

A percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento à lei Sarbanes-Oxley: estudo de caso de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil

Ademar Lucas (FECAP - SP) - ademar.lucas@delphi.com

Claudio Parisi (FECAP) - claudio.paris@uol.com.br

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP) - eweffort@gmail.com

Ricardo Rovai (IPT) - rrovai@gmail.com

Resumo:

Atender e obter a certificação dos sistemas e mecanismos de Controles Internos propostos pela Lei Sarbanes-Oxley, é atualmente um grande desafio para a maioria das empresas multinacionais que tenha registro na SEC (comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América). O presente trabalho tem como objetivo contribuir para a análise dessa metodologia, não somente para atendimento à Lei, mas para reduzir custos e gerar valor através do fortalecimento dos sistemas de Controles Internos. Para tanto, a idéia é buscar identificar as principais lacunas da teoria através da revisão da literatura e da apresentação de um estudo de caso, para o levantamento das principais deficiências, pontos fortes ou contribuições através da avaliação das práticas percebidas. Finalmente, poder-se-ia afirmar que como resultado da pesquisa e das análises efetuadas que, no caso sob estudo, a grande maioria dos executivos e demais colaboradores reconhecem o benefício que a Lei Sarbanes-Oxley trouxe para a empresa pesquisada. Reconhecem ainda que, apesar de ainda haver necessidade de adequação sistêmica e de infra-estrutura, ajuda na redução e controle dos riscos e reforça sobremaneira o sistema de Controles Internos em todas as suas áreas de atuação. Abordam e entendem que há necessidade de alguma mudança na cultura dos demais colaboradores, para que seja inserida no seu dia-a-dia a cultura de Controles Internos, atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e Governança Corporativa, fazendo com que o custo de controle seja cada vez mais reduzido, em relação aos benefícios por eles gerados.

Palavras-chave: *Controles Internos, Governança Corporativa, Sarbanes-Oxley*

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

A percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento à lei Sarbanes-Oxley: estudo de caso de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil

Resumo

Atender e obter a certificação dos sistemas e mecanismos de Controles Internos propostos pela Lei Sarbanes-Oxley, é atualmente um grande desafio para a maioria das empresas multinacionais que tenha registro na SEC (comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América). O presente trabalho tem como objetivo contribuir para a análise dessa metodologia, não somente para atendimento à Lei, mas para reduzir custos e gerar valor através do fortalecimento dos sistemas de Controles Internos. Para tanto, a idéia é buscar identificar as principais lacunas da teoria através da revisão da literatura e da apresentação de um estudo de caso, para o levantamento das principais deficiências, pontos fortes ou contribuições através da avaliação das práticas percebidas. Finalmente, poder-se-ia afirmar que como resultado da pesquisa e das análises efetuadas que, no caso sob estudo, a grande maioria dos executivos e demais colaboradores reconhecem o benefício que a Lei Sarbanes-Oxley trouxe para a empresa pesquisada. Reconhecem ainda que, apesar de ainda haver necessidade de adequação sistêmica e de infra-estrutura, ajuda na redução e controle dos riscos e reforça sobremaneira o sistema de Controles Internos em todas as suas áreas de atuação. Abordam e entendem que há necessidade de alguma mudança na cultura dos demais colaboradores, para que seja inserida no seu dia-a-dia a cultura de Controles Internos, atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e Governança Corporativa, fazendo com que o custo de controle seja cada vez mais reduzido, em relação aos benefícios por eles gerados.

Palavras-Chave: Controles Internos, Governança Corporativa, Sarbanes-Oxley.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos.

1 Introdução

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

Tais ocorrências tiveram ampla repercussão e reforçaram a necessidade de ações que pudessem restabelecer a credibilidade das demonstrações financeiras e contábeis das empresas e reafirmar os mecanismos de controle e punição de instituições como a SEC (*Security Exchange Commission*) dos EUA, e dos sistemas de divulgação das informações das principais Bolsas de Valores dos EUA.

No Brasil, os executivos e demais colaboradores das subsidiárias de empresas americanas emissoras de ADR's – *American Depositary Receipts*, já sobrecarregadas com excessos de tarefas cotidianas, foram obrigadas a implementar as diretrizes e determinações da SARBOX e isto em muitos casos comprometeu seriamente as saturadas estruturas organizacionais existentes e colocou grandes partes das corporações de origem norte

americana diante de um problema: implantar os procedimentos necessários da SARBOX, notadamente os constantes nas seções 302 e 404 para reforçar suas práticas de Governança Corporativa, sobretudo no que tange aos Controles Internos.

Assim, considerando-se que o CEO e o CFO brasileiros devem, trimestral e anualmente, certificar os resultados contábeis, garantir a abertura sobre eventuais riscos ou contingências, além da submissão dos mesmos aos auditores internos e externos, o principal problema da presente pesquisa pode ser assim descrito: Qual é a percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento da Lei Sarbanes-Oxley (Seções 302 e 404)?

O objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos executivos e demais colaboradores de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil quanto ao atendimento às diretrizes da SARBOX. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentar a investigação e um estudo de caso numa subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil.

2 Fundamentação Teórica

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 de 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 (Penha, 2005, p. 26).

Conforme Rovai (2005, p. 46), se há um tema para o qual se encontrará uma vasta literatura é o risco. Abordagens financeiras, das ciências atuariais, operacionais, matemáticas, estatísticas, de administração financeira, abordagens econômicas e econométricas, normas de segurança, legislação cível e tributária etc.

D’Ávila e Oliveira (2002, p. 62) estatuem que o gerenciamento de riscos é um processo permanente e interativo, constituindo-se num componente crítico do sistema de controles internos. A gerência deve se concentrar cuidadosamente nos riscos em todos os níveis da empresa, e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los.

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

O risco é o grau de incerteza que se tem em relação a um evento, conforme Solomon e Pringle (1984). Onde há incerteza, sempre haverá risco, conforme Rovai e Toledo (2002). No sentido básico, o risco pode ser definido como a probabilidade de perda, consoante Gitman (2000). O risco pode ser definido como desvio padrão, segundo Securato e Maluf (2003).

Markowitz (1959) define o risco como a medida de dispersão entre o possível retorno de um ativo e o que se espera efetivamente ganhar.

O conceito de risco teve forte impulso à medida que o capitalismo mercantil avançava, porém seu crescimento foi muito mais ascendente com o advento do Capitalismo Industrial e Financeiro. O advento do Capitalismo Industrial possibilitou o surgimento das Bolsas de Valores e assim foi criada a Escola de Análise Gráfica, que ao contrário da fundamentalista (econômico-matemática e financeira) buscava medir o risco através de movimentos gráficos, das quais a Teoria das Ondas de Down (Charles Down, economista inglês do século XXI) foi sua maior expressão, conforme Rovai (2005, p. 48).

Para Baraldi (2005, p. 93), os controles internos são os conhecimentos, políticas, procedimentos e métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades

relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação e comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios.

Os controles internos podem ser mais eficazes e eficientes de acordo com a qualidade dos meios utilizados para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com o Ibracon (1.998, p. 9), uma forma de administrar, baseada principalmente em ampla participação de todos os elementos que cooperam com a organização (donos do capital, dirigentes, empregados situados nos diversos níveis hierárquicos etc.), decorre principalmente da necessidade de se direcionar a atenção para o atendimento dos anseios do cliente, em que planos, orçamentos e operações devem ser encarados de forma bastante diferente daquela praticada há 20 anos, quando se percebia forte predomínio de estruturas centralizadas, baseadas em normas e regulamentos determinados de cima para baixo e com pouca participação dos subordinados no processo de decisão.

Conforme Penha (2005, p. 60), em uma organização, a função controle esta diretamente ligada à função planejamento. É um dos quatro princípios da Administração Científica, citados em todas as obras da área de administração de empresas.

O controle está vinculado ao processo de gestão e é uma etapa contínua e recorrente que interage com o planejamento e com a execução, assegurando que o desempenho efetivo da empresa esteja em conformidade com os objetivos planejados. Não se trata de um simples ato de fiscalização ou comparação.

Para Penha (2005, p. 64), 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. 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.

Penha (2005, p. 44) ensina que o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa estava contido no Cadbury Report, publicado em Dezembro de 1992.

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.

Andrade e Rossetti (2004, p. 171), ensinam que não existe um único modelo universal de Governança Corporativa. Para eles, as diversidades cultural e institucional dos países estabelecem vários fatores, internos e externos a organização, de diferenciação de Governança, entre os quais se destacam: i) 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 encontram, no país, as práticas de boa Governança.; e ii) 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.

Para Peters (2007, p. 8), a Lei Sarbanes Oxley, sancionada pelo presidente dos Estados Unidos da América George W. Bush, em Julho de 2002, afeta a divulgação financeira de empresa que tem ações negociadas em bolsas daquele país.

Esta lei abrange tanto as empresas norte-americanas com ações em bolsas de valores norte-americanas, quanto as empresas estrangeiras com recibos de ações – *american*

depository receipt (ADR) -, negociados em bolsas norte-americanas. A aplicação desta legislação está sendo monitorada e parcialmente delimitada e operacionalizada no âmbito do mercado de capitais dos Estados Unidos pela *Securities and Exchange Commission* (SEC).

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

A SARBOX estabelece, também, padrões mínimos de conduta profissional aos advogados que representem seus clientes perante a SEC, obrigando-os a apresentar evidências sobre qualquer violação relevante das leis do mercado de capitais por parte da empresa ou seus administradores.

Caso a empresa ou seus administradores não respondam às denúncias, a lei estabelece obrigatoriedade de o advogado reportar o ocorrido ao Conselho Fiscal ou outro órgão competente da empresa.

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

Especificamente, os diretores presidente (CEO – *Chief Executive Officer*) e o financeiro (CFO – *Chief Financial Officer*) têm que apresentar a SEC, além dos relatórios já correntemente previstos, declaração certificando que tanto o relatório da administração quanto as demonstrações financeiras indicam a real situação financeira e de normas da SEC, com sanções, a quem não atender a esses requisitos, pecuniárias de US\$ 1.000.000 a US\$ 5.000.000 e/ou penais de 10 a 20 anos de reclusão.

Sanches (2007, p. 41) diz que a Seção 302 da SARBOX determinou que os presidentes (CEO's) e diretores financeiros (CFO's) de companhias abertas norte-americanas ou de companhias estrangeiras com ações negociadas nas Bolsas de Valores norte-americanas, revisem as informações contábeis e financeiras divulgadas anualmente, certifiquem-se e declarem formalmente, com base em seu melhor entendimento, de que elas não contêm inverdades ou meias-verdades materiais e que espelham a realidade econômico-financeira da companhia. Os presidentes e os diretores financeiros também deverão certificar e serão responsáveis pela qualidade dos controles internos mantidos na companhia, os quais são considerados fontes de segurança de que fraudes e/ou erros materiais não ocorrerão ou serão detectados e tratados tempestivamente, de tal forma a não afetar a adequação dos relatórios financeiros.

A Seção 404 da SARBOX estabelece que as companhias abertas emitam relatórios anuais contendo uma declaração da diretoria, de que a estrutura de Controles Internos da companhia é adequada para garantir que suas demonstrações contábeis espelham todos os aspectos materiais e relevantes sua situação econômico-financeira.

3 Método de Pesquisa

O estudo teve sua escolha, motivada pela necessidade de se levantar eventuais problemas culturais ou de controle, quando se trata da conformação das filiais brasileiras de empresas americanas sujeitas a controles e obrigações oriundas da Lei Sarbanes-Oxley e da própria SEC e, principalmente, por se tratar de empresas com ações listadas na bolsa de valores norte americana.

Assim, optou-se para satisfazer o objetivo da presente de pesquisa, pela utilização do método de análise qualitativa de estudo de caso único (Yin, 2005). O método de estudo de

caso é o mais adequado, porque através dele, se coleta as evidências relativas às práticas efetivas pela empresa, com o objetivo de apontar a percepção dos executivos e detecção de eventuais lacunas nas práticas percebidas, auxiliando na análise da metodologia utilizada pela organização para o atendimento e manutenção das diretrizes da SARBOX (reduzindo custos e aumentando o valor patrimonial da empresa através do reforço dos mecanismos de controles internos). Cabe destacar que a presente pesquisa é qualitativa.

No caso do presente trabalho, a abordagem seguiu o método hipotético-dedutivo, que visa avaliar as questões relativas à implementação de controles internos eficientes que possam atender com correção aos preceitos da Lei Sarbanes-Oxley, principalmente no que tange as Seções 302 e 404.

Utilizou-se o questionário como instrumento para este estudo de caso. O questionário compõe-se de duas partes, sendo que na primeira parte foram colocadas 37 questões, com assertivas de múltiplas alternativas, as quais, de acordo com a escala de Likert estão dispostas em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “concordo totalmente”, 2 significa “concordo”, 3 significa “indiferente”, 4 significa “discordo parcialmente” e 5 significa “discordo totalmente”.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

A presente análise estatística teve como objetivos principais (1) Apresentar o perfil da amostra pesquisada e (2) Comparar as respostas dos entrevistados e pesquisados na escala de Likert com base no nível hierárquico. Para isso, foi utilizada a ANOVA, para as variáveis normais e o teste de Kruskal-Wallis para as variáveis não consideradas normais (Levin e Fox, 2004). Foi, ainda, utilizado o teste de Shapiro Wilks para verificar a normalidade das variáveis.

Foram pesquisados 31 funcionários de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil, em diversas funções. A distribuição dos respondentes por função é apresentada no Quadro 01, a seguir.

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

Quadro 01 – Distribuição por função

De acordo com o Quadro 01, foram pesquisados 7 sujeitos em cargos de gerência. O

tempo médio de trabalho na empresa é de 10 anos com desvio padrão de 8 anos.

Constatou-se ainda que todos possuem nível superior e 77,4%, ou seja, 24 respondentes possuem pós-graduação. Apenas 1 respondente afirma não participar de cursos, seminários, palestras, painéis, workshops, e outros, como forma de reciclagem e aperfeiçoamento profissional.

Além disso, todos afirmaram ter conhecimento das necessidades de implantação de um sistema de controles internos e que estes têm algo a ver com as normas e procedimentos implantados pela organização. Afirmaram ainda que a empresa divulga os conceitos e a necessidade de haver um sistema de controles internos e que os escândalos anteriores a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002, contribuíram para o aprofundamento dos controles internos em na empresa.

Em relação à manutenção do sistema de controles internos, 17 afirmaram acreditar que a empresa terá mais benefícios do que custos e 9 concluíram que a empresa terá mais custos, sendo que 5 destes afirmaram que a longo prazo os benefícios serão maiores. Além disso, 3 não responderam diretamente à questão e 2 afirmaram que depende do processo. Por exemplo, um deles aponta que a empresa terá mais custos na medida em que tem utilizado muita mão-de-obra, tempo e material para garantir os controles, enquanto que a informatização dos processos traria mais benefícios que custos.

Observou-se, ainda, que 29 afirmaram que a empresa possui alguma iniciativa de prevenção a fraudes e 15 disseram concordar que treinamento e mudança cultura para gestão de controle resolve os problemas dos riscos nas empresas, enquanto que outros 15 afirmaram que resolve apenas parcialmente, necessitando de outras medidas.

Já em relação à área de controles internos e de auditoria interna, 29 afirmaram que a empresa possui estas áreas e que sua atuação é muito importante, eficaz e bem estruturada.

Para 29 entrevistados a Lei Sarbanes-Oxley ajudou as empresas a melhor controlarem seus processos internos. Apenas 1 coloca que, no caso da sua empresa não ajudou, pois já haviam normas e procedimentos que eram auditados frequentemente e apenas tornou os processos mais burocráticos.

Além disso, 16 afirmaram que a Lei burocratiza o processo de controles internos, 4 afirmaram que facilita, 4 não responderam diretamente e 7 colocaram que em alguns pontos facilita e em outros burocratiza (Facilita para controles internos e aumenta a carga burocrática para os funcionários). No entanto 22 afirmaram que o custo compensa e 3 colocaram que depende, pois se a empresa já possuía um bom sistema de ERP e uma cultura, mesmo que incipiente, de controles internos, o choque e os custos compensarão. O mesmo não será verdadeiro com empresas que possuem grandes problemas internos de falta de cultura de controle e ERP primário.

O fato dos principais executivos terem inclusive responsabilidade criminal e sendo-lhes devidas multas pesadas por não conformidades financeiras e contábeis faz com que eles criem excessivos controles na organização na visão de 15 respondentes, sendo que apenas 2 afirmaram que isso inibe o controle.

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

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

A seguir é apresentada uma análise comparativa por nível hierárquico das respostas.

Esta fase da análise objetivou comparar as respostas às questões, dentro da escala Likert com respeito ao nível hierárquico. Para isso, foram divididos os cargos em 3 categorias a saber: categoria 1 (Coordenador de Controles Internos, Analista Financeiro, Auditor Pleno, Analista Financeiro Sênior, Coordenador de Engenharia de Processos e Coordenador de Finanças), categoria 2 (Supervisor de Vendas, Supervisor de Controles Internos, Supervisor Geral de RH, Supervisor Geral de Finanças, *Controller Plants*, Administrador de Plantas e Administrador de Finanças) e categoria 3 (Gerente de Operações, Gerente Regional de Controles Internos, Gerente de Engenharia Avançada, Gerente de Plantas e Gerente de Impostos). Desta forma, a categoria 1 é composta por respondentes de “menor nível hierárquico” e a categoria 3 por respondentes de “maior nível hierárquico”.

Antes do início da comparação, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilks para verificar se a distribuição das variáveis pode ser considerada normal. Como a significância deste teste foi inferior a 0,01 para todas as assertivas, é possível dizer que nenhuma delas pode ser considerada normal a este nível de significância. Assim, foi usado o teste de Kruskal – Wallis (não paramétrico) para fazer as comparações por nível hierárquico. Os resultados deste teste são apresentados no Quadro 02, a seguir.

Assertivas	Qui-quadrado	Graus de liberdade	Significância
1. A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representa um marco decisivo e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral, contra fraudes.	,467	2	,792
2. Para resolver situações conjunturais seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis.	4,884	2	,087
3. Controles Internos tem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria.	3,563	2	,168
4. O Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de controles e atendimento da SARBOX	,536	2	,765
5. A implantação dos controles internos aperfeiçoam ou reduzem os custos e geram valor para a empresa	2,913	2	,233
6. Os principais requisitos, entre eles rodízio dos sócios, comitê de auditoria tem gerado impactos nas empresas e organizações sob as regras da SARBOX.	,898	2	,638
7. As organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos internos e externos.	5,896	2	,052
8. Quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa aumentam os seus riscos.	1,270	2	,530
9. A identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor.	1,487	2	,475
10. Somente há risco quando há incerteza.	2,489	2	,288
11. Sistemas de Informações deficientes afetam o valor da empresa.	,326	2	,850
12. Interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa.	,392	2	,822
13. A fraude tem sempre afetado um risco aos negócios.	,459	2	,795
14. A primeira tarefa, antes de executar o	1,111	2	,574

Assertivas	Qui- quadrado	Graus de liberdade	Significância
gerenciamento do risco, deve se a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los.			
15. O objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem que prejudique o acionista e os fornecedores.	,177	2	,915
16. A administração deve estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa.	3,677	2	,159
17. A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos.	1,588	2	,452
18. Os desvios e ações corretivas devem ser massivamente divulgados.	,524	2	,769
19. A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo.	6,172	2	,046
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos.	7,176	2	,028
21. Políticas e praticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente.	1,336	2	,513
22. Toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação.	2,034	2	,362
23. O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de controles internos.	5,478	2	,065
24. A administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinha-los com a missão e visão da entidade.	2,566	2	,277
25. A avaliação dos riscos permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos.	5,859	2	,053
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas.	8,391	2	,015
27. O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade.	3,584	2	,167
28. Os funcionários são informados acerca da necessidade de controles internos e estão devidamente cientes de sua importância.	3,478	2	,176
29. O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.	,708	2	,702
30. Os funcionários estão engajados na eliminação das deficiências de controle e se por eventuais falhas nos mesmos.	,888	2	,641
31. A empresa adota um sistema de gestão de riscos	,163	2	,922
32. O sistema de controles internos atende as diretrizes da Sarbanes-Oxley.	,057	2	,972
33. Os controles internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a	1,083	2	,582

Assertivas	Qui- quadrado	Graus de liberdade	Significância
inovação.			
34. Implantar um sistema de controles internos eficiente, de acordo com as regras de governança adicionada valor a empresa.	4,962	2	,084
35. A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes.	,607	2	,738
36. Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de controles internos para atendimento a lei Sarbanes-Oxley.	2,299	2	,317
37. Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de controles internos e gestão de riscos atuais na empresa.	5,433	2	,066

Quadro 02 – Teste de Kruskal-Wallis

Pela análise do Quadro 02, observou-se que a significância do teste de Kruskal-Wallis apresentou valor inferior a 0,05 para as variáveis 19 (A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo), 20 (A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contas e controle, estabelecendo os papéis dos indivíduos) e 26 (As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas). Isto indica há pelo menos 1 grupo que se diferencia dos demais em cada uma destas assertivas. Nas outras questões as opiniões nos 3 níveis hierárquicos são semelhantes. Desta forma seguem, inicialmente, as opiniões dos respondentes pesquisados em relação às variáveis que não apresentaram diferenças estatisticamente significantes.

Para analisar mais detalhadamente quais são as opiniões dos sujeitos em relação a estas questões foram agrupados, no Quadro 03 a seguir, as opções “concordo plenamente” e “concordo parcialmente” como “concordo” e as opções “discordo plenamente” e “discordo parcialmente” como “discordo”.

Variáveis	Discordo	Indiferente	Concordo
1. A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representa um marco decisivo e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral, contra fraudes.	1	1	29
2. Para resolver situações conjunturais seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis.	0	1	30
3. Controles Internos tem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria.	7	3	21
4. O Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de controles e atendimento da SARBOX	6	2	23
5. A implantação dos controles internos aperfeiçoam ou reduzem os custos e geram valor para a empresa	6	5	20
6. Os principais requisitos, entre eles rodízio dos sócios, comitê de auditoria tem gerado impactos nas empresas e organizações sob as regras da SARBOX.	0	9	22
7. As organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos internos e externos.	0	1	30
8. Quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa aumentam os seus riscos.	0	1	30
9. A identificação e análise dos riscos impactam nos	0	1	30

Variáveis	Discordo	Indiferente	Concordo
valores das ações da empresa perante o mercado investidor.			
10. Somente há risco quando há incerteza.	16	6	9
11. Sistemas de Informações deficientes afetam o valor da empresa.	1	0	30
12. Interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa.	0	0	31
13. A fraude tem sempre afetado um risco aos negócios.	0	0	31
14. A primeira tarefa, antes de executar o gerenciamento do risco, deve se a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los.	0	0	31
15. O objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem que prejudique o acionista e os fornecedores.	2	2	27
16. A administração deve estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa.	0	0	31
17. A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos.	0	3	28
18. Os desvios e ações corretivas devem ser massivamente divulgados.	2	3	26
21. Políticas e praticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente.	2	2	27
22. Toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação.	3	1	27
23. O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de controles internos.	2	2	27
24. A administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinha-los com a missão e visão da entidade.	2	1	28
25. A avaliação dos riscos permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o atingimento de seus objetivos.	1	0	30
27. O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade.	1	1	29
28. Os funcionários são informados acerca da necessidade de controles internos e estão devidamente cientes de sua importância.	2	4	25
29. O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.	0	1	30
30. Os funcionários estão engajados na eliminação das deficiências de controle e se responsabilizam por eventuais falhas nos mesmos.	2	5	24
31. A empresa adota um sistema de gestão de riscos	0	2	29
32. O sistema de controles internos atende as diretrizes da Sarbanes-Oxley.	0	0	31
33. Os controles internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação.	2	1	28
34. Implantar um sistema de controles internos eficiente, de acordo com as regras de governança adicionada valor a empresa.	0	2	29

Variáveis	Discordo	Indiferente	Concordo
35. A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes.	0	0	30
36. Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de controles internos para atendimento a lei Sarbanes-Oxley.	0	0	31
37. Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de controles internos e gestão de riscos atuais na empresa.	3	2	26

Quadro 03 – Frequência de respostas

Pela análise do Quadro 03 constatou-se que os pesquisados tendem a concordar com todas as assertivas exceto a 10. Isto é, acreditam que a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representou um marco decisivo para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral contra fraudes (assertiva 1), uma vez que a fraude tem sempre afetado um risco aos negócios (assertiva 13). Desta forma, a alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos (assertiva 17) e tanto os desvios quanto as ações corretivas devem ser massivamente divulgados (assertiva 18), uma vez que o aprendizado ajuda a prevenir erros futuros (assertiva 29). A administração deve ainda estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa (assertiva 16).

Além disso, os sujeitos afirmam que o Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de controles e atendimento da SARBOX (assertiva 4). Assim, vale a pena investir na implantação e uso do sistema de controles internos para atendimento desta lei (assertiva 36), pois seus principais requisitos têm gerado impactos nas empresas e organizações (assertiva 6).

Já em relação aos controles internos afirmaram que a sua implantação aperfeiçoa ou reduz os custos, gerando valor para a empresa (assertivas 5 e 34) e atende às diretrizes da Sarbanes-Oxley (assertiva 32). Assim, os funcionários são informados acerca da necessidade de controles internos e estão devidamente cientes de sua importância (assertiva 28), comprometidos com sua melhoria (assertiva 37), além de estarem engajados na eliminação das deficiências de controle e se responsabilizarem por eventuais falhas nos mesmos (assertiva 30). Estes 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 (assertiva 33), sendo que o ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de controles internos (assertiva 23), apesar de estes terem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria (assertiva 3). Além disso, políticas e praticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente (assertiva 21).

Os sujeitos pesquisados tendem ainda a concordar que a empresa adota um sistema de gestão de riscos (assertiva 31), uma vez que a identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor (assertiva 9). Além disso, as organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos internos e externos (assertiva 7) e quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa maiores os seus riscos (assertiva 8), pois estes existem mesmo quando não há incerteza (assertiva 10).

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

A primeira tarefa, antes de executar o gerenciamento do risco, deve se a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los (assertiva 14) e o monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade (assertiva 27). Assim, a Governança Corporativa ajuda a reduzir os riscos anteriormente existentes (assertiva 35). Observa-se que um sujeito não respondeu à essa questão.

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

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

No Quadro 04, a seguir, os resultados deste teste quando são comparadas as respostas das categorias 1 e 2.

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

Quadro 04 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 2

Pelo Quadro 04, observou-se que as opiniões da categoria cluster 1 se diferenciam das da categoria 2 nas assertivas 20 e 26, uma vez que a significância do teste de Mann-Whitney resultou num valor inferior a 0,05 nestas variáveis.

A seguir, no Quadro 05, encontram-se os resultados para a comparação entre as categorias 1 e 3.

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

Quadro 05 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 3

Pelo Quadro 05, observou-se que a significância do teste de Mann-Whitney resultou num valor superior 0,05 na variável 26. Isto indica que as opiniões da categoria 1 são semelhantes às da categoria 3 nesta assertiva.

A seguir, no quadro 06, estão consolidados os resultados para a comparação entre as categorias 2 e 3.

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

Quadro 06 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 2 e 3

Analisando o quadro 06, observou-se que a significância do teste de Mann-Whitney resultou num valor superior 0,05 para todas as variáveis. Isto indica que as opiniões da categoria 2 são semelhantes às da categoria 3.

Desta forma, conclui-se que os sujeitos da categoria 3 possuem opinião diferente da categoria 1 na assertiva 19 (A filosofia e estilo operacional da administração têm efeito persuasivo). Já os respondentes da categoria 2 possuem opinião distinta da categoria 1 na assertiva 26 (As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas) e a categoria 1 difere das demais na assertiva 20 (A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contras e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos).

Assim, apresenta-se no Quadro 07, a seguir, as opiniões das categorias nas variáveis 19, 20 e 26. Foram colocadas na tabela apenas as opções “concordo totalmente” (CT), “concordo” (C) e “indiferente” (I), pois nenhum dos sujeitos discordou das questões.

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

Quadro 07 – Diferenças entre as categorias (nível hierárquico)

Analisando o Quadro 07, percebe-se que os sujeitos da categoria 3 (“maior nível hierárquico”) tendem a concordar mais fortemente que a filosofia e estilo operacional da administração têm efeito persuasivo (assertiva 19). Por outro lado, os sujeitos da categoria 1

(“menor nível hierárquico”) tendem a concordar menos fortemente que a designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contas e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos (assertiva 20) e que as atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas (assertiva 26) .

5 Conclusões

Finalmente, pode-se afirmar que como resultado da pesquisa e das análises efetuadas que, no caso sob estudo, a grande maioria dos executivos e demais colaboradores reconhecem o benefício que a Lei Sarbanes-Oxley trouxe para a empresa pesquisada. Reconhecem ainda que, apesar de ainda haver necessidade de adequação sistêmica e de infra-estrutura, ajuda na redução e controle dos riscos e reforça sobremaneira o sistema de controles internos em todas as suas áreas de atuação.

Abordam e entendem que há necessidade de alguma mudança na cultura dos demais colaboradores, para que seja inserida no seu dia-a-dia a cultura de controles internos, atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e Governança Corporativa, fazendo com que o custo de controle seja cada vez mais reduzido, em relação aos benefícios por eles gerados.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

D’AVILA, Marcos Z.; OLIVEIRA, Marcelo A. M. de. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

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

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

LEVIN, J. FOX, J. C. **Estatística Aplicada às Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

MARKOWITZ, H. M. Portfolio Selection: efficient diversification of investments. New York: Wiley. 1959. 344p.

PENHA, José Carlos. Estudo de Caso sobre a Percepção do Corpo Diretivo de uma Multinacional Oriental quanto a implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. 2005. 181 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

PETERS, Marcos. *Implantando e Gerenciando a Lei Sarbanes-Oxley. Governança Corporativa agregando valor aos negócios.* São Paulo: Atlas, 2007.

ROVAI, Ricardo Leonardo. **Modelo Estruturado para Gestão de Riscos em Projetos: Estudo de Múltiplos casos.** 2005. 405 p. Tese apresentada a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção – Escola Politécnica de Engenharia, Depto. de Engenharia da Produção – USP. São Paulo, 2005.

ROVAI, Ricardo L.; TOLEDO, N. N. **Avaliação de Performance de Projetos através do Earned Value Management System.** In: Encontro nacional de Engenharia de Produção, 23p., 2003, Ouro Preto. Anais....Porto Alegre: Abrepro, 2002. 1CD.

ROVAI, Ricardo Leonardo; RABECHINI Jr., Roque; CAMPANARIO, Milton de Abreu. **Modelo de Avaliação de Riscos em Gestão Estratégica de Projetos: Estudo de caso empresa de autopeças.** XXVI ENEGEP – Fortaleza,CE. Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

ROVAI, Ricardo Leonardo; RABECHINI Jr., Roque; CAMPANARIO, Milton de Abreu. **Tipologia Estratégica das Operações das Empresas Multinacionais Brasileiras.** XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

SANCHES, Marcos Venício. **Sistemas de controles internos e de fiscalização em demonstrações contábeis: Uma análise crítica de normas específicas.** 2007. 111f. Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, São Paulo. 2007.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** 3. ed. Reimpressão 2006. Porto Alegre: Bookman, 2005.