo os resultados demonstrados na tabela 52, 2,2% dos respondentes têm idade entre 21 a 30 anos, 26,7% entre 31 a 40 anos, 55,6% entre 41 a 50 anos,

13,3% entre 51 a 60 anos e 2,2% com mais de 60 anos. Vale ressaltar que 71,1% possuem mais de 40 anos de idade, ou seja, em decorrência da baixa rotatividade entre os gerentes (60,0% trabalham na empresa há mais de 10 anos, conforme resultados da pergunta 3), praticamente inexitem oportunidades para novos profissionais vindos do mercado de trabalho ou dos níveis hierárquicos inferiores da própria empresa.

O conjunto desta análise descritiva permite as seguintes considerações:

- o corpo diretivo da empresa, composto por diretores e gerentes, é constituído em sua maioria por pessoas com mais de 40 anos de idade (71,1%) e com mais de 10 anos de casa (60,0%). Aproximadamente metade deste corpo diretivo (51,1%) ocupa cargos de gerência ou de diretoria há mais de 10 anos. Isto implica na dedução de que a renovação nos escalões superiores da empresa tem ocorrido muito lentamente, não gerando oportunidades para o pessoal dos níveis inferiores da hierarquia e nem promovendo a oxigenação com o recrutamento de executivos no mercado de trabalho;
- em contrapartida, este corpo diretivo parece ser bem preparado para executar as suas funções, pois a totalidade possui curso superior, alguns com dois ou até três cursos. Aproximadamente metade (53,3%) possui curso de pós-graduação, e quase a totalidade (95,6%) tem participado de cursos, seminários, palestras, painéis, workshops, etc., como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional. Por ser uma empresa de tecnologia, mais da metade do corpo diretivo (57,8%) cursou Engenharia e, destes, parcela significativa cursou pós-graduação em Administração;
- a ampla reestruturação organizacional ocorrida recentemente promoveu um *job rotation* entre os gerentes, pois 60,0% do corpo diretivo ocupa o atual cargo há menos de 2 anos. Isto pode justificar o interesse de praticamente todos no investimento em atividades de reciclagem e aperfeiçoamento profissional, como forma de preparação para assumir novos desafios.

4.6 Análise das características discriminantes

Segundo Hair et al (2005, p. 409), “a análise discriminante é um procedimento estatístico que pode ser usado para prever a probabilidade de um indivíduo pertencer a um grupo, usando duas ou mais variáveis independentes”.

Ainda segundo Hair et al (2005, p. 410):

Quando aplicamos a análise discriminante, examinamos as diferenças dos grupos descobrindo uma combinação linear das variáveis independentes – a função discriminante -, que identifica diferenças entre as médias dos grupos. Deste modo, a análise discriminante é um instrumento estatístico que desenvolve combinações lineares de variáveis independentes para prever os participantes de um grupo conforme é definido pela variável dependente.

Na presente pesquisa, foi utilizada a prova de Kruskal-Wallis. Segundo Stevenson (1981, p. 322), “um método alternativo para testar se três ou mais amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais é o teste de Kruskal-Wallis”. Martins (2002, p. 280) afirma que “o teste Kruskal-Wallis é uma alternativa não-paramétrica à Análise da Variância, indicada nos casos em que o investigador não tem condições de mostrar que seus dados suportam as hipóteses do modelo da Anova”.

A prova de Kruskal-Wallis foi calculada pelo SPSS considerando $\alpha=0,05$. As tabelas de cálculos relativas à análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis discriminantes estão nos anexos A até K.

Para os níveis de significância menores que 0,05 (**$p < 0,05$**), os resultados são **significativos** no *stricto sensu*, totalmente baseado na literatura. Quando os níveis de significância estiverem na faixa entre 0,05 e 0,07 (**$0,07 > p > 0,05$**), os resultados, por julgamento do pesquisador, são considerados **significantes** por estarem muito próximos do limite significativo.

A tabela 53 apresenta uma síntese dos níveis de significância calculados pelo SPSS e demonstrados nos anexos A até K.

TABELA 53 – Síntese das significâncias para discriminação entre variáveis independentes e dependentes – Teste de Kruskal-Wallis

Perfis Assertivas	B01	B02	B03	B04	B05	B07a	B07b	B08	B09	B10	B11
A01	0,713	0,160	0,393	0,553	0,132	0,395	0,582	0,073	0,037	0,173	0,661
A02	0,379	0,147	0,157	0,436	0,928	0,656	0,638	0,814	0,316	0,531	0,795
A03	0,618	0,849	0,340	0,189	0,292	0,136	0,162	0,667	0,586	0,563	0,510
A04	0,674	0,871	0,116	0,019	0,632	0,498	0,853	0,894	0,307	0,481	0,364
A05	0,476	0,284	0,776	0,671	0,713	0,086	0,475	0,063	0,173	0,375	0,666
A06	0,779	0,273	0,428	0,165	0,872	0,786	1,000	0,729	0,065	0,576	0,371
A07	0,527	0,761	0,903	0,007	0,891	0,179	0,475	0,923	0,884	0,576	0,536
A08	0,458	0,933	0,586	0,376	0,327	0,792	0,770	0,477	0,741	0,438	0,208
A09	0,263	0,429	0,658	0,145	0,836	0,611	0,623	0,923	0,833	0,321	0,236
A10	0,994	0,549	0,679	0,455	0,444	0,492	0,439	0,723	0,320	0,932	0,224
A11	0,457	0,918	0,634	0,092	0,564	0,173	0,343	0,437	0,647	0,322	0,815
A12	0,802	0,459	0,131	0,052	0,303	0,250	0,508	0,778	0,071	0,593	0,234
A13	0,144	0,347	0,188	0,087	0,065	0,784	0,174	0,133	0,436	1,000	0,264
A14	0,741	0,732	0,840	0,480	0,748	0,323	0,532	0,512	0,234	0,349	0,565
A15	0,417	0,640	0,411	0,264	0,741	0,179	0,721	0,131	0,159	0,637	0,081
A16	0,552	0,992	0,635	0,324	0,973	0,621	0,244	0,215	0,433	0,435	0,406
A17	0,232	0,267	0,261	0,137	0,250	0,146	0,269	0,821	0,187	0,564	0,506
A18	0,040	0,932	0,348	0,359	0,750	0,465	0,346	0,571	0,494	0,329	0,645
A19	0,690	0,349	0,362	0,495	0,112	0,710	0,136	0,951	0,164	0,765	0,378
A20	0,958	0,488	0,984	0,312	0,333	0,474	0,444	0,339	0,274	0,354	0,374
A21	0,424	0,315	0,682	0,148	0,544	0,613	0,430	0,725	0,681	0,394	0,895
A22	0,688	0,873	0,390	0,059	0,443	0,462	0,348	0,170	0,681	0,769	0,778
A23	0,125	0,687	0,740	0,169	0,378	0,378	0,362	0,741	0,204	0,906	0,424
A24	0,095	0,010	0,257	0,266	0,709	0,605	0,635	0,073	0,456	0,328	0,465
A25	0,546	0,572	0,139	0,492	0,695	0,170	0,721	0,599	0,137	0,139	0,563
A26	0,189	0,329	0,447	0,411	0,077	0,687	0,590	0,513	0,533	0,238	0,733
A27	0,259	0,118	0,503	0,430	0,163	0,565	0,572	0,488	0,293	1,000	0,433
A28	0,384	0,082	0,370	0,183	0,624	0,157	0,297	0,419	0,273	0,297	0,722
A29	0,681	0,687	0,753	0,570	0,780	0,755	0,556	0,093	0,860	0,456	0,611
A30	0,347	0,225	0,510	0,119	0,635	0,338	0,266	0,811	0,473	0,563	0,703
A31	0,204	0,366	0,602	0,318	0,413	0,483	0,702	0,061	0,788	0,955	0,204
A32	0,684	0,368	0,299	0,039	0,761	0,642	0,582	0,776	0,582	0,235	0,734
A33	0,103	0,398	0,682	0,482	0,353	0,427	0,392	0,849	0,264	0,687	0,384
A34	0,890	0,900	0,792	0,805	0,228	0,420	1,000	0,514	0,497	0,774	0,726
A35	0,057	0,439	0,752	0,145	0,218	0,670	0,590	0,658	0,280	0,268	0,904
A36	0,957	0,768	0,245	0,560	0,487	0,305	0,242	0,953	0,348	0,455	0,505
A37	0,193	0,675	0,748	0,159	0,528	0,370	0,266	0,573	0,255	0,907	0,201
A38	0,162	0,079	0,173	0,098	0,579	0,288	0,164	0,109	0,181	0,530	0,426
A39	0,981	0,559	0,484	0,753	0,769	0,185	0,362	0,198	0,437	0,342	0,727
A40	0,660	0,538	0,926	0,591	0,964	0,360	0,570	0,666	0,420	0,219	0,632
A41	0,676	0,669	0,743	0,345	0,695	0,355	0,860	0,403	0,094	0,193	0,669
A42	0,426	0,621	0,631	0,504	0,469	0,716	0,272	0,954	0,884	0,576	0,160

Legenda: resultados significativos resultados significantes

Fonte: Adaptado do SPSS.

Conforme identificação na tabela 53, são as assertivas com resultados significativos e significantes que representam as principais diferenças das médias de opinião entre os grupos identificados em cada questão de perfil, por isso estas são chamadas de assertivas discriminantes.

A variável dependente B01 – “cargo ocupado na empresa” – possui três alternativas possíveis:

- 1 – Diretor,
- 2 – Gerente Geral de Divisão e
- 3 – Gerente de Departamento.

As variáveis discriminantes são as assertivas A18 (significativa) e A35 (significante). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis apurado pelo SPSS está demonstrado na tabela 54.

TABELA 54 – Mean rank das variáveis discriminantes para a variável dependente “cargo ocupado na empresa”

Assertiva		B01	N	Mean Rank
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	1	3	21,00
		2	13	30,04
		3	29	20,05
		Total	45	
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	1	3	12,67
		2	13	27,35
		3	29	22,12
		Total	45	

Fonte: Adaptado do SPSS.

A variável dependente B02 – “área organizacional em que trabalha” – possui três alternativas possíveis:

- 1 – *Alfa Business Unit*,
- 2 – *Beta Business Unit* e
- 3 – Área de *staff*.

A variável discriminante é a assertiva A24 (significativa). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis apurado pelo SPSS está demonstrado na tabela 55.

TABELA 55 – Mean rank das variáveis discriminantes para a variável dependente “área organizacional em que trabalha”

Assertiva		B02	N	Mean Rank
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	1	16	27,22
		2	10	13,20
		3	19	24,61
		Total	45	

Fonte: Adaptado do SPSS.

A variável dependente B03 – “tempo de permanência na empresa” não possui nenhuma assertiva independente com resultados significativos ou significantes apurados conforme o teste de Kruskal-Wallis.

A variável dependente B04 – “tempo de permanência no atual cargo” – possui sete alternativas possíveis:

- 1 – menos de 1 ano,
- 2 – entre 1 a 2 anos,
- 3 – entre 3 a 5 anos,
- 4 – entre 6 a 10 anos,
- 5 – entre 11 a 15 anos,
- 6 – entre 16 a 20 anos e
- 7 – mais de 20 anos.

As variáveis discriminantes são as assertivas A04, A07, A32 (significativas), A12 e A22 (significantes). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis apurado pelo SPSS está demonstrado na tabela 56.

TABELA 56 – Mean rank das variáveis discriminantes para a variável dependente “tempo de permanência no atual cargo”

Assertiva		B04	N	Mean Rank
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	1	13	29,08
		2	14	21,21
		3	12	20,79
		4	3	33,33
		5	2	3,50
		6	1	3,50
		Total	45	
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	1	13	24,38
		2	14	22,82
		3	12	26,00
		4	3	17,67
		5	2	3,75
		6	1	26,00
		Total	45	
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	1	13	18,38
		2	14	25,43
		3	12	27,92
		4	3	9,00
		5	2	18,25
		6	1	41,50
		Total	45	
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	1	13	25,85
		2	14	19,39
		3	12	23,54
		4	3	15,00
		5	2	42,50
		6	1	15,00
		Total	45	
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	1	13	27,27
		2	14	24,86
		3	12	16,83
		4	3	13,50
		5	2	38,25
		6	1	13,50
		Total	45	

Fonte: Adaptado do SPSS.

A variável dependente B05 – “tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência” – possui sete alternativas possíveis:

- 1 – menos de 1 ano,
- 2 – entre 1 a 2 anos,
- 3 – entre 3 a 5 anos,
- 4 – entre 6 a 10 anos,
- 5 – entre 11 a 15 anos,
- 6 – entre 16 a 20 anos e
- 7 – mais de 20 anos.

A variável discriminante é a assertiva A13 (significante). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis apurado pelo SPSS está demonstrado na tabela 57.

TABELA 57 – Mean rank das variáveis discriminantes para a variável dependente “tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência”

Assertiva		B05	N	Mean Rank
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	1	4	20,25
		2	5	37,70
		3	10	23,75
		4	3	12,00
		5	12	25,29
		6	7	17,29
		7	4	16,88
		Total	45	

Fonte: Adaptado do SPSS.

Para as variáveis dependentes B06 – “possui ou não possui curso superior” e B07 – “modalidade de curso superior”, não foram encontradas assertivas independentes com resultados significativos ou significantes apurados conforme o teste de Kruskal-Wallis.

A variável dependente B08 – “possui ou não possui curso de pós-graduação” – apresenta duas alternativas possíveis:

1 – sim e

2 – não.

As variáveis discriminantes são as assertivas A05 e A31 (significantes). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis apurado pelo SPSS está demonstrado na tabela 58.

TABELA 58 – Mean rank das variáveis discriminantes para a variável dependente “possui ou não possui curso de pós-graduação”

Assertiva		B08	N	Mean Rank
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	1	24	26,17
		2	21	19,38
		Total	45	
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	1	24	26,31
		2	21	19,21
		Total	45	

Fonte: Adaptado do SPSS.

A variável dependente B09 – “área de pós-graduação cursada” – apresenta sete alternativas possíveis:

- 1 – Engenharia,
- 2 – Administração,
- 3 – Contabilidade,
- 4 – Economia,
- 5 – Direito,
- 6 – Sistemas de Informação e
- 7 – Meteorologia.

As variáveis discriminantes são as assertivas A01 (significativa) e A06 (significante). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis apurado pelo SPSS está demonstrado na tabela 59.

TABELA 59 – Mean rank das variáveis discriminantes para a variável dependente “área de pós-graduação cursada”

Assertiva		B09	N	Mean Rank
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	2	20	11,08
		3	2	16,00
		5	1	24,00
		7	1	22,50
		Total	24	
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	2	20	12,80
		3	2	14,00
		5	1	14,00
		7	1	2,00
		Total	24	

Fonte: Adaptado do SPSS.

Para as variáveis dependentes B10 – “respondentes que têm participado de reciclagem e aperfeiçoamento profissional” e B11 – “análise dos respondentes quanto à sua idade”, não foram encontradas assertivas independentes com resultados significativos ou significantes apurados conforme o teste de Kruskal-Wallis.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral obter uma compreensão do posicionamento do corpo diretivo de uma empresa do ramo de tecnologia estabelecida no Brasil, filial de multinacional oriental, face a uma situação-problema que precisa ser enfrentada, qual seja, a implementação dos requisitos para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley.

Como objetivos específicos apresentaram-se a necessidade de verificação da aderência em relação às regras de governança corporativa atualmente existentes, e a detecção da existência ou não de uma cultura voltada à gestão de riscos.

Face ao exposto, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: como a diretoria e o corpo gerencial da empresa objeto da pesquisa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley?

Adicionalmente, duas questões secundárias foram propostas para delinear a execução desta pesquisa: as regras de governança corporativa atualmente existentes são cumpridas por todos os níveis hierárquicos da organização? Existe uma cultura voltada à gestão de riscos?

Para buscar a resposta a estas perguntas, realizou-se uma pesquisa de campo, na qual foram colhidos dados de 45 gestores de um total de 54, aos quais foi encaminhado questionário com 42 assertivas sobre os seguintes temas: controles internos, governança corporativa, riscos e gestão de riscos. Os resultados desta pesquisa estão demonstrados no capítulo 4.

Para a realização da pesquisa de campo, utilizou-se o método do estudo de caso, com a elaboração de um protocolo de estudo de caso e pesquisa sobre técnicas para se elaborar o instrumento de pesquisa. Esta fase de planejamento e preparação para a coleta, análise e interpretação dos dados está descrita no capítulo 3.

A revisão da literatura, realizada e apresentada no capítulo 2, foi fundamental para o entendimento de toda a problemática envolvendo a Lei Sarbanes-Oxley e os grandes temas que ela influencia, como controles internos,

governança corporativa e gestão de riscos. Com base nesta revisão é que foi possível a elaboração das 42 assertivas que compõem o questionário.

Não houve a necessidade de elaboração de instrumento para a coleta de dados sobre a empresa, pelo fato do pesquisador conhecê-la e ter à sua disposição as informações necessárias.

5.1 Considerações sobre as questões da pesquisa

O questionamento principal – como a diretoria e o corpo gerencial da empresa objeto da pesquisa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela Lei Sarbanes-Oxley? – foi respondido pela pesquisa, fundamentada nas respostas ao questionário.

A diretoria e o corpo gerencial, denominados no seu conjunto genericamente de corpo diretivo ou gestores, tem ciência das limitações de seus atuais controles internos, de seu modelo de gestão de riscos e da governança corporativa como um todo.

Reconhecem que serão necessários investimentos nos sistemas de informação para melhorar os controles internos e na adequação da empresa aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, pois a atual estrutura de governança corporativa e o atual modelo de gestão de riscos não estão aptos para atender a tais requisitos.

Não se tem a certeza de que o sistema integrado de gestão implementado recentemente possua bons pontos de controles internos. Esta incerteza talvez seja em decorrência do sistema ainda não estar estabilizado ou por desconhecimento da ferramenta. De qualquer forma, são necessárias melhorias para tornar este sistema plenamente confiável.

Os gestores acreditam que os controles internos, a governança corporativa e a gestão de riscos são importantes para a gestão como um todo da empresa, e são responsabilidade de todos. Também estão cientes que a governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos. Na sua opinião, estes instrumentos de gestão e de controle da gestão não precisam, necessariamente,

engessar as operações da companhia, não tiram a agilidade que o negócio requer nem são inibidores para o cumprimento das metas orçamentárias.

As experiências do passado são utilizadas para aprimorar os processos no presente, o que confere maior qualidade às decisões. No entanto, o processo de tomada de decisões está muito centralizado, pois não há uma definição clara da autoridade e responsabilidade de cada gestor. Isto pode ser reflexo do controle total exercido pela matriz num passado recente. Os objetivos e interesses do acionista e as regras que estabelecem as relações entre o corpo diretivo e o acionista não estão claros para todos.

A empresa realinhou recentemente o seu foco estratégico seguindo a orientação da matriz e promoveu ampla reestruturação organizacional. A esta ação não se seguiu outra, que é a correção sistemática das deficiências de controles internos, deixando-a vulnerável a fraudes.

Por fim, a adoção de um código de conduta extensivo a todos os funcionários é vista como um passo importante para a governança corporativa.

Com relação à primeira questão secundária – as regras de governança corporativa atualmente existentes são cumpridas por todos os níveis hierárquicos da organização? –, ela também foi respondida pela pesquisa.

Existe uma ligeira tendência a acreditar que os controles internos atualmente existentes burocratizam excessivamente a empresa. Há também uma indecisão se o modelo adotado de gestão de riscos de projetos burocratiza a empresa. Desta percepção de burocracia excessiva advém uma outra, a de que os controles internos e as regras de governança corporativa não estão sendo cumpridos na sua totalidade pelos funcionários.

A segunda questão secundária – existe uma cultura voltada à gestão de riscos? – também foi respondida pela pesquisa.

Segundo os gestores, riscos podem representar ameaças ou oportunidades de negócios para a empresa e não devem ser rejeitados. Há uma tendência a achar que assumir riscos nos negócios não significa obrigatoriamente obter maior margem de lucro.

Existe um apetite de risco na empresa, pois os gestores concordam que poderão assumir riscos após a implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. Este apetite pode tratar-se de uma característica inerente ao segmento de atuação da empresa.

Foram assumidos muitos riscos no passado, o que talvez justifique o recente período de dificuldades financeiras pelo qual a empresa passou. Os controles internos, mas não somente eles, também o rígido controle imposto pelo acionista num passado recente, fizeram com que a empresa assuma atualmente poucos riscos. No entanto, a companhia pode estar passando por um processo de flexibilização, após um período em que todo e qualquer risco era rejeitado.

Não está claro para todos os gestores se a empresa possui um processo sistemático de identificação, mensuração e monitoramento dos riscos, nem se há um plano de contingência para tratamento dos mesmos. Como há uma indefinição quanto a estes pontos, é de se supor que estas atividades podem existir, porém são de conhecimento restrito. Existe uma cultura a riscos, mas a cultura de gestão de riscos ainda é incipiente.

5.2 Considerações sobre o perfil do corpo diretivo

O corpo diretivo da empresa é composto, em sua maioria, por pessoas maduras, com mais de 40 anos de idade, antigas na empresa, com mais de 10 anos de casa, e que ocupam função gerencial há vários anos. Estes são indicadores importantes de que a renovação deste quadro diretivo se faz muito lentamente, havendo pouco espaço para promoções ou recrutamento externo.

Esta aparente falta de oxigenação, de sangue novo no corpo diretivo é compensada 1) pela formação acadêmica, pois todos os diretores e gerentes completaram curso de graduação, alguns com mais de uma graduação, sendo que mais da metade cursou pós-graduação, e 2) pela preocupação de quase todos com a reciclagem e aperfeiçoamento profissional, participando de cursos, seminários, palestras, painéis, workshops, etc.

Esta preocupação com a reciclagem e aperfeiçoamento profissional pode ter sua origem, em parte, com a ampla reestruturação organizacional ocorrida

recentemente e que promoveu um *job rotation* entre os gerentes, pois uma quantidade expressiva do corpo diretivo ocupa o atual cargo há menos de dois anos.

Por ser uma empresa de tecnologia, grande parcela do corpo diretivo é formada por engenheiros. Há também um número razoável de administradores e mais da metade dos engenheiros cursaram pós-graduação em Administração. Apenas sete gestores, de um total de quarenta e cinco, são graduados em Contabilidade e tão somente dois cursaram pós-graduação em Contabilidade.

Na opinião do pesquisador, a companhia tem dificuldades para resolver os seus problemas com o sistema de controles internos, governança corporativa e gestão de riscos devido ao perfil acadêmico de seus gestores, pois sabidamente o foco da Engenharia é muito mais a operação da empresa, a condução dos negócios.

Em algumas questões destinadas ao levantamento do perfil dos respondentes, foi possível identificar, por meio da análise discriminante, as assertivas com alto nível de significância que apresentam *ranks* diferenciados de respostas para cada grupo de perfil.

5.3 Sugestões para a empresa pesquisada

Como resultado da pesquisa efetuada apresentam-se algumas sugestões para a empresa pesquisada:

- a) aproveitar a oportunidade da implementação de melhorias para atendimento aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley e instituir um processo de avaliação e revisão sistemática de seus controles internos;
- b) clarificar e divulgar os objetivos e interesses do acionista, as regras de relacionamento entre gestores e acionista e os níveis de autoridade para cada categoria de gestor;
- c) identificar os pontos que podem estar burocratizando excessivamente a empresa e adotar uma solução mais flexível sem, contudo, comprometer o controle das operações;
- d) canalizar o apetite ao risco para uma visão consciente de gestão de riscos, dentro da premissa de que as ameaças aos objetivos da empresa

devem ser eliminadas e as oportunidades de negócios assumidas, porém com mitigação dos riscos e elaboração de plano de contingência;

- e) implementar um sistema integrado de gestão de riscos em toda a empresa, visando a identificação, mensuração, tratamento e monitoramento dos riscos;
- f) implementar as melhorias necessárias no atual sistema integrado de gestão, a fim de que o mesmo se torne confiável;
- g) analisar o conteúdo das assertivas discriminantes em cada questão dependente, a fim de identificar eventual necessidade de treinamento interno para nivelamento de conhecimentos.

5.4 Sugestões para futuras pesquisas

A presente pesquisa objetiva, também, contribuir para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica no campo da Controladoria e da Contabilidade, trazendo à tona um tema emergente e ainda pouco pesquisado, sem, contudo, pretender esgotar o assunto. Desta forma, seguem alguns temas sugeridos pelo pesquisador:

- estudo de casos múltiplos envolvendo outras empresas que necessitam adaptar-se às exigências da Lei Sarbanes-Oxley, determinando o *gap* de controles internos entre a situação atual e a requerida;
- pesquisa sobre o montante de investimentos realizados por empresas que já passaram pelo processo de adequação à Lei Sarbanes-Oxley;
- dificuldades vivenciadas pelas empresas no processo de adaptação à nova Lei;
- como as empresas diretamente não obrigadas a obedecer a Lei Sarbanes-Oxley serão afetadas por esta nova tendência em governança corporativa;
- tuturo estudo de caso nesta mesma empresa, tendo este como subsídio, comparando as percepções do corpo diretivo antes e após a adequação à Lei.

LISTA DE REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, Lucídio; MACHADO, Ana Maria Netto (organizadores). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. Florianópolis: Ed. da UFSC; São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Juarez Lopes de. Regulamentação ou oportunidade. **Revista Mundo Corporativo**, São Paulo, n. 3, p. 12-14, jul. 2003.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.554**, 24 set. 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em <<http://www5.bcb.gov.br/pg1Frame.asp?idPai=NORMABUSCA&urlPg=/ixpress/correio/correio/DETALHAMENTOCORREIO.DML?N=098186548&C=2554&ASS=RESOLUCAO+2.554>>. Acesso em: 20 nov. 2004.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANDÃO, Mônica Mansur. **Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas**. 2004. 260 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Modelo de controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**. Apresentação efetuada na disciplina Seminários Avançados de Controladoria do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica do Centro Universitário Álvares Penteado. 2004.

BUCHANAN, Leigh. Watch your back. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 82, n. 2, p. 36, Feb. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12108494&lang=pt-br>>. Acesso em: 04 fev. 2005.

CARLSSON, Rolf H. **Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

CAVALCANTI, Marco A. F. H. Modelagem macroeconômica para o Brasil. In DUARTE JR., Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 279-291.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Revista Administração On Line, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/adol/artigo.htm>. Acesso em: 20 nov. 2004.

CHEETHAM, Jonny. Questions & answers: cartesis. **Financial Management**, Chartered Institute of Management Accountants, p. 11, Feb. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

CLAESSENS, Stijn; DJANKOV, Simeon; LANG, Klingebiel. **Stock markets in transition economies**. Washington, DC: World Bank, 2000. (World Bank Financial Sector Discussion Paper, n. 5).

COMITÊ OB/7 (composto por membros da Standards Australia e da Standards New Zealand). **Gestão de riscos – AS/NZS 4360**: a primeira norma de âmbito mundial sobre sistemas de gestão de riscos. Revisão técnica Francesco de Cicco. Coleção Risk Tecnologia. São Paulo: QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina, 2003.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management framework**: executive summary (exposure draft for public comment). Disponível em: <<http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/frmWebCOSOHome?ReadForm>>. Acesso em: 17 jul. 2004.

DEAKIN, Simon; KONZELMANN, Suzanne J. Learning from Enron. **Corporate governance**: an international review, Blackwell Publishing Limited, v. 12, n. 2, p. 134-142. Apr. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley**: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo, 2003. 28 p.

DEMAREST E ALMEIDA ADVOGADOS. **Sarbanes-Oxley Act of 2002**, 2003. Disponível em: <<http://www.societario.com.br/jornal/archives/sarbanes.html>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

DUARTE JR., Antonio Marcos. A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos. In DUARTE JR., Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 3-12.

_____; VARGA, Gyorgy. Gerência de riscos de derivativos. In: _____ (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 231-258.

FALIS, Neil D.; EATON, David M. How Sarbanes-Oxley affects merger considerations. **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 44-46. Jun. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de. Gestão integrada de riscos para empresas não financeiras: uma proposta de modelo para controladoria empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FARRELL, John, CPA. Internal controls and managing enterprise-wide risks. **The CPA Journal**, New York State Society of CPA's, p. 11-12. Aug. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Jackson Ricardo. Desafios na integração do controle de riscos em bancos brasileiros. In DUARTE JR., Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 27-37.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.

HAIR, Jr., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERMANN, George P. Sarbanes-Oxley 404: a compliance game plan. **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 42-43. Jun. 2003. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2. ed. revista e corrigida. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

KORNHAUSER, Arthur; SHEATSLEY, Paul B. Construção de questionário e processo de entrevista. In: SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1967. Apêndice C. p. 615-643.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Estatística geral e aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCARTHY, Mary Pat; FLYNN, Timothy P. Audit committees confront risk. **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 37-39. Jun. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

MEGLIORINI, Evandir; WEFFORT, Elionor Farah Jreige (Colab.); HOLANDA, Victor Branco de (Colab.). Amostragem. In CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos Renato (Coord.). **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 19-74.

MESSMER, Max. It's about time: strategies for managing your work priorities. **Strategic Finance**, Institute of Management Accountants, p. 17-18. Sep. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

NOGUEIRA, Clayton. Sarbanes-Oxley Act. In: SEMINÁRIO SARBANES-OXLEY ACT, 2004. **Anais...** São Paulo: Marpe Treinamento Empresarial, 2004. 75 p.

OLIVEIRA, Cosmo Rogério de. **Aplicabilidade do custo padrão ao processo de estabelecimento de preços de transferência**. 2004. 107 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OPPENHEIM, David. Hackett:companies stint on technology. **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 11. Mar./apr. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PASSETTI, Luiz Carlos; PETTERSSON, Maria Helena. **Controles internos: preparando as empresas para aderência à Lei Sarbanes-Oxley**. Ernst & Young LLP. São Paulo, 2004. 28 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Falando sobre controle interno. **Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços**, São Paulo, n. 50, p. 1-9, 2002b.

_____. Falando sobre o sistema de controle interno. **Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços**, São Paulo, n. 37, p. 1-11, 2003a.

PETERS, Marcos R. S. **Controladoria internacional: incluindo Sarbanes Oxley Act e USGAAP**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

PHILLIBER, S. G.; SCHWAB, M. R.; SAMSLOSS, G. **Social research: guides to a decision-making process**. Itasca, IL: Peacock, 1980.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project management body of knowledge 2000**. Tradução livre para o português do original em inglês, versão 1.0, divulgada em janeiro 2002 pelo Project Management Institute – Brasil, Minas Gerais Chapter. Disponível em: <<http://www.pmimg.org.br>>. Acesso em: 31 jan. 2002.

SACKS, Steven E., CPA. Fraud risk: are you prepared? **Journal of Accountancy**, American Institute of Certified Public Accountants, p. 57-63. Sep. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais: um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa**. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

SAYTHER, Collen. Who does what to whom? Closing the expectation gap of Section 404. **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 6. Sep. 2003a. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

_____. Report card on Sarbanes-Oxley: one year later. **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 6. Oct. 2003b. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper. Washington, DC: Academy for Educational Development, Dec. 1971.

SCHREINER, Sergio Ricardo Silva. **Controles internos e governança corporativa: por que e como uma empresa brasileira deve atender à legislação Sarbanes-Oxley. Estudo de caso da Perdigão S/A**. 2004. 214 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2004.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1967.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Tradução Alfredo Alves de Farias; revisão técnica Eva Nick. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Rodrigo Maitto da. A Lei Sarbanes-Oxley à luz do Direito Brasileiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL LEI SARBANES-OXLEY, 1., 2003. **Anais...** São Paulo. IBC – International Business Communications, 22 maio 2003.

SINNETT, William M. Detecting fraud: will the new rules help? **Financial Executive**, Financial Executives International, p. 63-65. Mar./apr. 2004. Disponível em: base de dados EBSCO. Acesso em: 4 fev. 2005.

SPSS Inc. **SPSS Base 12.0 User's Guide**. Chicago, IL: SPSS Inc, 2003.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

VANCA, Paulo M. Gestão de riscos corporativos: suporte à reputação e gestão do negócio. In: ENCONTRO NACIONAL DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES E MERCADO DE CAPITAIS, 5., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, 23-24 jun. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OBRAS CONSULTADAS

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil**. 1998. 218 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. Instituto dos Auditores Internos do Brasil: São Paulo, 1992.

BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Research Seminar, 2003.

BARANOWSKI, José Alberto Rebello, FRM e PRM. A certificação de profissionais de administração de risco financeiro. In: DUARTE JR., Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 79-94.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BLAIR, M. M. For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, v. 31, 1999.

BORGES, Tiago Nascimento. **Estudo exploratório: gestão de sistemas de informações contábeis sob a ótica da metodologia DEQ**. 2004. 211 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2004.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de planejamento: gestão de riscos corporativos – PGRG**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

_____. **Manual de análise de riscos para a segurança empresarial**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Revista Administração On Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 20 nov. 2004.

CADBURY, Adrian. The future of governance: the rules of de game. **Journal of General Management**, v. 24, 1999.

CADBURY Committee. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, Dec. 1992. Mimeografado.

CALVERT, Gene. **Gerência de alta tensão**. Tradução Maria L. Rosa; revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO, Ronaldo Fróes de. **Um estudo sobre os conceitos, aplicações e responsabilidades dos controles internos**. 2003. 128 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal control – integrated framework**. Jersey City, New Jersey: AICPA, 1992.

CRC-SP - CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle interno nas empresas – 10**. São Paulo: Atlas, 1998.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 7 dez. 2004.

DE CICCIO, Francesco. **A gestão de riscos no século XXI**. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br>>. Acesso em: 11 jul. 2003a.

_____. **Dos riscos “negativos” aos riscos “positivos”**. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br>>. Acesso em: 6 ago. 2003b.

FAN, P. J. **Corporate governance and investment policy**. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ed. totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

GARCIA, Alexandre Sanches; CARVALHO, Ronaldo Fróes de. O controle interno como ferramenta da gestão para o alcance dos objetivos organizacionais. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 25-36, Jun. 2001.

GIL, Antonio de Loureiro. **Contingências em negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GUNTHER, Max. **Os axiomas de Zurique**. Tradução Isaac Piltcher. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HASSET, Joe; MAHONEY, Bill. Comportem-se! **RI Relações com Investidores**, Rio de Janeiro, n. 57, Nov. 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

HOFER, Elza. **Ensino de contabilidade introdutória nos cursos de ciências contábeis das universidades do Paraná: um estudo exploratório**. 2004. 172 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2004.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo%20IBGC%203º%20versao.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2004.

ITO, Sidney. **Análise dos aspectos regulamentares e conceituais da Sarbanes-Oxley act**. In: SEMINÁRIO NACIONAL LEI SARBANES-OXLEY, 1., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBC – International Business Communications, 22 maio 2003. 23 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. Colaboração Elias Pereira, Valmor Slomski. São Paulo: Atlas, 2001.

JORION, Philippe. **Value at Risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1999.

KANDIR, Antonio. **A nova CVM e a modernização da Lei de S.A. – reforma da Lei de S.A.** Rio de Janeiro: Forense, 2001.

KPMG. **Risk management: resultado da pesquisa 2001**. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 11 jul. 2003.

_____. **Resultado da pesquisa 2004 sobre gerenciamento de riscos e governança corporativa**. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/kpmg/images/MAS_site.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2004.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: organização, planejamento e controle**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUIZ, José Carlos. Chief Risk Officer – CRO. In: DUARTE JR., Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 71-77.

MAHMOUD, Laila Abou. Mil empresas devem mudar balanços até julho. **DCI – Diário Comércio Indústria & Serviços**, São Paulo, 02 dez. 2004. Disponível em: <http://www.marpet.com.br/noticia03_sox.html>. Acesso em: 10 dez. 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica João Carlos Douat. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

MATHIESEN. **Management ownership and financial performance**. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2002. (Ph.D. dissertation, series 18)

MAUTZ, R. **Princípios de auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MELO, Renata Homem de; SIMON, Renata Cruz. **Sarbanes-Oxley Act**: aspectos da nova lei contra fraude corporativa norte-americana de 23 de janeiro de 2002 e do regime jurídico do mercado de capitais brasileiro. 2002. Disponível em: <<http://www.societario.com.br/felsberg/sarbanes.html>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

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

MOREIRA, Roberto Leonardo. Transparência e Basiléia II. In: DUARTE JR., Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organizadores). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p.53-70.

NAKAGAWA, Massayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD principles of corporate governance**. Paris, 1999.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (Coordenador). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OXLEY, Michael G. **Oxley Statement on Corporate Accountability Conference 02.24.2002** – Conference Committee Meeting to Consider H.R. 3763. 2002. Disponível em: <<http://financialservices.house.gov/news.asp?FormMode=release&id=166>>. Acesso em: 20 mar. 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência ao processo de gestão, sob a ótica do modelo GECON**. 1999. 253 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002a.

_____. **Identificação e análise dos pontos de integração entre os temas tratados na disciplina Metodologia de Pesquisa.** Apontamentos para ministrar aulas no curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica do Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo: UNIFECAP, 2003b.

_____. O controle interno no ambiente de sistemas integrados. **Boletim IOB – Temática Contábil e Balanços**, n. 34, p.1-10, 2003c.

REZENDE, Nilton. Sarbanes-Oxley: internal control compliance. In: SEMINÁRIO SARBANES-OXLEY ACT, 2004. **Anais...** São Paulo: Marpe Treinamento Empresarial, 2004. 24 p.

SÁ, Antonio Lopes de. **Fraudes contábeis.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1982.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, 1997.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SIMÕES, Paulo César Gonçalves. **Governança corporativa e o exercício do voto nas S.A.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

SINATORA, José Roberto Pereira. **Estudo exploratório sobre o ensino dos conteúdos de sistemas de informação nos cursos de ciências contábeis da cidade de São Paulo.** 2004. 136 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2004.

SOUZA, Silney de. **Seguros:** contabilidade, atuária e auditoria. São Paulo: Saraiva, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996.

APÊNDICE A - Questionário

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

Pesquisa acadêmica para obter a compreensão dos gestores da empresa quanto à necessidade de implementação de requisitos para o atendimento à Lei Sarbanes-Oxley

Mestrando: José Carlos Penha
Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Definições necessárias para facilitar o entendimento de alguns conceitos presentes na elaboração do questionário:

- A **Lei Sarbanes-Oxley** foi estabelecida pelo Congresso e Governo norte-americano em 2002 e afeta todas as empresas, norte-americanas ou não, que possuem títulos negociados nas bolsas de valores dos EUA. Ela veio como resposta aos graves escândalos e fraudes que impactaram o mercado de capitais, como forma de restaurar a credibilidade do sistema. Exige a adoção de boas práticas de **governança corporativa**, com regras rígidas de **gestão de riscos** embasadas em um eficaz sistema de **controles internos**, com o objetivo de proteger os investidores por meio da transparência, precisão e confiabilidade das divulgações corporativas.
- A **governança corporativa** é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo: os propósitos dos acionistas; o sistema de relações acionistas – conselho – direção; maximização da riqueza dos acionistas; estrutura de regulação e de fiscalização das ações corporativas; processo de formulação e execução da estratégia; sistemas de gestão, de controle e de aferição de resultados; o sistema de relações com as partes interessadas; e sistemas guardiões de ativos tangíveis e intangíveis.
- Os **controles internos** são um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotados de forma sistemática pelas empresas, assegurando o atingimento de resultados conforme objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações. Esse conjunto deve garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados. Para que colabore com a permanente adaptação das empresas ao ambiente, deve estar em constante evolução e não ser inibidor da criatividade e da inovação.
- A **gestão de riscos** é um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, por meio da identificação, análise, avaliação e resposta aos riscos corporativos internos e externos, visando a mitigação dos possíveis prejuízos e a maximização do lucro.
- **Risco** é a probabilidade de perda relacionada ao processo de tomada de decisão, ou à falta de ação, sobre um evento interno ou externo, ao qual está associado um certo grau de incerteza.

1ª Parte – Questões objeto da pesquisa. Estas questões dizem respeito à sua opinião sobre assuntos relacionados à empresa. Escolha para cada assertiva uma alternativa usando a escala: **1 – concordo totalmente; 2 – concordo parcialmente; 3 – não concordo, nem discordo; 4 – discordo parcialmente; 5 – discordo totalmente.**

Assertiva		1	2	3	4	5
1	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.					
2	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.					
3	Os controles internos atualmente adotados não evitam fraudes.					
4	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.					
5	Os funcionários acreditam que os controles internos não são importantes para a gestão da empresa.					
6	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.					
7	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.					
8	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.					
9	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.					
10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.					
11	Não é preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.					
12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.					
13	A governança corporativa não está suportada por um sistema de controles internos.					
14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.					
15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.					
16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.					
17	Os objetivos e os interesses dos acionistas não estão claros.					
18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.					
19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.					
20	A estrutura de governança corporativa atual não está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.					
21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.					
22	Não é preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.					
23	Riscos representam ameaças à empresa.					
24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.					
25	A empresa atualmente assume poucos riscos.					
26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.					
27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.					
28	Todo risco deve ser rejeitado.					
29	A empresa não tem um processo sistemático de identificação dos riscos.					
30	Os riscos aos quais a empresa está exposta não são mensurados.					
31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.					
32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley não se poderá assumir riscos.					

Assertiva		1	2	3	4	5
33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.					
34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.					
35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.					
36	A empresa não definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.					
37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos					
38	Não existe plano de contingência para tratar os riscos.					
39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.					
40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.					
41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.					
42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.					

2ª Parte – Questões sobre o perfil dos respondentes. Assinale uma das alternativas apresentadas em cada pergunta.

1 - Qual o cargo que você ocupa na empresa?

() Diretor () Gerente Geral de Divisão () Gerente de Departamento

2 - Em qual área organizacional você trabalha?

() *Alfa Business Unit* () *Beta Business Unit* () Área de *Staff*

3 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() menos de 1 ano () entre 1 a 2 anos () entre 3 a 5 anos
 () entre 6 a 10 anos () entre 11 a 15 anos () entre 16 a 20 anos
 () mais de 20 anos

4 - Há quanto tempo você ocupa o atual cargo?

() menos de 1 ano () entre 1 a 2 anos () entre 3 a 5 anos
 () entre 6 a 10 anos () entre 11 a 15 anos () entre 16 a 20 anos
 () mais de 20 anos

5 - Há quanto tempo você ocupa, na empresa, cargos com status de diretor ou gerente?

() menos de 1 ano () entre 1 a 2 anos () entre 3 a 5 anos
 () entre 6 a 10 anos () entre 11 a 15 anos () entre 16 a 20 anos
 () mais de 20 anos

6 - Você possui curso superior?

() Sim () Não

7 – Possuindo curso superior (possuindo mais de um, indique os dois), é na área de:

- Engenharia Administração Contabilidade
 Economia Direito Sistemas de Informação
 Outra área. Qual? _____

8 - Você possui curso de pós-graduação (MBA, Mestrado, *lato sensu*...)?

- Sim Não

9 - Se você possui curso de pós-graduação, é na área de:

- Engenharia Administração Contabilidade
 Economia Direito Sistemas de Informação
 Outra área. Qual? _____

10 - Você tem participado de cursos, seminários, palestras, painéis, *workshops*, etc., como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional?

- Sim Não

11 - Qual é a sua idade?

- menos de 21 anos entre 21 a 30 anos entre 31 a 40 anos
 entre 41 a 50 anos entre 51 a 60 anos mais de 60 anos

Muito obrigado por responder. Sua ajuda será decisiva para o sucesso de minha pesquisa.

ANEXO A – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “cargo ocupado na empresa” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	0,677	2	0,713
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	1,941	2	0,379
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	0,961	2	0,618
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	0,789	2	0,674
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	1,484	2	0,476
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	0,500	2	0,779
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	1,281	2	0,527
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	1,562	2	0,458
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	2,673	2	0,263
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	0,013	2	0,994
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	1,567	2	0,457
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	0,442	2	0,802
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	3,881	2	0,144
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	0,600	2	0,741
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	1,747	2	0,417
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	1,187	2	0,552
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	2,919	2	0,232
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	6,459	2	0,040
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	0,741	2	0,690
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	0,086	2	0,958
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	1,714	2	0,424
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	0,749	2	0,688
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	4,164	2	0,125
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	4,703	2	0,095
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	1,211	2	0,546
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	3,333	2	0,189
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	2,704	2	0,259
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	1,915	2	0,384
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	0,767	2	0,681
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	2,119	2	0,347
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	3,178	2	0,204
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	0,761	2	0,684
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	4,540	2	0,103
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	0,232	2	0,890
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	5,733	2	0,057
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	0,088	2	0,957
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	3,292	2	0,193
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	3,646	2	0,162
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	0,037	2	0,981
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	0,830	2	0,660
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	0,783	2	0,676
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	1,707	2	0,426

Fonte: SPSS.

ANEXO B – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “área organizacional em que trabalha” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas	Qui- Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	3,660	2	0,160
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	3,831	2	0,147
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	0,328	2	0,849
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	0,276	2	0,871
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	2,517	2	0,284
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	2,594	2	0,273
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	0,546	2	0,761
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	0,140	2	0,933
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	1,693	2	0,429
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	1,199	2	0,549
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	0,171	2	0,918
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	1,559	2	0,459
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	2,117	2	0,347
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	0,623	2	0,732
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	0,892	2	0,640
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	0,017	2	0,992
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	2,638	2	0,267
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	0,142	2	0,932
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	2,105	2	0,349
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	1,433	2	0,488
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	2,313	2	0,315
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	0,272	2	0,873
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	0,752	2	0,687
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	9,225	2	0,010
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	1,119	2	0,572
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	2,224	2	0,329
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	4,273	2	0,118
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	4,998	2	0,082
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	0,750	2	0,687
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	2,984	2	0,225
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	2,012	2	0,366
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	2,001	2	0,368
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	1,840	2	0,398
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	0,210	2	0,900
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	1,649	2	0,439
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	0,529	2	0,768
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	0,786	2	0,675
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	5,077	2	0,079
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	1,164	2	0,559
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	1,239	2	0,538
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	0,804	2	0,669
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	0,952	2	0,621

Fonte: SPSS.

ANEXO C – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “tempo de permanência na empresa” – Teste de Kruskal-Wallis

Assertivas		Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
Nº	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	6,279	6	0,393
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	9,309	6	0,157
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	6,799	6	0,340
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	10,207	6	0,116
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	3,253	6	0,776
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	5,954	6	0,428
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	2,178	6	0,903
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	4,674	6	0,586
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	4,139	6	0,658
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	3,980	6	0,679
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	4,313	6	0,634
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	9,854	6	0,131
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	8,747	6	0,188
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	2,743	6	0,840
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	6,107	6	0,411
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	4,310	6	0,635
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	7,701	6	0,261
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	6,718	6	0,348
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	6,573	6	0,362
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	1,030	6	0,984
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	3,964	6	0,682
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	6,300	6	0,390
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	3,527	6	0,740
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	7,746	6	0,257
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	9,677	6	0,139
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	5,788	6	0,447
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	5,323	6	0,503
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	6,494	6	0,370
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	3,429	6	0,753
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	5,268	6	0,510
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	4,553	6	0,602
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	7,237	6	0,299
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	3,961	6	0,682
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	3,135	6	0,792
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	3,436	6	0,752
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	7,902	6	0,245
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	3,467	6	0,748
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	9,017	6	0,173
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	5,478	6	0,484
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	1,926	6	0,926
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	3,507	6	0,743
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	4,335	6	0,631

Fonte: SPSS.

ANEXO D – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “tempo de permanência no atual cargo” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas		Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
	Descrição				
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.		3,973	5	0,553
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.		4,834	5	0,436
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.		7,448	5	0,189
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.		13,476	5	0,019
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.		3,189	5	0,671
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.		7,843	5	0,165
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.		16,101	5	0,007
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.		5,338	5	0,376
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.		8,215	5	0,145
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.		4,691	5	0,455
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.		9,463	5	0,092
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.		10,981	5	0,052
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.		9,601	5	0,087
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.		4,496	5	0,480
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.		6,460	5	0,264
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.		5,824	5	0,324
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.		8,368	5	0,137
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.		5,486	5	0,359
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.		4,388	5	0,495
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.		5,940	5	0,312
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.		8,157	5	0,148
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.		10,621	5	0,059
A23	Riscos representam ameaças à empresa.		7,780	5	0,169
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.		6,433	5	0,266
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.		4,409	5	0,492
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.		5,036	5	0,411
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.		4,886	5	0,430
A28	Todo risco deve ser rejeitado.		7,550	5	0,183
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.		3,857	5	0,570
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.		8,766	5	0,119
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.		5,882	5	0,318
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.		11,711	5	0,039
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.		4,484	5	0,482
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.		2,308	5	0,805
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.		8,215	5	0,145
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.		3,929	5	0,560
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos		7,954	5	0,159
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.		9,283	5	0,098
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.		2,657	5	0,753
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.		3,719	5	0,591
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.		5,619	5	0,345
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.		4,320	5	0,504

Fonte: SPSS.

ANEXO E – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas Descrição	Qui- Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	9,839	6	0,132
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	1,907	6	0,928
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	7,324	6	0,292
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	4,333	6	0,632
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	3,729	6	0,713
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	2,471	6	0,872
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	2,290	6	0,891
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	6,938	6	0,327
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	2,781	6	0,836
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	5,816	6	0,444
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	4,846	6	0,564
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	7,200	6	0,303
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	11,878	6	0,065
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	3,471	6	0,748
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	3,520	6	0,741
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	1,269	6	0,973
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	7,844	6	0,250
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	3,458	6	0,750
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	10,312	6	0,112
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	6,871	6	0,333
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	5,002	6	0,544
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	5,828	6	0,443
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	6,422	6	0,378
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	3,764	6	0,709
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	3,866	6	0,695
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	11,398	6	0,077
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	9,198	6	0,163
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	4,391	6	0,624
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	3,227	6	0,780
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	4,308	6	0,635
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	6,093	6	0,413
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	3,371	6	0,761
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	6,664	6	0,353
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	8,134	6	0,228
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	8,278	6	0,218
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	5,457	6	0,487
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	5,120	6	0,528
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	4,725	6	0,579
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	3,307	6	0,769
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	1,426	6	0,964
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	3,864	6	0,695
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	5,600	6	0,469

Fonte: SPSS.

ANEXO F – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “modalidade de curso superior – primeiro curso” – Teste de Kruskal-Wallis

Assertivas		Qui- Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
Nº	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	6,261	6	0,395
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	4,150	6	0,656
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	9,743	6	0,136
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	5,365	6	0,498
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	11,065	6	0,086
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	3,177	6	0,786
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	8,905	6	0,179
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	3,130	6	0,792
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	4,484	6	0,611
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	5,416	6	0,492
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	9,003	6	0,173
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	7,843	6	0,250
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	3,192	6	0,784
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	6,978	6	0,323
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	8,896	6	0,179
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	4,412	6	0,621
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	9,538	6	0,146
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	5,639	6	0,465
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	3,757	6	0,710
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	5,565	6	0,474
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	4,476	6	0,613
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	5,666	6	0,462
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	6,415	6	0,378
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	4,532	6	0,605
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	9,059	6	0,170
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	3,926	6	0,687
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	4,839	6	0,565
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	9,306	6	0,157
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	3,417	6	0,755
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	6,815	6	0,338
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	5,490	6	0,483
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	4,254	6	0,642
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	5,967	6	0,427
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	6,024	6	0,420
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	4,052	6	0,670
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	7,175	6	0,305
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	6,495	6	0,370
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	7,372	6	0,288
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	8,810	6	0,185
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	6,598	6	0,360
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	6,647	6	0,355
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	3,706	6	0,716

Fonte: SPSS.

ANEXO G – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “modalidade de curso superior – segundo curso” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas		Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
		Descrição			
A01		Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	1,956	3	0,582
A02		Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	1,696	3	0,638
A03		Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	5,142	3	0,162
A04		Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	0,784	3	0,853
A05		Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	2,500	3	0,475
A06		Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	0,000	3	1,000
A07		Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	2,500	3	0,475
A08		A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	1,130	3	0,770
A09		O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	1,765	3	0,623
A10		Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	2,706	3	0,439
A11		É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	3,333	3	0,343
A12		Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	2,324	3	0,508
A13		A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	4,972	3	0,174
A14		A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	2,198	3	0,532
A15		A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	1,333	3	0,721
A16		As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	4,167	3	0,244
A17		Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	3,931	3	0,269
A18		Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	3,315	3	0,346
A19		A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	5,538	3	0,136
A20		A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	2,676	3	0,444
A21		A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	2,760	3	0,430
A22		É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	3,300	3	0,348
A23		Riscos representam ameaças à empresa.	3,200	3	0,362
A24		Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	1,708	3	0,635
A25		A empresa atualmente assume poucos riscos.	1,333	3	0,721
A26		A empresa assumiu poucos riscos no passado.	1,917	3	0,590
A27		Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	2,000	3	0,572
A28		Todo risco deve ser rejeitado.	3,689	3	0,297
A29		A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	2,078	3	0,556
A30		Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	3,961	3	0,266
A31		Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	1,417	3	0,702
A32		Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	1,956	3	0,582
A33		O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	3,000	3	0,392
A34		O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	0,000	3	1,000
A35		A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	1,917	3	0,590
A36		A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	4,189	3	0,242
A37		A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	3,961	3	0,266
A38		Existe plano de contingência para tratar os riscos.	5,108	3	0,164
A39		A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	3,200	3	0,362
A40		A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	2,010	3	0,570
A41		O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	0,756	3	0,860
A42		A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	3,900	3	0,272

Fonte: SPSS.

ANEXO H – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “respondentes com curso de pós-graduação” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas	Qui- Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	3,205	1	0,073
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	0,055	1	0,814
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	0,185	1	0,667
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	0,018	1	0,894
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	3,450	1	0,063
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	0,120	1	0,729
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	0,009	1	0,923
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	0,507	1	0,477
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	0,009	1	0,923
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	0,126	1	0,723
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	0,605	1	0,437
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	0,080	1	0,778
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	2,261	1	0,133
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	0,430	1	0,512
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	2,285	1	0,131
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	1,540	1	0,215
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	0,051	1	0,821
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	0,322	1	0,571
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	0,004	1	0,951
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	0,915	1	0,339
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	0,124	1	0,725
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	1,886	1	0,170
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	0,109	1	0,741
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	3,208	1	0,073
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	0,276	1	0,599
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	0,427	1	0,513
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	0,481	1	0,488
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	0,653	1	0,419
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	2,825	1	0,093
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	0,057	1	0,811
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	3,511	1	0,061
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	0,081	1	0,776
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	0,036	1	0,849
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	0,425	1	0,514
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	0,196	1	0,658
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	0,004	1	0,953
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	0,318	1	0,573
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	2,567	1	0,109
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	1,656	1	0,198
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	0,186	1	0,666
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	0,699	1	0,403
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	0,003	1	0,954

Fonte: SPSS.

ANEXO I – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “área de pós-graduação cursada” – Teste de Kruskal-Wallis

Nº	Assertivas	Qui- Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	8,475	3	0,037
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	3,538	3	0,316
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	1,933	3	0,586
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	3,612	3	0,307
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	4,982	3	0,173
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	7,229	3	0,065
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	0,654	3	0,884
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	1,251	3	0,741
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	0,869	3	0,833
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	3,504	3	0,320
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	1,655	3	0,647
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	7,024	3	0,071
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	2,724	3	0,436
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	4,266	3	0,234
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	5,182	3	0,159
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	2,741	3	0,433
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	4,798	3	0,187
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	2,400	3	0,494
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	5,109	3	0,164
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	3,887	3	0,274
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	1,505	3	0,681
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	1,504	3	0,681
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	4,597	3	0,204
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	2,611	3	0,456
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	5,522	3	0,137
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	2,193	3	0,533
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	3,719	3	0,293
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	3,893	3	0,273
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	0,757	3	0,860
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	2,514	3	0,473
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	1,053	3	0,788
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	1,955	3	0,582
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	3,975	3	0,264
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	2,380	3	0,497
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	3,833	3	0,280
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	3,301	3	0,348
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	4,058	3	0,255
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	4,884	3	0,181
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	2,721	3	0,437
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	2,822	3	0,420
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	6,401	3	0,094
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	0,655	3	0,884

Fonte: SPSS.

ANEXO J – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “respondentes que têm participado de reciclagem e aperfeiçoamento profissional” – Teste de Kruskal-Wallis

Assertivas		Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
Nº	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	1,855	1	0,173
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	0,393	1	0,531
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	0,334	1	0,563
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	0,497	1	0,481
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	0,788	1	0,375
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	0,313	1	0,576
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	0,313	1	0,576
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	0,601	1	0,438
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	0,984	1	0,321
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	0,007	1	0,932
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	0,982	1	0,322
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	0,286	1	0,593
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	0,000	1	1,000
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	0,876	1	0,349
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	0,223	1	0,637
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	0,608	1	0,435
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	0,334	1	0,564
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	0,953	1	0,329
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	0,089	1	0,765
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	0,858	1	0,354
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	0,727	1	0,394
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	0,086	1	0,769
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	0,014	1	0,906
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	0,955	1	0,328
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	2,190	1	0,139
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	1,390	1	0,238
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	0,000	1	1,000
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	1,088	1	0,297
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	0,555	1	0,456
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	0,335	1	0,563
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	0,003	1	0,955
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	1,411	1	0,235
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	0,162	1	0,687
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	0,082	1	0,774
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	1,225	1	0,268
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	0,557	1	0,455
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	0,014	1	0,907
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	0,394	1	0,530
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	0,901	1	0,342
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	1,509	1	0,219
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	1,693	1	0,193
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	0,313	1	0,576

Fonte: SPSS.

ANEXO K – Análise da tendência dos respondentes com respeito às variáveis independentes em relação à variável dependente “análise dos respondentes quanto à sua idade” – Teste de Kruskal-Wallis

Assertivas		Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
Nº	Descrição			
A01	Os controles internos atualmente adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	2,410	4	0,661
A02	Os controles internos atualmente adotados burocratizam excessivamente a empresa.	1,676	4	0,795
A03	Os controles internos atualmente adotados evitam fraudes.	3,295	4	0,510
A04	Os funcionários cumprem as regras de controle interno.	4,322	4	0,364
A05	Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	2,381	4	0,666
A06	Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria.	4,265	4	0,371
A07	Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos da Auditoria.	3,130	4	0,536
A08	A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	5,882	4	0,208
A09	O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	5,544	4	0,236
A10	Aperfeiçoar os controles internos para atender à Sarbanes-Oxley engessará as operações da empresa.	5,690	4	0,224
A11	É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	1,566	4	0,815
A12	Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	5,570	4	0,234
A13	A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	5,234	4	0,264
A14	A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	2,955	4	0,565
A15	A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	8,298	4	0,081
A16	As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	3,997	4	0,406
A17	Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	3,317	4	0,506
A18	Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	2,500	4	0,645
A19	A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	4,210	4	0,378
A20	A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	4,243	4	0,374
A21	A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	1,098	4	0,895
A22	É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	1,771	4	0,778
A23	Riscos representam ameaças à empresa.	3,869	4	0,424
A24	Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	3,584	4	0,465
A25	A empresa atualmente assume poucos riscos.	2,969	4	0,563
A26	A empresa assumiu poucos riscos no passado.	2,013	4	0,733
A27	Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	3,802	4	0,433
A28	Todo risco deve ser rejeitado.	2,077	4	0,722
A29	A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	2,690	4	0,611
A30	Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	2,181	4	0,703
A31	Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	5,936	4	0,204
A32	Com a implementação da Sarbanes-Oxley poder-se-á assumir riscos.	2,007	4	0,734
A33	O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	4,164	4	0,384
A34	O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	2,051	4	0,726
A35	A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	1,038	4	0,904
A36	A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	3,324	4	0,505
A37	A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos	5,974	4	0,201
A38	Existe plano de contingência para tratar os riscos.	3,856	4	0,426
A39	A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	2,047	4	0,727
A40	A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	2,570	4	0,632
A41	O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da Sarbanes-Oxley.	2,363	4	0,669
A42	A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	6,577	4	0,160

Fonte: SPSS.