



UNISINOS
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

LETÍCIA MEDEIROS DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA LEI *SARBANES-OXLEY* E DO CÓDIGO
CIVIL BRASILEIRO NOS CONTROLES INTERNOS DE
EMPRESAS LOCALIZADAS NO BRASIL**

São Leopoldo
2007

LETÍCIA MEDEIROS DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA LEI *SARBANES-OXLEY* E DO CÓDIGO
CIVIL BRASILEIRO NOS CONTROLES INTERNOS DE
EMPRESAS LOCALIZADAS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

São Leopoldo
2007

LETÍCIA MEDEIROS DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA LEI SARBANES-OXLEY E DO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO
NOS CONTROLES INTERNOS DE EMPRESAS LOCALIZADAS NO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 16 de março de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins – Universidade de São Paulo – USP

Prof. Dr. Ernani Ott – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

Dedico este trabalho aos meus avós, Geraldo (in memoriam) e Idaly, os que primeiro me ensinaram a valorizar o ambiente acadêmico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a gratidão, pela vida, pelo saber e pela inspiração.

Ao meu orientador, professor Dr. Auster Moreira Nascimento, por todo o incentivo e apoio, pelos ensinamentos e orientações recebidos.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação da UNISINOS, especialmente ao Professor Dr. Ernani Ott, Coordenador do Mestrado, pela sua contribuição à pesquisa e à Ciência Contábil, pela admirável dedicação ao Programa de Pós-Graduação, por toda a atenção e sugestões a este trabalho. Aos Professores Dr. Marcos Antonio de Souza, Dr. Carlos Alberto Diehl e Dr. Gilberto de Andrade Martins pelas sugestões propostas para este estudo.

Às funcionárias do Programa de Pós-Graduação, em especial à Ana Zilles, por todo auxílio prestado no decorrer desta jornada.

Aos colegas do curso, pela convivência e pela troca de experiências, de modo especial à Aline Nast de Lima, Daiane Fraga Lerner e Laurise Martha Pugues.

Aos professores da Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, pelo incentivo para continuar o caminho trilhado na graduação, especialmente Alexandre Costa Quintana, Ronaldo Gomes Almeida e Walter Nunes Oleiro.

A todos os profissionais das empresas participantes da pesquisa que, interrompendo suas atividades tiveram a generosidade de importar-se com este estudo, despendendo seu precioso tempo e atenção como, por exemplo, Ademar Baroni, Alexsandro Tavares, Marcelo Fortunato, Marcelo Mathias, Paulo Missiaggia e Paulo Striebel.

Por fim, e não menos importante, ao meu marido Eduardo, por todo amor, incentivo, auxílio, compreensão, e por ser o meu porto-seguro nos momentos difíceis. Aos meus pais, Paulo e Tânia, por tudo o que representam para mim, pelo amor e estímulo incondicionais, pela compreensão nas minhas ausências e, sobretudo, pela vontade de seguir em frente.

RESUMO

Em um momento em que existem debates em destaque sobre transparência e ética nas organizações, especialmente após a publicação da Lei norte-americana *Sarbanes-Oxley* (SOX) e do Código Civil brasileiro, este estudo teve por objetivo avaliar a influência dessas leis no sistema de controles internos de empresas registradas na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), partindo da premissa de que os referidos controles são a base para a manutenção de boas práticas de governança corporativa, e são usados como ferramenta de apoio à Controladoria para o exercício de suas funções. Para tanto, fez-se uma pesquisa de campo, utilizando-se como instrumento um questionário enviado para 174 empresas de capital nacional e para subsidiárias de companhias norte-americanas com cadastro na FIESP, do qual obteve-se 48 respostas de executivos de empresas nacionais e norte-americanas. Após a coleta e análise de dados, conclui-se que entre as empresas pesquisadas, todas as subsidiárias de companhias norte-americanas adequaram-se às leis, não acontecendo o mesmo entre as brasileiras. Observou-se que, em alguns casos de companhias nacionais, não foram adotados procedimentos para adequação às mencionadas leis por não as considerarem importantes. O estudo destaca que a maioria de subsidiárias norte-americanas e empresas brasileiras já possuíam sistemas de controle internos eficientes, e que tão somente foram aprimorados para adequação às leis. Além disso, revelou-se que a influência da *Sarbanes-Oxley* sobre as empresas brasileiras foi maior do que a do Código Civil, pois vários procedimentos foram espontaneamente adotados em decorrência dessa lei.

Palavras-chave: controle interno. Lei *Sarbanes-Oxley*. Código Civil. Controladoria.

ABSTRACT

At a time when there are active debates on-going concerning transparency and ethics within organizations, particularly following the publication of the North American *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) and of the latest Brazilian Civil Code, the object of this study is to examine the influence of these laws on the internal control systems of companies that are registered with The Federation of Industries of the State of São Paulo (FIESP). An initial premise adopted is that these controls are the basis for the maintenance of good practice in corporate governance, and function as a support tool for the controllership in the exercise of their functions. To examine this a field study was carried out, using a questionnaire as an instrument, which was sent to 174 companies that are either Brazilian owned or are subsidiaries of North American companies that are registered with FIESP, of which 48 replies were received from their executives. After the collation and analysis of the data it was concluded that all of the North American subsidiaries were in compliance with the law, whilst this was not universally the case with the Brazilian organizations. It was observed that in the case of some national companies' procedures to comply with the relevant legislation had not been adopted as this was not seen as being important. The study demonstrated that the majority of both the North American subsidiaries and the Brazilian companies already possessed efficient internal controls and that these were only improved to conform to the law. It also showed that the influence of the *Sarbanes-Oxley Act* on Brazilian companies was greater than that of the Brazilian Civil Code as it was revealed that various procedures have been spontaneously adopted as a result of this law.

Key Words: internal control; *Sarbanes-Oxley Act*; Civil Code; Controllership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões de controle organizacional.	20
Figura 2 - Ambiente de controle e sistema de controle interno.	29
Figura 3 - Ciclo operacional de vendas.	40
Figura 4 - Ciclo operacional de compras.	42
Figura 5 - Ciclo operacional de produção.	43
Figura 6 - Ciclo operacional de recursos humanos.	45
Figura 7 - Ciclo operacional de patrimônio.	46
Figura 8 - Estrutura do sistema de controles internos.	48
Figura 9 - Os controles internos como suporte à controladoria.	49
Figura 10 - Governança corporativa e controles internos.	54
Figura 11 - Relacionamento de objetivos e componentes do COSO.	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição da amostra.	74
Tabela 2 - Controles do ciclo operacional de vendas.	121
Tabela 3 - Controles do ciclo operacional de compras.	125
Tabela 4 - Controles do ciclo operacional de produção.	128
Tabela 5 - Controles do ciclo operacional de recursos humanos.	131
Tabela 6 - Controles do ciclo operacional de patrimônio.	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Origem de capital.....	79
Gráfico 2 - Número de empregados	80
Gráfico 3 - Ações negociadas em bolsa de valores	81
Gráfico 4 - Responsabilidade pela implantação do controle interno.....	83
Gráfico 5 - Responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos.....	85
Gráfico 6 - Conhecimento de ética e boa-fé nos negócios impostas pelo Código Civil brasileiro.....	87
Gráfico 7 - Relação entre ética e boa-fé relacionadas com controles internos.....	89
Gráfico 8 - Conhecimento do teor da Lei Sarbanes-Oxley.....	90
Gráfico 9 - Formalização do manual de ética ou conduta	92
Gráfico 10 - Adoção do manual de ética	93
Gráfico 11 - Subordinação do principal executivo	94
Gráfico 12 - Subordinação da área de controladoria.....	96
Gráfico 13 - Formação do conselho de administração.....	97
Gráfico 14 - Entrada de membros independentes no conselho de administração	99
Gráfico 15 - Participação do presidente no conselho de administração	100
Gráfico 16 - Comitê de auditoria.....	102
Gráfico 17 - Subordinação do comitê de auditoria	103
Gráfico 18 - Época de criação do comitê de auditoria	104
Gráfico 19 - Formação do comitê de auditoria	105
Gráfico 20 - Comitê de controle interno.....	107
Gráfico 21 - Subordinação do comitê de controle interno	108
Gráfico 22 - Período de constituição do comitê de controle interno	109
Gráfico 23 - Formação do comitê de controle interno	110
Gráfico 24 - Influência do ambiente de controle no sistema de controles internos..	111
Gráfico 25 - Alteração na quantidade de informações divulgadas ao mercado em decorrência da SOX/Código Civil	114
Gráfico 26 - Custos de adequação à Sarbanes-Oxley/Código Civil	116
Gráfico 27 - Adequação à Sarbanes-Oxley e/ou Código Civil	118
Gráfico 28 - Motivos da não adequação à Sarbanes-Oxley e/ou Código Civil.	119

LISTA DE ABREVIATURAS

ADR	<i>American Depositary Receipt</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRACON	Instituto de Auditores Independentes do Brasil
NPA	Norma e Procedimento de Auditoria
PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
RH	Recursos Humanos
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 DIMENSÕES DE CONTROLE ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.1 <i>Dimensão de controle de gestão</i>	21
2.1.2 <i>Dimensão de controle de dados e informações</i>	21
2.1.3 <i>Dimensão de controles e procedimentos internos</i>	22
2.2 INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO NOS CONTROLES INTERNOS	24
2.3 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO X CONTROLE INTERNO	25
2.4 FORMATAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS	26
2.5 PRINCÍPIOS DE CONTROLE INTERNO	27
2.5.1 <i>Ambiente de controle</i>	27
2.5.2 <i>Princípios operacionais</i>	32
2.5.3 <i>Princípios relacionados ao pessoal</i>	36
2.6 CICLOS OPERACIONAIS	39
2.6.1 <i>Vendas</i>	40
2.6.2 <i>Compras</i>	41
2.6.3 <i>Produção</i>	43
2.6.4 <i>Recursos Humanos</i>	44
2.6.5 <i>Patrimônio</i>	46
2.6.6 <i>Sistema de informações</i>	47
2.7 CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	50
2.7.1 <i>Transparência (disclosure)</i>	51
2.7.2 <i>Eqüidade (equity)</i>	52

2.7.3 Prestação de contas (accountability).....	52
2.7.4 Responsabilidade corporativa (corporate responsibility)	53
2.8 LEI SARBANES-OXLEY.....	55
2.8.1 Escândalos Corporativos.....	55
2.8.2 Seção 301 – Comitê de Auditoria.....	58
2.8.3 Seção 302 – Responsabilidades na emissão de relatórios financeiros.....	60
2.8.4 Seção 404 – Certificação dos controles internos	61
2.8.5 Punições.....	62
2.8.6 Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	62
2.9 CÓDIGO CIVIL	64
2.10 CONTROLE INTERNO E AUDITORIA.....	68
2.11 VANTAGENS E RISCOS DOS CONTROLES INTERNOS.....	69
3 MÉTODO DE PESQUISA	72
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	72
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	73
3.3 COLETA DE DADOS.....	75
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	77
3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	77
3.6 DIFICULDADES DA PESQUISA	78
4 ANÁLISE DE DADOS.....	79
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	136
5.1 CONCLUSÃO	136
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	139
REFERÊNCIAS.....	141
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	146
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	147

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A evidência de fraudes ocorridas em empresas importantes do mercado de ações norte-americano vem produzindo discussões sobre procedimentos de controle e de divulgação de informações contábeis pelas companhias, inclusive com reflexos no Brasil. Esse fato suscitou debates sobre a transparência e o formato das informações divulgadas pelas empresas ao mercado, e sobre a ética e a boa-fé exigida de administradores, contadores e auditores.

O congresso norte-americano reagiu às evidências de fraudes, e o chefe do poder executivo sancionou, em 30 de julho de 2002, a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), com o objetivo de criar mecanismos de gestão mais consistentes e transparentes, retomando a confiança dos investidores do mercado de capitais.

Dentre as exigências da SOX, destacam-se: (a) a responsabilização de administradores e auditores externos pelos procedimentos de controle interno e divulgações de informações econômico-financeiras; (b) a constituição de comitês de auditoria que assegurem a qualidade dos controles; que protejam os interesses de acionistas, e acompanhem a adesão da companhia aos códigos de ética e de conduta das empresas; e (c) a emissão de relatórios específicos e periódicos sobre os procedimentos de controle interno.

As empresas brasileiras com ações negociadas nos Estados Unidos da América do Norte ¹(as que, portanto, emitem ADRs²) devem adequar-se à *Sarbanes-Oxley*. O mesmo ocorre com as subsidiárias de empresas norte-americanas localizadas no Brasil, pois, normalmente, devem adotar os mesmos controles utilizados pela matriz.

¹ A partir deste ponto da dissertação, o país será referido simplesmente como Estados Unidos ou pela expressão “norte-americano”.

² *American Depositary Receipt*. Recibo de ações de companhia não sediada nos Estados Unidos, emitido por um banco e custodiado em banco norte-americano. Existem três níveis de ADRs, dependendo do tipo de negociação a ser feita. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Investidor/DicionarioFinan/dicionario.htm>>. Acesso em: 31 jan. 2007.

A proteção dos investidores do mercado de capitais, principalmente dos acionistas minoritários, é uma preocupação em todos os países, inclusive no Brasil. Nesse contexto, normas foram divulgadas pelos órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Por exemplo, a Resolução CFC n.º 1.036/05 (estabelece procedimentos e critérios relativos à supervisão e ao controle de qualidade, com ênfase nos controles internos) e a Resolução CFC n.º 1.037/05 (estabelece procedimentos e critérios relativos à responsabilidade do auditor quanto à continuidade normal das atividades da entidade), além da cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa, todos com o mesmo intuito da lei norte-americana, mesmo que implicitamente.

Além disso, o Código Civil brasileiro sancionado em 2002, também prevê que a empresa deverá fundamentar-se nos princípios da ética e da boa-fé nos negócios, responsabilizando, assim, os administradores que, em qualquer operação, tenham interesses contrários aos da sociedade, e os que não tiverem o cuidado, a diligência e a boa-fé no exercício de suas funções.

O Código enfatiza também a responsabilidade dos contadores pelos atos relativos à escrituração contábil e fiscal praticados, assim como os torna responsáveis por quaisquer atos que causem danos a terceiros.

Nota-se que as novas regulamentações não penalizam apenas os chamados “crimes do colarinho branco”, mas ampliam a responsabilidade sobre os profissionais, sejam eles os administradores e auditores, através da *Sarbanes-Oxley*, ou administradores e contadores, através do Código Civil.

Assim, esse conjunto de regras aplicáveis na celebração e regulação de negócios traz consigo uma mudança no comportamento das empresas, seja pela implantação de novas práticas de controle, seja pela responsabilização de administradores, auditores e contadores ou pela divulgação inadequada de informações econômico-financeiras.

Nesse contexto, partindo-se da premissa de que os controles internos são a base para a manutenção de boas práticas de governança corporativa, esta pesquisa é motivada pela seguinte questão: **Qual a influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do**

Código Civil brasileiro nos controles internos de empresas registradas na Federação das Indústrias do Estado do São Paulo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar qual a influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil brasileiro nos controles internos de empresas registradas na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos estabelecidos com a finalidade de fundamentar o objetivo geral desta pesquisa são:

- verificar se as companhias localizadas no Brasil têm conhecimento do conteúdo da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil brasileiro;
- verificar as práticas de controle adotadas pelas empresas antes e após a publicação das leis;
- verificar se houve custos adicionais em decorrência da implantação das leis;
- conhecer as razões de não adoção dos procedimentos pelas empresas, caso não o tenham feito.

1.3 Delimitação do estudo

Os reflexos da Lei *Sarbanes-Oxley* no Brasil são diversos, sobretudo pela grande quantidade de subsidiárias de empresas norte-americanas existentes no

país, além das brasileiras que possuem ações negociadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos.

Sem perder de vista o cenário internacional, administradores e contadores precisam estar atentos às imposições do Código Civil, pois, além das regras expressas e que estão concentradas no Livro do Direito da Empresa (Livro II do Código), existem os princípios da ética e da boa-fé, que servem de base para todo o código, ou seja, a boa-fé objetiva, que está expressa na lei, conforme afirma Martins-Costa (2003).

Logo, a partir dos princípios que, por fundarem o Código, aplicam-se também às questões típicas da contabilidade e dos negócios como um todo, denota-se uma ampliação das responsabilidades dos envolvidos na gestão das empresas. Por eles, independentemente do cumprimento de todas as regras especificamente dispostas, há a possibilidade de responsabilização do contador, se ele, de alguma forma, ainda que não expressamente prevista em lei ou regulamento, transgredir as diretrizes gerais da ética e boa-fé.

A pesquisa não se propõe a um exame exaustivo das disposições da Lei *Sarbanes-Oxley*, e tampouco a enveredar por caminhos jurídicos relacionados ao Código Civil Brasileiro. Ademais, não se destina a abordar outras regulações, como por exemplo, as resoluções da CVM e do Conselho Federal de Contabilidade. Antes, reconhecendo a importância das normas jurídicas para a contabilidade e para a gestão das empresas, busca estimar como a SOX e o Código Civil se completam e podem contribuir para a transparência e fidedignidade das práticas de controles adotados pelas empresas localizadas no Brasil.

1.4 Relevância do estudo

Inserida na linha de pesquisa de finanças corporativas e controle de gestão, sob a área de concentração de Contabilidade e Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, nível Mestrado, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e, na perspectiva de estudos da informação contábil e governança corporativa, este estudo encontra justificação, na medida em que os gestores

corporativos dependem da informação contábil para a tomada de decisões. Igualmente, o próprio mercado de capitais demanda informações fidedignas para pautar seu comportamento. Dessa forma, o trato das demonstrações contábeis adquire interesse para o mercado, porque pode determinar significativos movimentos econômicos.

Ademais, além da visibilidade dada ao administrador e ao contador na redação do Código Civil de 2002, existem os desdobramentos inevitáveis e já apontados pela doutrina jurídica do princípio da eticidade e da noção de boa-fé objetiva. Essas repercussões, que abrangem o Direito da Empresa e, portanto, abarcam as demonstrações contábeis e a gestão das organizações, determinam novas responsabilidades: qualquer conduta ou prática que ofenda a ética ou a boa-fé enseja responsabilização pessoal do administrador ou do contador.

Neste sentido, este estudo contribui para uma sólida estrutura de controles internos que pode proporcionar a fidedignidade e a transparência desejadas pelo mercado, além de ser uma ferramenta de gestão interna, da qual a controladoria faz uso para subsidiar, com segurança, todo o processo de gestão e tomada de decisão, indo ao encontro dos princípios de governança corporativa.

1.5 Estrutura da dissertação

Para melhor entendimento, este estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a delimitação e a relevância.

No segundo capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do referencial teórico, que dá suporte à pesquisa; no terceiro, o método da pesquisa, abrangendo a classificação da pesquisa, população, amostra e coleta de dados. Também é apresentada no terceiro capítulo a forma de tratamento e análise dos dados, assim como a limitação do método.

No quarto capítulo, são apresentados os dados obtidos na pesquisa, como sua análise e interpretação, e, no quinto capítulo, é exposta a conclusão e recomendações para futuros estudos.

Por fim, dá-se a conhecer as referências que serviram de base para a elaboração do referencial teórico, seguido dos Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Dimensões de Controle Organizacional

A palavra 'controle' pode assumir diferentes significados. No contexto empresarial, 'controle' pode ser denominado de organizacional ou gerencial e, como afirmam Anthony e Govindarajan (2001, p. 34), tem a finalidade de “assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos”.

À medida que as organizações crescem, aumenta o distanciamento entre a sua administração e as áreas onde ocorrem as atividades, surgindo a necessidade da existência de um controle organizacional (NASCIMENTO; REGINATO, 2007) que, conforme Anthony e Govindarajan (2001) pode ser definido como o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias estabelecidas por estes gestores.

O controle organizacional tem por objetivo garantir a eficácia empresarial, verificando se os recursos colocados à disposição da empresa foram utilizados com vistas a atingir as expectativas dos seus proprietários. Para garantir a eficácia dos controles, é preciso estabelecer planos que abranjam a totalidade das operações da empresa e que estejam totalmente integrados entre si. Catelli, Pereira e Vasconcellos (2001, p. 146) afirmam que “quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles”.

Nesse sentido, é necessário conhecer quais são os níveis de controle existentes na empresa, para que sua análise e compreensão sejam facilitadas e, assim, estabelecer-se o sistema de controle e as dimensões de controle. Para tanto, neste estudo, utilizar-se-á as dimensões concebidas através de pesquisas desenvolvidas no mestrado em Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), e no grupo de pesquisa em Controladoria, do CPNq, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento.

Assim, essas dimensões de controle são: (1) dimensão de controle de gestão; (2) dimensão de controle de dados e informações; e (3) dimensão de controles e procedimentos internos, que podem ser visualizadas na Figura 1.

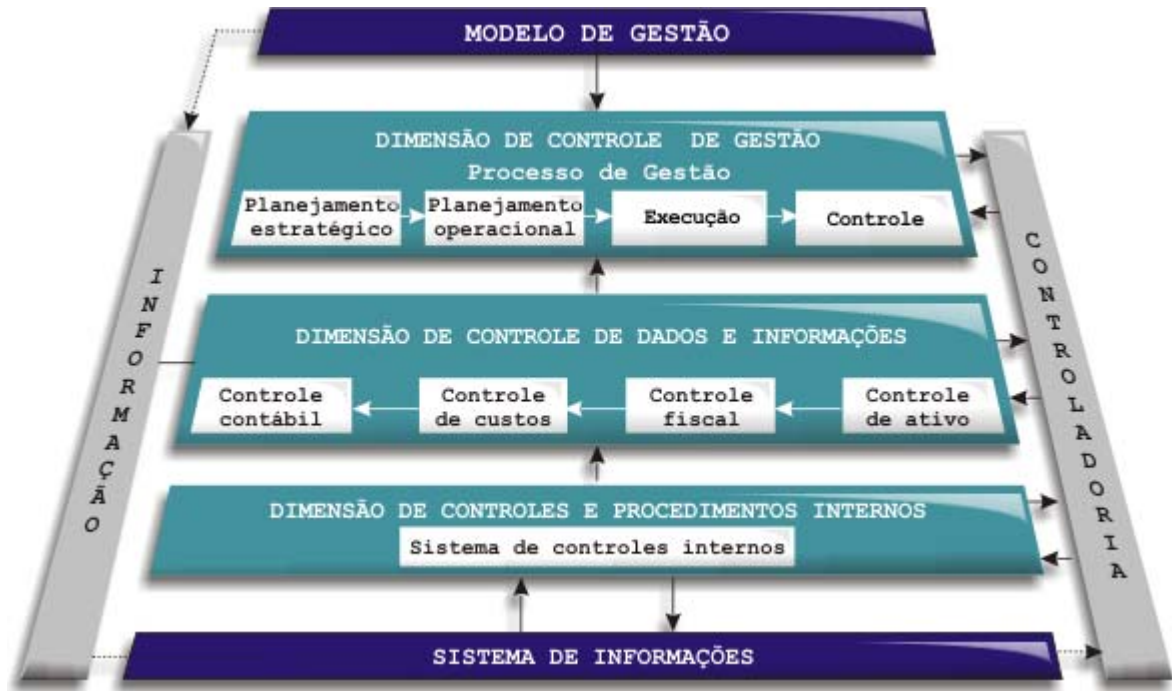


Figura 1 - Dimensões de controle organizacional

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p. 5).

Por meio da Figura 1, observam-se as diversas formas e níveis de controle existentes em uma organização, assim como se pode visualizar a inter-relação entre eles e a área de controladoria, ou seja, o suporte dado pela dimensão de controles e procedimentos internos por meio dos controles internos à dimensão de controle de dados e informações que, por sua vez, fornece os dados à dimensão de controle de gestão. Toda essa conexão é possível somente por meio de um sistema de informações que permita a segurança na transmissão dos dados, o que pode ser utilizado com eficácia pela controladoria para subsidiar o processo de gestão e tomada de decisões.

A seguir, faz-se um breve comentário sobre as dimensões de controle de gestão e de controle de dados e informações, e uma análise detalhada da dimensão de controles e procedimentos internos, em que estão inseridos os controles internos, objeto deste estudo.

2.1.1 Dimensão de controle de gestão

A dimensão de controle de gestão é onde se concentra todo o processo de gestão e, conseqüentemente, o processo decisório, pois, conforme Nobre e Parisi (2001, p. 123),

esse processo deve apoiar os gestores na otimização de resultado econômico, desde a escolha dos melhores planos estratégicos e operacionais até a tomada de decisões de ações corretivas para assegurar a busca pelo resultado desejado.

Portanto, para Catelli, Pereira e Vasconcellos (2001), essa dimensão de controle engloba o Planejamento Estratégico (que tem o papel de assegurar o cumprimento da missão da empresa), o Planejamento Operacional (objetivando escolher, detalhar e aprovar as melhores alternativas que viabilizem as diretrizes, de forma a otimizar os resultados operacionais), a Execução (que deve atender aos objetivos estabelecidos no planejamento operacional) e o Controle (que deve assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados).

De forma resumida, pode-se dizer que, na dimensão de controle de gestão, objetiva-se o controle de forma mais ampla, ou seja, em que o gestor tenha o controle de tudo o que foi planejado na fase de planejamento estratégico e o que foi executado na fase operacional, de maneira que possa visualizar se todas as decisões do processo ocorreram conforme o esperado.

É por essa razão que se comparam constantemente o planejamento estratégico e o planejamento operacional com a sua execução, possibilitando, assim, o fornecimento de *feedback* aos gestores, que poderão verificar os rumos tomados pela empresa e, se necessário, adotar ações corretivas para que se atinja sua missão.

2.1.2 Dimensão de controle de dados e informações

Conforme Nascimento e Reginato (2007, p. 7), essa dimensão é

voltada para o registro e o controle de todos os eventos que tenham repercussão econômica para uma organização, e que supre as atividades operacionais com nível informacional necessário para a irrigação da ação decisória, por meio de informações que induzam os gestores à reflexão necessária em direção à obtenção de resultados otimizados.

Nessa dimensão, o nível de controle precisa ser um pouco mais detalhado do que na dimensão operacional, pois se analisa a origem dos registros dos ativos da empresa. Por isso, essa dimensão é composta pelos sistemas de controle contábil, controle de custos, controle fiscal e controle de ativos. Como exemplo, pode-se citar o controle de custos, em que se exerce um controle efetivo sobre todo o sistema de produção da empresa, analisando se o método de custeio está adequado, se todos os registros de produção estão corretos, se os controles de estoque estão corretos, etc. Assim, a empresa terá segurança de que o seu sistema de custos está adequado.

Nascimento e Reginato (2007) afirmam ainda que essa dimensão é o alicerce da dimensão de controle de gestão, fornecendo os dados e informações aos gestores e à controladoria. No entanto, a segurança e a confiabilidade dessas informações dependem da eficácia e da acurácia de uma outra dimensão de controle, a de controles e procedimentos internos.

2.1.3 Dimensão de controles e procedimentos internos

Os controles internos sempre estiveram presentes nos programas de auditoria e na realidade de empresas que almejam um controle apurado de seus ativos. Contudo, com o processo de globalização, a abertura dos mercados e o crescimento das multinacionais, os referidos controles ganharam maior destaque, na medida em que as empresas começaram a ter subsidiárias em diversos países, o que impõe um padrão de procedimentos que, naturalmente, lhes possibilite manter o controle de todas as suas unidades.

Nesse contexto, tanto as dimensões de gestão como a de controle de dados e informações, por si sós, não são suficientes para garantir a eficácia da gestão, pois não garantem que todas as informações geradas sejam íntegras. Necessita-se, portanto, de mecanismos que padronizem o comportamento de cada membro da

organização, bem como de cada operação realizada, o que se torna possível por meio da dimensão de controles e procedimentos internos cuja essência é, fundamentalmente, garantir a integridade das informações sobre todos os eventos que dizem respeito às atividades da empresa, possibilitando que elas espelhem, com propriedade, esses eventos decorrentes da ação gerencial.

Anthony e Govindarajan (2001) afirmam que o controle é obtido mediante dois tipos de comportamento: um é a tarefa sistemática de planejar e controlar e o outro consiste na obediência a regulamentos, sendo este último o foco desta dimensão. Nessas circunstâncias, a dimensão de controles e procedimentos internos é a que proporciona melhores níveis de segurança aos registros dos sistemas de contabilidade, custos, fiscal e patrimonial (dimensão de controle de dados e informações), garantindo a integridade das suas informações.

Essa dimensão pode ser definida como o conjunto de normas e procedimentos e de controles internos formais, estabelecidos com o propósito de padronizar o comportamento administrativo em todos os seus níveis, proporcionando meios seguros para o acompanhamento das ações dos membros da organização, e possibilitando o rastreamento de cada transação ocorrida no âmbito da empresa, que envolva tanto o consumo quanto o manuseio de seus ativos.

Esse nível de controle abrange, ainda, as regras formais de conduta que devem nortear os gestores e seus colaboradores quanto aos níveis ético e técnico, vistos como necessários para o exercício de suas funções. Assim, a dimensão de controles e procedimentos internos torna-se o alicerce para as demais dimensões, em razão da acurácia, fidedignidade e tempestividade das informações, utilizadas pela controladoria para subsidiar o processo de gestão.

Os controles internos tornam-se ferramentas de apoio para a controladoria e uma forma de manutenção de boas práticas de governança corporativa, adotando como princípios básicos a ética e a transparência dos atos administrativos. Assim, para a controladoria atingir seu objetivo na organização, faz-se necessária uma adequada estrutura de controles internos respaldada por um sistema adequado de controle.

2.2 Influência do modelo de gestão nos controles internos

No âmbito organizacional, os controles internos estão intimamente ligados e são dependentes do modelo de gestão adotado na empresa, o qual é oriundo das crenças e dos valores dos gestores, repassados para a empresa e, por conseqüência, determinam o grau de robustez e a forma de aplicação dos controles internos.

Assim, modelo de gestão é o enfoque que os gestores atribuem à organização, para que ela cumpra com os seus objetivos. Caggiano e Figueiredo (1997, p. 30) definem modelo de gestão como “um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos”. E são esses conjuntos de princípios que definem as diretrizes básicas da empresa.

Parisi (2001, p. 270) corrobora essa definição, afirmando que essa forma de ser da empresa “resulta num modelo de gestão com características particulares, que pode ou não promover as melhores condições de atuação para os gestores”.

Um modelo de gestão bem definido pode auxiliar a formatação do sistema de controles internos, fornecendo os recursos necessários para a sua implementação. Isso ocorre onde há gestores participativos e incentivadores que permitem que os controles internos sejam mais bem desenvolvidos e aplicados. Se a implantação do sistema de controle tiver o apoio e o incentivo da administração, certamente, terá também o apoio de todo o pessoal da empresa.

Por outro lado, o modelo de gestão pode restringir os procedimentos de controle e causar problemas. Por exemplo, se os gestores não estão preocupados com a organização e com os atos praticados por seus colaboradores, ou querem, intencionalmente, encobrir alguns dos seus próprios atos, os controles deixarão de ser essenciais, e poderão levar a empresa a enfrentar dificuldades para implantar e investir em práticas de monitoramento, reduzindo, em conseqüência, a confiabilidade das informações geradas.

Portanto, não adianta desenvolver o melhor sistema de controles internos, com regras de conduta e procedimentos formalizados e com os melhores recursos,

se o pessoal – principalmente a administração – não estiver engajado numa “filosofia” favorável de controle organizacional.

O modelo de gestão também define a atuação da controladoria em relação aos controles internos e ao sistema de controle como um todo, delineando a forma como essa área deve participar do processo de planejamento, implantação e monitoramento dos referidos controles, assim como a maneira como deve reportar as informações pertinentes a essa dimensão de controle aos gestores e tomadores de decisões.

2.3 Sistema de controle interno x controle interno

Para que se possa entender a essência da dimensão de controles e procedimentos internos, faz-se necessário diferenciar o que são controles internos e o que é sistema de controle interno.

Roehl-Anderson e Bragg (1996) definem controles internos como um grande número de normas e procedimentos que podem ser estabelecidos para alcançar os objetivos concretos de uma organização.

Cada operação realizada na empresa exige diversos procedimentos e mecanismos que assegurem que cada uma foi executada e registrada de forma correta, os quais se denominam controles internos. Por exemplo, a venda de determinado produto exige, entre outros, pelo menos, três procedimentos de controle interno: verificar se a venda está sendo realizada pelo preço determinado pela empresa; verificar se as quantidades saídas conferem com o que foi solicitado pelo cliente; verificar se a baixa do estoque confere com a nota fiscal de venda.

O conceito de sistema é mais abrangente. O biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, pioneiro da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), define sistema como um “conjunto de elementos em interação”, ou seja, “resultado da interação dinâmica das partes” (BERTALANFFY, 1977, p. 53 e 62).

Existem inúmeros tipos de sistemas em cada ramo do conhecimento: na medicina, o sistema digestivo formado por diversos órgãos, como: esôfago, estômago, fígado, pâncreas e outros, que estão em constante interação com a

finalidade de completar todo o processo alimentar e de garantir a sobrevivência do corpo humano; na astronomia e na astrofísica, o sistema solar, formado pelos diversos planetas e satélites. Na empresa não é diferente, pois nela existem diversos sistemas que se completam, são interdependentes e interagem entre si, formando o sistema-empresa. Um desses é o sistema de controles internos, formado pela interação e interdependência de cada procedimento isolado de controle, considerando cada ciclo de operações que a empresa realiza, com o objetivo de assegurar a eficácia organizacional, pela proteção do patrimônio da empresa, pela confiabilidade e pela tempestividade das informações, e pela determinação da adesão às normas e políticas preestabelecidas.

Assim, o ciclo operacional de vendas, por exemplo, constitui-se de inúmeras operações nas etapas de venda / vendas a receber / recebimento. Cada etapa é formada por diversos controles, que, considerados em conjunto, formam o sistema de controle interno de vendas. Considerando, ainda, os demais ciclos operacionais (compras, produção etc.), tem-se o sistema de controle interno da organização.

Portanto, controle interno é cada um dos procedimentos estabelecidos e executados individualmente, e sistema de controles internos é a organização dos mecanismos de controle.

Entretanto, para o sistema atingir o seu objetivo, necessita de um ambiente de controle favorável, formatado de acordo com o modelo de gestão e facilitado pela área destinada para isso, a controladoria.

2.4 Formatação do sistema de controles internos

Para que o sistema de controles internos possa ser efetivamente executado, é preciso que antes, seja formatado. Ressalta-se que não existe um padrão para a implementação do sistema de controles, porém é necessário, primeiramente, saber qual é o modelo de gestão adotado na organização; em seguida, verificar qual é o ambiente de controle em que esse sistema será inserido para, finalmente, iniciar a sua formatação.

A formatação é o delineamento e a parametrização dos procedimentos que serão adotados para assegurar a transparência e a segurança das informações gerenciais, que funcionarão de forma concatenada. No entanto, para que o sistema seja formatado, a fim de reduzir os riscos de erros e fraudes, alguns aspectos importantes precisam ser observados.

Primeiramente, faz-se relevante definir as necessidades físicas e operacionais para o desenvolvimento do sistema e, posteriormente, os recursos humanos necessários. As necessidades fundamentais para a formatação, execução e monitoramento dos controles internos configuram os princípios de controle interno. Tais princípios são integrados aos ciclos operacionais da empresa (vendas, compras, patrimônio, recursos humanos e sistema de informações). Essa divisão é utilizada para o delineamento de cada atividade de controle.

2.5 Princípios de controle interno

Os princípios de controle interno são os preceitos básicos para a existência de um sistema de controle interno, e determinam diretamente se a estrutura de controle interno existente na empresa é sólida, robusta, ou, ao contrário, é uma estrutura com falhas e sujeita à ocorrência de erros ou fraudes. Gallaro e Associados (2000, p. 61) mencionam que esses princípios são “medidas saneadoras que devem ser adotadas pela empresa”.

Assim, dividem-se os princípios de controle interno em ambiente de controle, princípios operacionais e princípios relacionados a recursos humanos.

2.5.1 Ambiente de controle

O ambiente de controle é consequência direta do modelo de gestão, ou seja, depende da intenção dos gestores, da maneira como eles querem conduzir a sua organização e do modo como essa intenção é repassada ao restante das pessoas na empresa, para que sigam as mesmas diretrizes estabelecidas pela direção.

De acordo com PriceWaterhouseCoopers (2000, p. 75),

o ambiente de controle reflete a filosofia, atitude e compromisso demonstrado pela administração para estabelecimento de uma atmosfera positiva para a implementação e execução de operações do negócio bem controladas. Ele influencia fortemente a eficácia dos sistemas de controle da companhia.

Imoniana e Nohara (2004, p. 1) corroboram esse conceito, afirmando que

o ambiente de controle interno compreende um conjunto complexo de métodos, mecanismos de monitoramento, sistemáticas de revisão, sistemas informatizados e critérios para que a gerência possa utilizar na avaliação da consecução dos objetivos empresariais, bem como na produção de dados financeiros e contábeis confiáveis, destinados aos acionistas, aos potenciais compradores da empresa ou mesmo a comunidade como um todo (*stakeholders*³).

Nesse sentido, Gallaro e Associados (2000, p. 64) afirmam que “fazem parte do ambiente de controle o enfoque que a direção da empresa dá ao controle, à organização e à estrutura da empresa”.

Assim, o sistema de controles internos é fortemente influenciado pelo ambiente de controle da empresa, que reflete as crenças e os valores da administração, formando um ambiente favorável ou desfavorável para a implantação e execução dos procedimentos de controle. Considera-se, portanto, o ambiente de controle como a principal diretriz, isto é, o princípio mais importante para a formatação e a implementação dos controles internos, visto que é com base nele que serão determinados todos os demais princípios.

Imoniana e Nohara (2004, p. 3) mencionam que “é neste ambiente de controle que se desenham e implementam os processos contábeis e os controles internos”.

Na Figura 2, observa-se a influência do modelo de gestão no ambiente de controle da empresa e a importância desse ambiente para a formatação dos controles internos.

³ *Stakeholders* é o que designa os diversos grupos que têm interesse por uma organização ou por ela são afetados, por exemplo, acionistas, clientes, parceiros, consumidores etc.

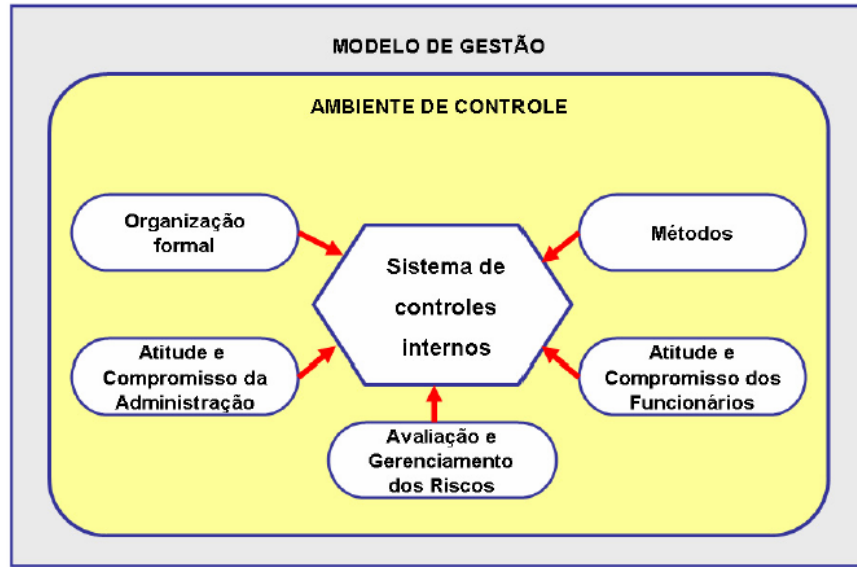


Figura 2 - Ambiente de controle e sistema de controle interno

Conforme observado na Figura 2, deve-se avaliar diversos fatores que constituem o ambiente de controle da empresa para possibilitar a implantação do sistema, dentre os quais: a organização formal, a atitude e compromisso da administração e dos funcionários e os métodos de controle, além da avaliação e gerenciamento dos riscos.

a) Organização formal

Um dos aspectos a ser avaliado no ambiente de controle é o nível de formalização que a empresa possui. Essa formalização refere-se à tradução, em forma de manual de conduta e procedimentos, ou de qualquer outro tipo de formalização, das crenças e dos valores dos proprietários, que, em consequência, transformam-se nas crenças e nos valores da organização.

Rittenberg, Martens e Landes (2007) afirmam que muitos funcionários preferem deixar os controles operarem sem ter que documentá-los e, por este motivo, algumas organizações foram surpreendidas por possuírem documentação inadequada e sistema de controles ineficientes. Os autores mencionam que a orientação para a implementação do sistema de controles, além de servir como base

para treinar o pessoal novo e prover evidências que eles operaram de maneira efetiva⁴.

Nesse manual, são definidas as diretrizes mínimas para toda e qualquer operação na empresa, funcionando como uma bússola, ou seja, mostrando a direção que a organização deverá seguir para atingir o seu objetivo. Com a formalização do controle, pretende-se garantir que os funcionários estejam cientes da missão da empresa e, assim, possam utilizar os recursos da melhor forma, isto é, com eficácia e economicidade.

b) Atitude e compromisso da administração

É essencial, para um ambiente de controle favorável, a avaliação do nível de comprometimento da administração com o controle organizacional, ou seja, se a administração está realmente interessada em controlar suas operações e em implantar um eficiente sistema de controle interno. Esse compromisso também é consequência do modelo de gestão da empresa.

Entretanto, mesmo que na empresa haja um modelo que incentive os controles, pode ocorrer que o compromisso seja apenas algo teórico e que, na prática, os administradores não efetivem os procedimentos de controles internos, ou não exijam dos funcionários o mesmo compromisso. Por esse motivo, deve haver uma relação direta entre o modelo de gestão adotado e as atitudes da administração, a fim de cumprir com os objetivos da empresa, sobretudo por meio dos procedimentos de revisão e dos mecanismos de monitoramento.

Nesse sentido, Boynton, Johnson e Kell (2002) afirmam que são muitas as características que podem fazer parte da filosofia e do estilo da empresa e que podem ter impacto sobre o ambiente de controle como, por exemplo, a forma como a administração trata os principais executivos (contrato formal ou informal) ou a aplicação conservadora ou agressiva de princípios contábeis.

⁴ Tradução livre.

c) Atitude e compromisso dos funcionários

De nada adianta uma atitude pró-ativa da administração, se essas crenças e valores não forem comunicados aos funcionários, ou seja, os funcionários devem saber claramente qual é o modelo de gestão da empresa, formando um ambiente de controle favorável.

Nesse sentido, é preciso verificar qual o nível de conhecimento e comprometimento dos funcionários com a cultura e as metas estabelecidas pela empresa. A importância da atitude e do compromisso do pessoal deve-se ao fato de os controles serem implantados e monitorados, na sua maioria, pelos funcionários; logo, se eles não estiverem comprometidos, os resultados não serão satisfatórios, mesmo com estruturas sólidas de controle.

d) Métodos

Para a implantação dos controles, faz-se necessário entender os métodos a serem utilizados pela empresa para tal. Portanto, deve-se avaliar se a responsabilidade pelos controles internos será centralizada ou descentralizada; se dependerá de aprovação apenas do responsável pela área, ou da alta administração.

Geralmente, o planejamento dos controles internos requer análise dos organogramas e fluxogramas da empresa, abrangendo todas as suas áreas e operações. Devem ser definidos os critérios para o delineamento do sistema; se cada procedimento será desenhado e implantado por área; quem será a pessoa responsável pela implantação, pela revisão e pelo monitoramento.

e) Avaliação e gerenciamento dos riscos

Boynton, Johnson e Kell (2002) mencionam que a identificação e a análise dos riscos são relevantes para a consecução dos objetivos da organização e determinam como os riscos devem ser administrados. Para tanto, parte-se do pressuposto de que a empresa está inserida num ambiente de constante incerteza, portanto, sujeita tanto a riscos próprios da sua atividade como a riscos do mercado onde atua.

A gestão de riscos corporativos permite que a administração possa tratar de forma eficaz as incertezas e os riscos, buscando a eficácia e a eficiência de suas operações, e gerando valor para o acionista. O gerenciamento de riscos também é importante para a controladoria, pois facilita a identificação e a resolução de problemas, principalmente, na dimensão de controle de gestão, por possibilitar um melhor controle de cada área da empresa, minimizando a possibilidade de ocorrência de erros no processo de tomada de decisão.

Portanto, conforme observado na Figura 2, o sistema de controles internos é formatado de acordo com o ambiente de controle existente na organização, o qual, se for consistente, facilitará a atuação da controladoria.

2.5.2 Princípios operacionais

Os princípios operacionais de controle envolvem a parte física necessária para a formatação e para a implantação do controle interno. Geralmente, demandam um investimento financeiro em computadores, *softwares*, elaboração de manuais, entre outros. Trevisan e Associados (1988, p. 60) mencionam que esses princípios “estão voltados para a estrutura funcional e organizacional da empresa”.

Ressalta-se que a empresa deve sempre avaliar a relação custo-benefício antes de efetuar investimentos financeiros, ou seja, avaliar se o benefício de manter

um controle é maior do que o gasto gerado na aquisição de um equipamento que possibilite a execução desse procedimento. Para Rittenberg, Martens e Landes (2007) a administração deve identificar três fatores se determinar um controle: a redução do risco a um nível aceitável, que ele de fato contribua para a efetividade da organização e que seja rentável, no sentido de que o custo de sua implantação não seja maior do que o benefício gerado pela sua existência⁵.

Os princípios operacionais compreendem, dentre outros, os mecanismos de monitoramento, a sistemática de revisão e os manuais de rotinas, procedimentos e de conduta.

a) Mecanismos de monitoramento

Rittenberg; Martens e Landes (2007) afirmam que a organização deve esperar que, com o passar do tempo, os processos e os riscos se alterem e, com isso, os procedimentos de controle também devem ser revisados e alterados. As operações devem ser constantemente monitoradas, a fim de se identificar e corrigir possíveis falhas ou inexistência de procedimentos de controle. Geralmente, selecionam-se amostras de cada operação para facilitar o processo de monitoramento. Além das operações, os procedimentos de controle interno existentes também devem ser monitorados, minimizando a possibilidade de falhas no processo de controle.

Boynton, Johnson e Kell (2002) afirmam que o monitoramento é o processo contínuo de avaliação do sistema de controle da empresa, ou seja, o ato de supervisionar e avaliar se as atividades e os procedimentos estabelecidos previamente foram devidamente executados. Assim, efetuam-se revisões contínuas, realizando modificações oportunas, quando necessário.

Ressalta-se que a formatação e a execução dos controles internos são de responsabilidade da administração. No entanto, cabe à controladoria o monitoramento e a preservação da sua estrutura. Além disso, todas as pessoas na

⁵ Tradução livre

empresas devem também assumir a responsabilidade pelo monitoramento de suas respectivas operações e das atividades de controle.

Esse monitoramento proporciona maior segurança às informações utilizadas pela controladoria, permitindo-lhe um melhor controle do processo de gestão, além de subsidiar da melhor forma os gestores para suas tomadas de decisões.

b) Sistemáticas de revisão

Os controles internos constituem-se em ferramentas importantes para a gestão de riscos. Desse modo, as atividades de controle abrangem todos os procedimentos a serem adotados na empresa para a redução de incertezas e dos riscos identificados. Essas atividades podem ser desenvolvidas tanto para a detecção desses riscos como para a sua prevenção.

As atividades de prevenção consistem naqueles procedimentos e práticas adotados para antecipar a ocorrência de erros ou possíveis fraudes, como, por exemplo, estabelecer o valor máximo a ser movimentado pelo responsável pelo caixa da empresa. Por sua vez, as atividades de detecção são aquelas voltadas a identificar erros ou fraudes já ocorridos ou em andamento, como, por exemplo, o confronto de dados advindos de bases diferentes. Outro exemplo de detecção pode ser a conferência de numerário no caixa.

Portanto, devem ser criadas sistemáticas periódicas de revisão dos procedimentos de controle para acompanhar a dinâmica dos negócios, o que ocorre naturalmente com o progresso dos procedimentos. A revisão deve avaliar continuamente os resultados da empresa, comparando-os com os objetivos preestabelecidos pela administração, e propiciar alterações nos procedimentos, quando necessário, a fim de evitar o surgimento de novas operações que fiquem a descoberto pelo sistema.

c) Manual de rotinas e procedimentos

Deve-se elaborar na empresa um manual contendo todos os procedimentos de controle, bem como apontar as pessoas responsáveis pela elaboração, implantação e revisão de cada um. Esse manual é elaborado com base no delineamento de cada operação e cada tarefa executada na empresa. Nele se descreve, passo a passo, o que cada funcionário deve e o que não deve fazer, bem como os níveis de alçada e o valor máximo a ser aprovado em cada operação.

Como consequência, todas as pessoas têm conhecimento das suas obrigações e das limitações de seu cargo.

d) Manual de ética e conduta

Deve ser elaborado um manual com as regras de conduta e os padrões éticos a serem observados pelos funcionários na execução de suas diferentes tarefas. Cada funcionário deve declarar formalmente que está ciente dos padrões de conduta exigidos na empresa. Assim, o funcionário toma conhecimento do comportamento que se espera dele, bem como da conduta que não é considerada adequada, devendo mudar o seu comportamento, se preciso for.

O manual de conduta torna-se uma segurança para o funcionário e também para os gestores, na medida em que eles sabem que o pessoal está ciente das regras estabelecidas, podendo responsabilizar àqueles que não mantêm um comportamento aderente às mesmas.

2.5.3 Princípios relacionados ao pessoal

Os princípios de controle relacionados ao pessoal referem-se às exigências e cuidados mínimos para que se consiga desenvolver com tranqüilidade o sistema de controle. Isso se dá em razão de que não adianta implantar os melhores procedimentos, se o pessoal responsável pela execução e monitoramento não estiver engajado e comprometido com a eficácia desses controles. Outro motivo apontado por Trevisan e Associados (1988) afirmam, é que, em algumas empresas, a folha de pagamento e os gastos relacionados ao pessoal representam um percentual relativamente alto na composição dos custos.

Os aspectos aqui tratados compreendem, dentre outros: a contratação de pessoal competente e de confiança, a adequada distribuição de tarefas e responsabilidades, uma adequada segregação de funções, um controle de rodízio de funcionários nos cargos, bem como a limitação do pessoal ao acesso físico a ativos e registros. Imoniana (2003, p. 59) afirma que estas “definições podem ser feitas de maneira formal ou informal, mas o importante é que sejam claras aos funcionários da organização”.

a) Pessoal competente e de confiança

Em muitos casos, as pessoas são responsáveis pelo êxito ou pelo fracasso das organizações; por isso, têm grande importância para o sistema de controles internos.

Boynton, Johnson e Kell (2002) afirmam que as políticas e procedimentos relacionados a recursos humanos devem proporcionar razoável segurança de que as pessoas escolhidas têm as qualificações necessárias para o cumprimento das responsabilidades que deverão assumir. Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), se o pessoal é competente e digno de confiança, pode-se gerar resultados financeiros satisfatórios, ainda que outros elementos de controle sejam deficientes. Por outro lado, se o pessoal é incompetente e sem credibilidade, podem surgir problemas na organização, mesmo tendo um sistema de controles internos teoricamente confiável.

Além disso, o pessoal da organização precisa ter atitude e compromisso, ou seja, querer desenvolver bem as tarefas de controle que cabem a cada um.

b) Distribuição de tarefas e responsabilidades

Para que os controles sejam eficazes, faz-se necessário distribuir tarefas e atribuir determinadas responsabilidades para cada funcionário. É preciso que fique clara a responsabilidade pelos diferentes procedimentos a serem executados, facilitando a revisão e a responsabilização por eventuais falhas (RITTENBERG; MARTENS; LANDES, 2007)⁶.

Assim, para uma distribuição adequada de tarefas e responsabilidades, parte-se dos organogramas e fluxogramas da empresa, em que são apresentados todas as áreas e os cargos, bem como todas as tarefas a serem desenvolvidas e que, portanto, precisam ser controladas. Nesse sentido, cada um dos funcionários necessita saber exatamente qual é o seu cargo, qual é a sua hierarquia no organograma da empresa, assim como as tarefas e controles que estão sob sua responsabilidade. Trevisan e Associados (1988) mencionam que a atribuição de funções às pessoas constitui-se um dos mais importantes princípios de controle interno.

c) Segregação de funções

A segregação de funções, que minimiza consideravelmente os riscos de fraude, consiste em assegurar que os funcionários não tenham sob sua responsabilidade um ciclo completo de operações. Por exemplo, o mesmo funcionário não pode ser responsável pela salvaguarda, registro e conferência dos ativos, ou aprovação de compra e contabilização. Recomenda-se que haja uma pessoa responsável pela solicitação de compra, outra que tenha autoridade para aprovação e outra ainda para o registro contábil do bem.

⁶ Tradução livre.

De acordo com Cassarro (1997, p. 97), “quem realiza uma transação não pode ter autoridade para aprová-la”. Por exemplo, recomenda-se que tenha uma pessoa responsável pela solicitação de compra, outra que tenha autoridade para aprovação e uma terceira para o registro contábil do bem.

Se a segregação de funções não for seguida, poderá ocorrer que uma pessoa responsável pela salvaguarda e registro de ativos desvie determinado bem e efetue a respectiva baixa contábil. Tal operação dificilmente seria descoberta, mesmo com o sistema de controle em vigor.

d) Rodízio de funcionários e cargos

Uma medida também importante é estabelecer uma política formal de rodízio de funcionários. De acordo com Rasmussen (1988), é importante efetuar freqüentemente a rotatividade de funcionários em níveis subalternos para evitar a formação de vínculos e/ou vícios que possam eventualmente causar dano à empresa.

Essa política poderá ser estabelecida em caráter temporário, por ocasião de férias ou outros afastamentos do funcionário titular do cargo, ou em caráter permanente, como parte do plano de carreira.

A rotatividade de funcionários implica que uma mesma pessoa não permaneça por muito tempo no mesmo cargo, evitando que se desenvolvam vícios e formação de conluios que possibilitem a ocorrência de fraudes. Um outro benefício do rodízio de funcionários é a possibilidade de mais de uma pessoa conhecer determinada tarefa; assim, será fácil a reposição no cargo, se alguma pessoa solicitar demissão ou for demitida da empresa.

e) Limitação de acesso físico a ativos e registros

Esta limitação é complementar à segregação de funções e restringe o acesso dos funcionários aos ativos da empresa, ou seja, determinados bens somente são

acessíveis às pessoas que trabalham num determinado setor, ou têm esse bem sob a sua responsabilidade. Por exemplo, estão autorizadas a entrar no setor de almoxarifado apenas as pessoas que lá trabalham. Outros empregados que desejem retirar material no setor devem aguardar até que um funcionário autorizado lhes entregue o material solicitado.

Boynton, Johnson e Kell (2002) defendem que essa limitação também deve se dar em relação a *hardwares* e sistemas informatizados. Os autores mencionam que se deve impedir o uso não autorizado de equipamentos de tecnologia da informação, arquivos de dados e programas de computadores com o objetivo de manter a salvaguarda física dos equipamentos (*hardwares*), e o uso indevido de programas e dados da organização.

Existem outros aspectos que podem ser observados, porém os anteriormente citados são os principais para que o sistema de controles internos funcione de forma a atender à missão da empresa, e a não gerar ineficiências ou burocracias demasiadas. Cabe ressaltar que a eficácia dos controles somente será atingida, se esses princípios forem adequados a cada ciclo operacional, pois, desse modo, constituir-se-á um sólido sistema de controles internos na empresa.

2.6 Ciclos operacionais

Ciclo operacional é o conjunto de operações que ocorre na empresa e que se repete numa ordem constante, isto é, todos os atos e processos, desde a entrada de insumos na empresa, a transformação, a venda do produto e o recebimento, até completar-se o ciclo com uma nova aquisição de insumos e, assim, sucessivamente.

Essas operações são relacionadas aos ciclos de cada área. Por exemplo: na área de vendas, o ciclo operacional corresponde à seqüência das operações de vendas, contas a receber e recebimentos.

A divisão das operações em ciclos facilita a identificação da possibilidade da ocorrência de erros ou fraudes, deixando aparentes as operações mais críticas e frágeis e que precisam, portanto, de maior atenção na implementação e monitoramento dos controles internos.

Nesse sentido, Directa Auditores (1988) menciona que é necessária a identificação de cada ciclo operacional para que se possa avaliar a qualidade dos controles internos mantidos por uma empresa e, além disso, cada empresa, em função dos seus objetivos operacionais específicos e do seu ramo de atividade, manterá níveis de controles internos em seus ciclos operacionais, distintos de companhias que possuam outras atividades.

2.6.1 Vendas

O ciclo operacional de vendas envolve todos os procedimentos que se iniciam na venda do produto, e terminam com o recebimento da fatura, abrangendo a emissão de nota fiscal, os registros contábeis de vendas e a contabilização de impostos, além do controle da fatura desde a emissão até sua baixa pelo recebimento, conforme demonstra a Figura 3.



Figura 3 - Ciclo operacional de vendas

O ciclo operacional de vendas envolve todos os procedimentos que se iniciam na venda do produto, e terminam com o recebimento da fatura, abrangendo a emissão de nota fiscal, os registros contábeis de vendas e a contabilização de impostos, além do controle da fatura desde a emissão até sua baixa pelo recebimento. O ciclo de vendas inclui também a baixa no estoque do produto vendido. Nas empresas prestadoras de serviços a venda (receita) corresponde a própria prestação de serviços.

Percebe-se, que o simples ato de efetuar uma venda constitui-se em um emaranhado de operações que precisam estar concatenadas e muito bem controladas, estabelecendo-se, portanto, alguns dos controles do ciclo de vendas:

- determinação da responsabilidade pela alteração na tabela de preços;
- determinação da responsabilidade pela negociação de prazos de recebimento com os clientes;
- determinação da responsabilidade por autorização de descontos sobre as vendas;
- determinação da responsabilidade pela isenção de encargos financeiros, no caso de vendas à vista;
- conferência de quantidade e valor do pedido com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição);
- conferência dos produtos embarcados/transportados (conhecimento de frete) com a nota fiscal de venda (quantidade e valor);
- verificação da obediência dos prazos de entrega pela empresa;
- formalização de contratos com os representantes comerciais;
- atualizações periódicas do cadastro dos clientes;
- estabelecimento de políticas e sistemáticas de cobrança;
- verificação do lançamento automático da baixa do estoque e da contabilização da venda pelo sistema, por ocasião da emissão da nota fiscal;
- confronto dos saldos contábeis dos clientes com o relatório do setor de contas a receber (financeiro).

2.6.2 Compras

No ciclo operacional de compras, estão envolvidas todas as operações de aquisição de insumos, armazenamento e contabilização em estoques, até o registro no sistema de contas a pagar, culminando com o pagamento de tais contas. Estão

inclusas também as contabilizações de impostos a recuperar sobre as aquisições, conforme se pode observar na Figura 4.



Figura 4 - Ciclo operacional de compras

As compras referem-se tanto à aquisição de insumos para a produção (matéria-prima, material secundário etc.) quanto a aquisição de outros materiais para uso da empresa (material de expediente, material de limpeza, etc.).

A aquisição e a contabilização de insumos para a produção impactam fortemente o cálculo do custo dos produtos vendidos e, conseqüentemente, o resultado bruto da empresa, além de ser uma área bastante propensa a fraudes. Disso decorre a grande preocupação com o controle no ciclo de compras, para o qual são estabelecidos alguns controles internos:

- determinação das alçadas de compras;
- determinação de escalas de preços a serem aprovadas em diferentes alçadas;
- obtenção de, no mínimo, três cotações de fornecedores para a decisão de compra;
- contagem física dos produtos na entrada da empresa e confronto com as quantidades emitidas na nota fiscal;
- confronto das informações da nota fiscal de compra com o pedido e autorização de compra;

- verificação e contabilização dos tributos recuperáveis sobre as compras;
- verificação do lançamento automático pelo sistema da entrada dos insumos no estoque e da realização dos lançamentos contábeis;
- definição da sistemática de estocagem dos produtos, bem como conferência da contabilização;
- verificação quanto aos padrões de qualidade;
- verificação da obediência dos prazos de entrega pelo fornecedor;
- implantação das políticas de levantamento de inventários periódicos;
- para as compras a prazo, verificação da existência de controle de contas a pagar, ou seja, quantidade de parcelas, prazos e valores;
- cruzamento dos saldos contábeis de contas a pagar (fornecedores) com os controles do setor de contas a pagar (financeiro).

2.6.3 Produção

O ciclo operacional de produção refere-se principalmente, aos controles de estoques, métodos de mensuração de custos, bem como a sua contabilização, ou seja, envolve todo o processo produtivo da empresa. Assim, nesse ciclo, há a requisição de materiais do almoxarifado, consumo na produção, até o produto estar pronto para a venda, conforme se visualiza na Figura 5.



Figura 5 - Ciclo operacional de produção

Nesse ciclo, dá-se, efetivamente, o cálculo de custos, o que impacta sobremaneira nos resultados e nas decisões adotadas na empresa. Nesse sentido Souza, Lisboa e Rocha (2004, p. 50) afirmam que “as informações que permitam entender como são aplicados os recursos demandados pelas atividades operacionais são elementos de fundamental importância para a eficácia da gestão das empresas”, especialmente os custos de fabricação e as despesas operacionais. Por isso, há a necessidade de acurácia e controle das informações de produção. Para tanto, estabelecem-se alguns controles internos para a produção:

- definição das responsabilidades pela requisição e recebimento dos insumos em estoque;
- controle adequado dos insumos que são utilizados na produção para a efetividade dos saldos de estoque e dos custos, assim como da transferência do produto pronto para o estoque;
- definição do método de custeio a ser utilizado, bem como da maior acurácia no seu uso, devendo-se estabelecer procedimentos de revisão periódica dos cálculos de custos;
- definição de políticas de aproveitamento de sobras e refugos de produção;
- adequada distribuição das máquinas e materiais da fábrica, possibilitando economia de tempo e recursos.

2.6.4 Recursos Humanos

No ciclo de recursos humanos, estão presentes todos os atos e os procedimentos de contratação, treinamento, etc., até a saída do pessoal da empresa, conforme demonstrado na Figura 6.



Figura 6 - Ciclo operacional de recursos humanos

É importante para a organização que as políticas de recursos humanos estejam bastante claras e disponíveis para todo o pessoal, para o bom andamento das atividades. Nesse sentido, faz-se necessária, também, a implantação de determinados procedimentos de controles internos:

- definição dos critérios de seleção e contratação de pessoal;
- definição das políticas de treinamento do pessoal;
- estabelecimento de regras básicas para as férias do pessoal;
- programa de bônus / participação nos lucros para os funcionários que mais se destacarem nos aspectos técnicos e éticos;
- repasse para o pessoal dos objetivos da companhia, bem como da cultura, isto é, do modelo de gestão da empresa, para que todos possam desenvolver as suas tarefas com a única intenção de atingirem, em primeiro lugar, os objetivos globais da empresa e, após, os individuais;
- estabelecimento de revisões periódicas para conferir se as tarefas estão sendo prestadas de acordo com o estabelecido nos manuais da empresa;
- verificações periódicas a fim de evitar o desvio de funcionários dos seus cargos preestabelecidos, bem como de suas responsabilidades.

2.6.5 Patrimônio

O ciclo patrimonial refere-se àqueles ativos fixos pertencentes à empresa, como os móveis e utensílios, veículos, máquinas e equipamentos, entre outros, conforme se observa na Figura 7.



Figura 7 - Ciclo operacional de patrimônio

Faz-se necessário o estabelecimento de políticas rígidas de aquisição e guarda de ativos, inclusive com restrição de acesso dos funcionários. Assim, alguns procedimentos de controle devem ser implementados:

- determinação de alçadas e responsabilidades sobre aquisição, venda e baixa de ativos;
- políticas relacionadas a prazos para troca de equipamentos e novas aquisições, bem como determinação das faixas de valores que podem ser aprovados;
- determinação da responsabilidade pelo controle e guarda dos bens, restringindo o acesso aos demais funcionários, exceto mediante autorização;
- conferência dos registros contábeis dos bens, bem como da contabilização das depreciações e baixas.

Esses controles podem ser desmembrados e estendidos. O que se fez foi mostrar exemplos de controles para essa área patrimonial e para as demais áreas. Destaque-se que os controles devem ser implementados em todas as áreas

organizacionais, a fim de alcançar o equilíbrio sistêmico. Nesse sentido, Directa Auditores (1988, p.86) menciona que os ciclos operacionais básicos identificados em uma empresa “são desenvolvidos de maneira conjunta, inter-relacionado-se com funções paralelas necessárias para a manutenção de controles internos sobre cada atividade”.

Outro importante destaque é a atuação da área de controladoria, que tem a função de monitorar todas as atividades de acordo com os princípios e ciclos estabelecidos, e que também deve seguir os mesmos princípios e ciclos que as demais áreas, porém específicos às suas atividades, ou seja, essa área de controle, da mesma forma que as demais, deve ter suas diretrizes definidas para a sua atuação no âmbito organizacional.

Para ser efetiva em sua função, precisa participar das definições dos controles internos, de sua formatação, de sua implementação, e da formação do sistema de controles internos, procurando por meio do monitoramento de todos os ciclos e atividades operacionais e humanas e da comparação destes controles com o planejamento pré-estabelecido, garantir a segurança das informações e a integridade dos ativos, considerando sempre o modelo de gestão existente na empresa.

2.6.6 Sistema de informações

Os controles internos somente serão úteis ao processo de gestão e à tomada de decisão, se o sistema de informações da empresa for consistente e tempestivo. Os controles internos dependem de um sólido sistema de informações, da mesma maneira que o sistema de informações depende da robustez do sistema de controles internos.

A implantação dos controles internos, os mecanismos de monitoramento e as sistemáticas de revisões, dependerão da acurácia do fluxo de informações existente em cada ciclo de operações.

Assim, deve-se investir em *softwares* que possam gerar informações confiáveis, e propiciar o efetivo desenvolvimento de procedimentos de controle na empresa. Além disso, é importante a análise de eventuais riscos e lacunas

existentes nesses sistemas, que possam gerar erros e fraudes, ou, então, impossibilitar o rastreamento de todas as operações realizadas.

Um sólido sistema de informações é essencial para o desenvolvimento da gestão de riscos, pois, dessa maneira, as informações são identificadas, capturadas e comunicadas na forma e no prazo adequado, permitindo aos gestores determinar as ações no tempo exato. Esse fluxo de informações dentro da organização deve existir em sentido amplo, ou seja, fluindo em todas as direções, fornecendo o suporte ao sistema de controles internos.

Depois de delineados todos os ciclos operacionais, assim como determinados os principais procedimentos de controle faz-se necessário, para cada um desses processos, aplicar os princípios de controle, comentados anteriormente, conforme se pode observar na Figura 8.

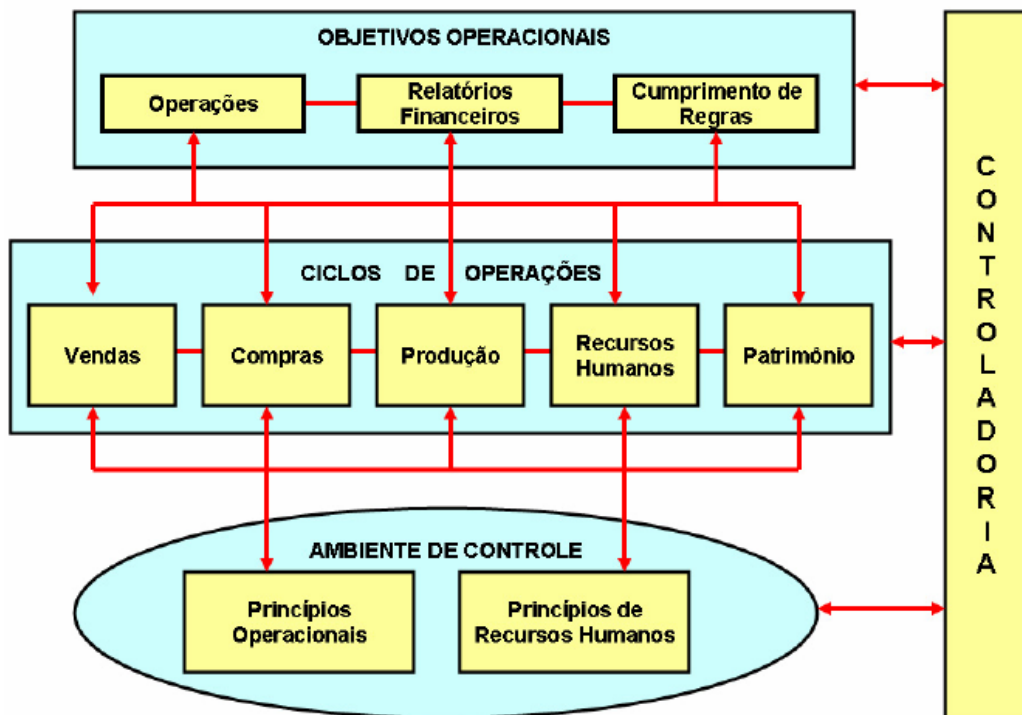


Figura 8 - Estrutura do sistema de controles internos

Com base na Figura 8, constata-se que os princípios de controle (operacionais e de recursos humanos) relacionam-se diretamente com cada ciclo de operação, para que sejam atingidos os objetivos operacionais do controle interno, que são a eficácia das operações, a transparência e fidedignidade dos relatórios financeiros e o cumprimento de regras estabelecidas pela empresa.

Cada controle do ciclo de vendas, por exemplo, deve ser monitorado e revisado periodicamente, bem como mantidos: o rodízio de funcionários nos cargos, a segregação de funções e todos os demais princípios de controle interno, ocorrendo o mesmo com os demais ciclos.

A controladoria depende da fidedignidade dos controles de cada um dos ciclos operacionais, pois ela atua como área facilitadora, fornecendo informações às demais áreas da empresa, e também procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da empresa, participando de todo o processo de gestão.

Nesse sentido, os controles internos tornam-se ferramentas indispensáveis para a controladoria, visto que tanto as informações a serem fornecidas às diversas áreas quanto as decisões estratégicas necessitam de um sistema de controle interno consistente e confiável, pois a participação da controladoria no processo de gestão inicia justamente quando são implementados e monitorados os controles internos da organização.

Para melhor visualização da interação entre os controles internos e a controladoria, apresenta-se a Figura 9.

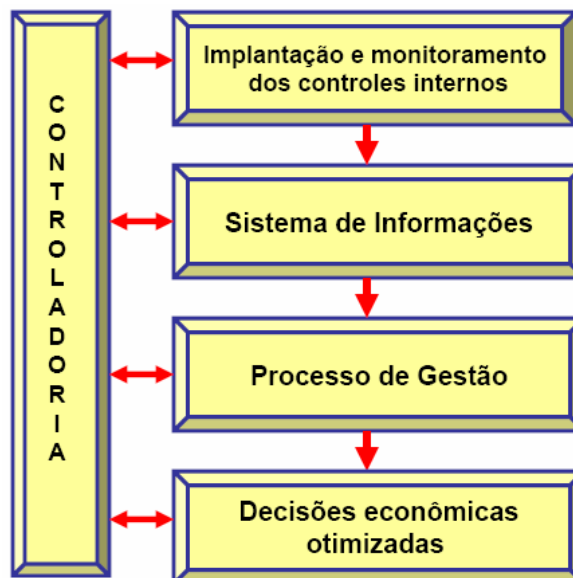


Figura 9 - Os controles internos como suporte à controladoria

Como mostra a Figura 9, a implantação e o monitoramento dos controles internos ditam as normas e a forma como as informações serão geradas e comunicadas na empresa. Assim, oferecem o suporte necessário ao processo de

gestão e, como conseqüência, propiciam decisões econômicas otimizadas. Esse fluxo de informações é utilizado pela controladoria como ferramenta para o processo de gestão, proporcionando aos gestores alternativas para a tomada de decisões com maior grau de confiabilidade.

Nesse contexto, percebe-se que a geração de informações adequadas depende, em grande parte, dos controles internos da organização, que visam, entre outros aspectos, à criação de mecanismos, a fim de evitar falhas ou mesmo fraudes nas atividades, gerando confiabilidade ao sistema de informações da empresa. Tornam-se, assim, uma das principais bases para o provimento da transparência dos atos administrativos, atendendo às necessidades tanto internas como externas à organização.

2.7 Controle interno e governança corporativa

Ética e transparência são conceitos básicos dos controles internos e, por conseqüência, importantes mecanismos internos de governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), através do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2003, p. 6), define governança como

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

A seguir faz-se a análise de cada um desses princípios básicos (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), pois eles têm reflexo direto no sistema de controles internos das organizações.

2.7.1 *Transparência (disclosure)*⁷

Para o IBGC (2003, p. 9), “mais do que ‘a obrigação de informar’, a Administração deve cultivar o ‘desejo de informar’. Portanto, a transparência deve estar presente em todos os atos da empresa, gerando confiança tanto internamente, como no mercado como um todo.

Clark (2005) afirma que após a SOX a governança corporativa enfatizou a transparência como princípio básico, permitindo que os acionistas, principalmente minoritários, acompanhem as ações da organização. A transparência também pauta o comportamento dos auditores externos evitando a existência de conflitos de interesse⁸.

O IBGC (2003, p. 9) afirma que “a comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor”.

O IBGC (2003, p. 33) ainda afirma que

a Diretoria deve buscar a clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade.

Assim, a clareza, o equilíbrio e a qualidade das informações somente serão atingidos, quando o sistema de controles internos for norteado pelo princípio da transparência, fazendo com que a empresa seja mais valorizada no mercado.

⁷ Em relação à transparência, algumas multas já foram aplicadas pela CVM como, por exemplo, em 2004, Sérgio Cragnotti, presidente do grupo Círio-Bombril foi multado em R\$ 62,5 milhões por provocar prejuízos a acionistas minoritários e divulgar informações inconsistentes para o mercado, durante a compra da Bombril pelo grupo Círio. (Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/pressrel/PressRel.asp?nr=164>>), e, em 17/01/2007, o diretor de assuntos corporativos da Companhia Vale do Rio Doce, Tito Martins, foi multado em R\$ 500 mil por não ter divulgado fato relevante em relação a dois empréstimos que, juntos, representavam 38% do patrimônio líquido da Caemi [empresa controlada na qual a Vale possui 100% do capital total] e 81% de seu caixa. (Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/valores/nacional/nacional_materia.php?cd_matia=261203&cd_site=1025>).

⁸ Tradução livre.

2.7.2 *Eqüidade (equity)*

O IBGC (2003, p. 10) afirma que a eqüidade

caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais 'partes interessadas' (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Assim, os controles internos precisam ser monitorados para que a pessoa responsável pela formatação do sistema em determinada área, não favoreça uma ou outra pessoa dentro da organização e, também, não tenha a possibilidade de manipular as informações, induzindo os que a utilizam, a conclusões e decisões errôneas.

Sendo um dos objetivos da governança corporativa a proteção dos investidores minoritários, Nascimento, Lima e Leites (2007, p. 84), comentam que este controle é "desenvolvido a partir da criação de mecanismos internos e externos, que possibilitem que as decisões corporativas sejam tomadas no sentido de maximizar a riqueza para o investidor", o que será possível a partir de um tratamento igualitário entre eles. Sendo o sistema de controles internos um exemplo de mecanismos internos.

2.7.3 *Prestação de contas (accountability)*

Para o IBGC (2003, p. 10), "os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos".

Portanto, como os gestores da empresa têm responsabilidade por todos os atos praticados no exercício de seus mandatos, precisam assegurar-se de que as informações que chegam até eles, para a tomada de decisões, também estejam corretas e sejam confiáveis.

Dessa forma, o sistema de controles internos é importante ferramenta que auxilia na correção e na confiabilidade das informações fornecidas aos gestores.

2.7.4 Responsabilidade corporativa (corporate responsibility)

De acordo com o IBGC (2003, p. 10), “responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua”, ou seja, para a definição das operações, a organização deverá levar em conta todos os aspectos ambientais e sociais da comunidade em que está inserida.

Esses aspectos sociais e ambientais devem levar a empresa a um desenvolvimento sustentável. Conforme o IBGC (2003, p. 10), “os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade)”.

O IBGC (2003, p. 35) afirma que

o principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controles internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

Os princípios básicos da governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) norteiam todo o sistema de controles internos. Nesse sentido, a governança corporativa só conseguirá atingir seus objetivos com uma sólida estrutura de controles internos.

A governança corporativa procura incorporar a cultura de boas práticas na gestão das organizações por meio de seus princípios básicos (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). O melhor instrumento, se não o mais importante, para fazer com que essa cultura seja disseminada na empresa é o controle interno, porque auxilia de forma concreta na correção e na confiabilidade das informações fornecidas aos gestores, como se pode observar na Figura 10.

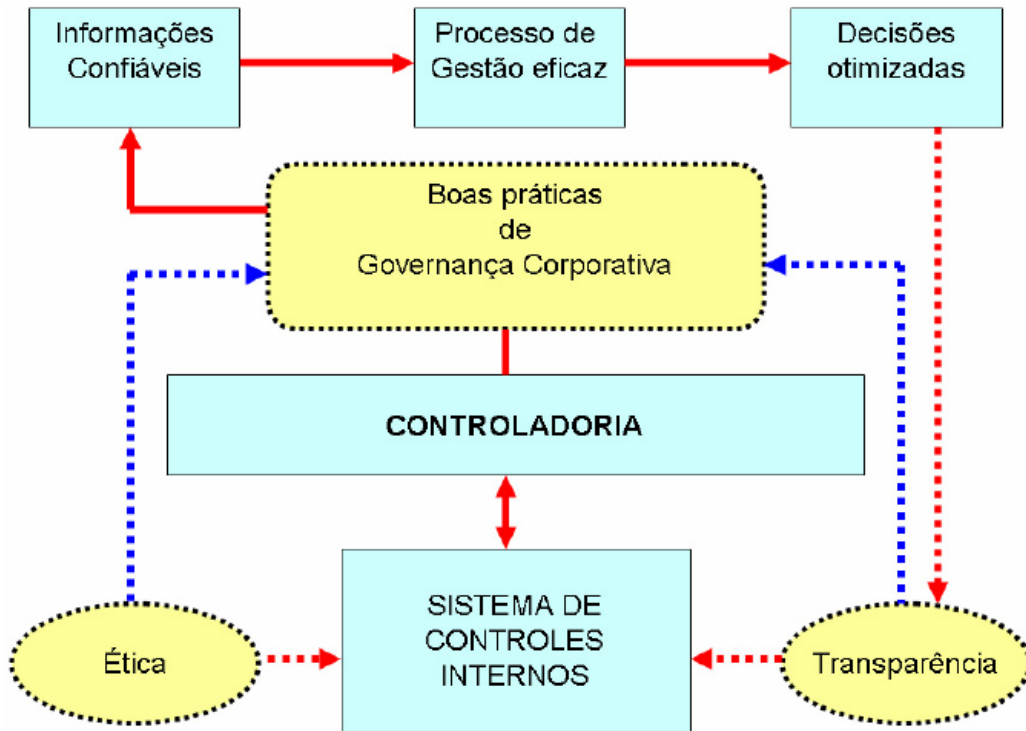


Figura 10 - Governança corporativa e controles internos

Na Figura 10, pode-se observar que os princípios basilares da governança corporativa: ética e transparência são postos em prática por meio dos controles internos. Esse processo gera informações mais confiáveis e transparentes, pois o objetivo-fim da governança corporativa é garantir aos acionistas que os recursos investidos na empresa sejam utilizados da melhor forma possível.

A controladoria faz uso dessas informações que alimentam o processo de gestão da empresa, e o tornam mais eficaz, conduzindo os gestores a tomar decisões econômicas otimizadas e transparentes. Essa transparência é importante tanto para a gestão interna quanto para a informação aos *stakeholders*.

A adesão, voluntária ou não, aos princípios de governança corporativa sinaliza uma nova fase para o mercado de capitais brasileiro, aumentando a confiança dos investidores e oportunizando novas emissões de ações.

Diz-se adesão voluntária ou não, pois, teoricamente, a adesão é voluntária, e as empresas acabam aderindo à governança porque, dessa maneira, suas ações ficam mais valorizadas. Porém, as novas regulamentações, tanto no Brasil quanto no exterior, impõem de uma forma tácita à adesão a esses princípios.

Cabe, então, à controladoria contribuir para que o sistema de controles internos da empresa seja sólido, a fim de manter as boas práticas de governança corporativa, sejam elas fruto de imposição legal ou não.

2.8 Lei Sarbanes-Oxley

2.8.1 Escândalos Corporativos

Para assegurar que as boas práticas de governança corporativa sejam adotadas pelas empresas, diversas regulamentações e leis estão sendo criadas e modificadas ao redor do mundo⁹, assim ocorreu com a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), aprovada pelo Congresso norte-americano e assinada pelo presidente George W. Bush em julho de 2002 e referendada pela SEC (*Securities and Exchange Commission*)¹⁰.

Essa lei é uma decorrência de inúmeros escândalos corporativos ocorridos em empresas norte-americanas. Na maioria dos casos, as grandes fraudes foram causadas pelos principais executivos e gestores dessas empresas, que afirmaram desconhecer as práticas fraudulentas adotadas nas mesmas. A seguir são abordados os principais escândalos corporativos norte-americanos: Enron, WorldCom e Arthur Andersen, de acordo com os estudos de Ahmed, Duellman e Abdel-Meguid (2006), Asthana, Balsam e Kim (2004), Brickey (2003), Hess (2006) e Singleton (2006)¹¹.

⁹ Por exemplo: **Recomendations Sur Le Gouvernement D'Entreprise** (França, 2004 – disponível em <http://www.ecgi.org/codes/documents/fichier65.pdf>); **Code of Ethics por Companies** (Espanha, 2006 – disponível em http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_en.pdf); **Principles of Good Corporate Governance and Best Practices Recommendations** (Austrália, 2003 – disponível em http://www.ecgi.org/codes/documents/asx_recommendations.pdf); **Corporate Governance: Guide to Good Disclosure** (Canadá, 2006 – disponível em http://www.ecgi.de/codes/code.php?code_id=208); **Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code** (Alemanha, 2006 – disponível em http://www.ecgi.de/codes/code.php?code_id=207); **The Combined Code on Corporate Governance** (Reino Unido, 2006 – disponível em http://www.ecgi.de/codes/code.php?code_id=198).

¹⁰ A SEC é o órgão responsável por regular o mercado de capitais nos Estados Unidos, equivalente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil.

¹¹ Tradução livre.

a) Enron

A Enron, gigante norte-americana de energia pediu concordata em dezembro de 2001, após reconhecer práticas contábeis duvidosas que inflaram o volume de negócios do grupo e esconderam uma dívida de aproximadamente US\$ 22 bilhões.

Os principais executivos, Kenneth Lay e Jeffrey Skilling, admitiram que não efetuavam a consolidação dos resultados de subsidiárias deficitárias de acordo com os princípios norte-americanos geralmente aceitos, o que fez com que o preço das ações da Enron passasse de US\$ 81 em janeiro de 2001, para US\$ 0,40, doze meses depois. A investigação apontou que ex-executivos, contadores, instituições financeiras e escritórios de advocacia foram responsáveis direta ou indiretamente pelo colapso da empresa, principalmente pela manipulação das demonstrações financeiras.

Os problemas começaram quando a Enron efetuou alguns investimentos milionários que, ao invés de trazer lucro gerou prejuízos gigantescos. Os prejuízos, por sua vez, não foram reconhecidos na matriz, mas lançados em pequenas subsidiárias criadas para esse fim. Por outro lado, continuava captando recursos de bancos parceiros e do mercado, e o preço das ações continuava aumentando, enquanto Kenneth Lay e Jeffrey Skilling vendiam as ações da Enron que possuíam.

b) WorldCom

A WorldCom, empresa do ramo de telecomunicações, lançou erroneamente os custos das linhas referentes às taxas do uso de serviços de rede e instalações como ativos fixos, sendo que estas despesas deveriam ter sido reconhecidas imediatamente como despesa, no período decorrido. Este fato inflou artificialmente o rendimento líquido da empresa.

c) Arthur Andersen

A Arthur Andersen era uma das maiores empresas de auditoria do mundo, pertencente ao grupo até então denominado de “big five” (atualmente “big four”) era a empresa responsável pela auditoria da Enron.

Em 2001 a Arthur Andersen foi considerada culpada, nos Estados Unidos por obstrução da justiça, decorrente da destruição 1,7 toneladas de documentos relacionados à Enron. Tal fato levou à extinção da Arthur Andersen no mundo todo.

Houve outros escândalos no mesmo período e é justamente por este motivo que o congresso dos Estados Unidos aprovou a Lei *Sarbanes-Oxley*. A lei procura restabelecer a ética nos negócios, principalmente no que se refere à preparação das informações econômico-financeiras, responsabilizando os principais executivos pelos atos ocorridos durante o seu mandato e retomando, assim, a confiança dos investidores, por meio das boas práticas de governança corporativa (HESS, 2006). Nesse sentido, a lei também reforça os procedimentos de controle interno.

Conforme aponta Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 6),

a nova Lei busca, por meios tangíveis, 'reparar' a perda da confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e enfatizar mais uma vez a importância dos padrões éticos na preparação das informações financeiras reportadas aos investidores. [...] A Lei Sarbanes-Oxley é simplesmente uma forma encontrada pelo governo para estabelecer recursos legais nos preceitos básicos da boa governança corporativa e das práticas empresariais éticas.

A Lei *Sarbanes-Oxley* estende seus efeitos às companhias estrangeiras, incluindo as empresas brasileiras registradas na SEC, que possuem ações na forma de ADRs.

Da mesma forma, também, tem efeitos sobre um número considerável de subsidiárias de companhias norte-americanas que atuam no Brasil e, portanto, a matriz nos Estados Unidos acaba cumprindo as mesmas exigências da SOX para a subsidiária brasileira.

Ressalta-se que a lei dá grande ênfase aos controles internos. Conforme afirma Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 3), "de forma ainda mais notável, a Lei *Sarbanes-Oxley* privilegia o papel crítico do 'controle interno'".

A SOX é dividida em diversas seções, e cada uma dessas seções aborda temas ou práticas específicas a serem adotadas pelas organizações, com a finalidade de garantir que os seus objetivos sejam atingidos.

Para efeitos deste estudo, são abordadas três seções que tratam dos controles internos das empresas: seção 301, seção 302 e a seção 404.

2.8.2 Seção 301 – Comitê de Auditoria

A Seção 301 requer que as empresas constituam comitês de auditoria (ou estrutura alternativa equivalente)¹² formados por membros do conselho de administração que sejam independentes. A Lei entende por independência, aquela pessoa que não aceita qualquer tipo de consultoria ou não receba qualquer valor compensatório, e, além disso, não seja ligada à empresa ou a alguma de suas subsidiárias.

Esse comitê é responsável pela indicação e fiscalização dos trabalhos dos auditores e bem como receber, avaliar, e discutir o relatório elaborado pelos auditores externos. Nesse sentido, Price WaterhouseCoopers (2005, p. 7) afirma que esses comitês “surgem como instrumento de gestão à disposição do Conselho de Administração”.

Ainda, de acordo com Price WaterhouseCoopers (2005, p. 1), o comitê de auditoria

engloba atividades relevantes no processo de supervisão, tais como: (i) assegurar a qualidade dos controles internos que suportam as divulgações financeiras prestadas ao mercado; (ii) incentivar uma eficaz comunicação entre os órgãos corporativos internos e externos; (iii) acompanhar a adesão da companhia aos regulamentos aplicáveis, inclusive códigos de ética e conduta; e (iv) proteger os interesses de acionistas e demais partes interessadas.

Para a eficácia das atividades do Comitê de Auditoria, Price WaterhouseCoopers (2005, p. 12) destaca alguns aspectos que devem ser observados:

- importância atribuída pelo Conselho de Administração para o completo atendimento do processo de avaliação de efetividade dos controles internos;
- envolvimento dos auditores no processo de avaliação, bem como o escopo dos trabalhos e o possível impacto em seus relatórios;
- ações implementadas ou a implementar para os casos de correção ou melhoria dos controles identificados como inefetivos;

¹² A SEC permite que as empresas possam adaptar as estruturas administrativas existentes, não precisando criar um novo comitê. Portanto, as empresas poderão adaptar seus Conselhos Fiscais ou seus Conselhos Administrativos, de modo que eles desempenhem as funções de um comitê de auditoria, desde que todos os critérios exigidos e atividades preestabelecidas pela Lei sejam cumpridos por estes órgãos.

- transmitir ao Conselho de Administração a mensagem que o processo de avaliação definido pela seção 404 representa uma oportunidade relevante para a criação de valor para a companhia;
- preocupação em assegurar a própria efetividade do Comitê de Auditoria, avaliando a adequada estrutura para o desempenho de suas funções.

Em relação à criação de valor para a companhia, Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 3) menciona que

a construção de uma forte estrutura de controles internos para atender às exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* pode promover benefícios que extrapolam o cumprimento das regras. Na verdade, o potencial para revisar e concretizar novas visões corporativas e atingir novos níveis de excelência corporativa é inesgotável.

Uma sólida estrutura de controles internos poderá ajudar a empresa a:

- tomar melhores decisões operacionais, por confiar nas informações que produziu; e
- conquistar a confiança do mercado, evitando a retirada de capital por desconfiância de investidores.

Toda e qualquer alteração ocorrida no ambiente externo, como novas regulamentações ou simplesmente mudança de postura do mercado, afetará diretamente a empresa, como abordado neste tópico, e, em consequência de todas essas alterações, a controladoria também precisará adequar-se, sendo necessário, às vezes, uma revisão do processo de gestão, através do planejamento estratégico e operacional. Nesse sentido, Ott (2004, p. 42) afirma que “é fundamental que a organização se adapte ao ambiente competitivo como forma de garantir sua sobrevivência”.

Por esse motivo, quanto mais cedo a controladoria prever os impactos das novas regulamentações na empresa, melhor conseguirá programar-se para que esta continue sua missão de forma sólida.

2.8.3 Seção 302 – Responsabilidades na emissão de relatórios financeiros

A Seção 302 define responsabilidades e algumas exigências em relação à preparação e divulgação dos relatórios econômico-financeiros. Nessa seção, de acordo com Bédard (2006) a lei exige que a companhia elabore relatórios periódicos e, neles, os principais executivos e diretores ou pessoas que desempenhem funções semelhantes certificarão que¹³:

- o executivo revisou o relatório;
- o relatório não contém qualquer declaração falsa de um fato material ou omite a declaração de um fato material necessário para efetuar as declarações realizadas, à vista das circunstâncias sob as quais tais declarações foram realizadas, de forma não enganosa;
- as informações econômico-financeiras contidas no relatório dizem respeito às reais condições da empresa.

Além disso, os executivos deverão declarar expressamente que:

- são responsáveis pelo planejamento, estabelecimento e manutenção dos controles internos;
- avaliaram a eficácia dos controles e apresentaram suas conclusões a cada trimestre;
- divulgaram aos auditores externos e ao comitê de auditoria todas as deficiências significativas encontradas nos controles, bem como os atos de fraude envolvendo todos os funcionários que desempenham papéis significativos nos controles internos da companhia, sejam eles da administração ou não;
- informaram à SEC todas as alterações significativas efetuadas nos controles, ou em outros fatores que o influenciem, bem como quaisquer medidas corretivas adotadas em função de suas deficiências e fraquezas.

¹³ Tradução livre.

Nota-se que a SOX responsabiliza pessoalmente os administradores das organizações, os que antes era utilizado como pretexto para os principais executivos eximirem-se das punições decorrentes de erros e fraudes ocorridos em suas empresas.

2.8.4 Seção 404 – Certificação dos controles internos

Além das exigências relacionadas aos controles e procedimentos de divulgação observados na Seção 302, a SEC também determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

A Seção 404 exige que a administração inclua em suas avaliações anuais um relatório específico sobre os controles internos (BÉDARD, 2006). Neles, conforme aborda Deloitte Touche Tohmatsu (2003), os administradores:

- afirmam sua responsabilidade pelo estabelecimento e manutenção de controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros;
- avaliam a eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros, e declaram se obtiveram uma conclusão satisfatória;
- informam que o auditor independente atestou e reportou a avaliação de controles feita pela administração.

Salienta-se a importância de formalização da avaliação do controle interno através do relatório. Nesse sentido, Rittenberg, Martens e Landes (2007) afirmam que quando os administradores e auditores atestarem a efetividade destes controles internos, a documentação deve ser formal, não bastando uma declaração de que a administração o executou, mas é preciso evidências de que o trabalho foi feito, ou seja, as conclusões devem estar bem fundamentadas¹⁴.

¹⁴ Tradução livre.

2.8.5 Punições

A SOX determina, no Título IX, 'Penas para Crimes de Colarinho Branco', punições aos executivos que certificarem qualquer demonstrativo em desacordo com as exigências estipuladas, que podem chegar a multas de até U\$ 1.000.000 (um milhão de dólares) ou a reclusão máxima de 10 anos, ou ambos.

Já para os executivos que certificarem de forma intencional demonstrativos em desacordo com o estipulado na legislação, a multa pode chegar a U\$ 5.000.000 (cinco milhões de dólares) ou reclusão máxima de 20 anos, ou ambos.

Ressaltando o que se comentou anteriormente, a responsabilidade e as punições recaem sobre a pessoa dos executivos e não sobre as organizações ou outros funcionários como, por exemplo, o contador.

2.8.6 *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

A SOX exige a avaliação periódica do sistema de controles internos e, na maioria das vezes, as empresas precisam reestruturá-lo. Tal situação tem levado empresas a adotar a estrutura de controles internos recomendada pelo COSO.

De acordo com Ferreira (2002, p. 3), o COSO ou Comitê das Organizações Patrocinadoras

é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos.

As entidades que compõem o COSO são¹⁵:

- AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) – Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados;
- AAA (*American Accounting Association*) – Associação Americana de Contadores;

¹⁵ Informações extraídas do site <http://www.coso.org/> Acesso em 27/08/2005. Tradução livre.

- FEI (*Financial Executives International*) – Executivos Financeiros Internacionais;
- IIA (*The Institute of Internal Auditors*) – Instituto de Auditores Internos;
- IMA (*Institute of Management Accountants*) – Instituto dos Contadores Gerenciais.

De acordo com Deloitte (2003, p. 13),

os controles internos, conforme definidos pelo COSO, são processos executados pelo Conselho de Administração, pela Diretoria, ou por outras pessoas da companhia que levam ao sucesso operacional em três categorias:

- eficácia e eficiência das operações;
- confiabilidade dos relatórios financeiros;
- cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

A estrutura de controles internos recomendadas pelo COSO envolve cinco elementos inter-relacionados:

- a) ambiente de controle;
- b) avaliação e gerenciamento dos riscos;
- c) atividades de controle;
- d) informação e comunicação; e
- e) monitoramento.

Esses elementos ou princípios são essenciais para a implementação efetiva de cada componente do controle interno relacionado (RITTENBERG; MARTENS; LANDES, 2007)¹⁶. O objetivo do COSO é correlacionar, por meio dos controles internos, os elementos (ou componentes) de controle com as categorias citadas anteriormente, que também podem ser entendidas como ‘objetivos operacionais’. Para Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 13), “há um relacionamento direto entre os objetivos, que representam aquilo que uma entidade se esforça para atingir, e os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos”.

Esse relacionamento pode ser visualizado na Figura 11.

¹⁶ Tradução livre.



Figura 11 - Relacionamento de objetivos e componentes do COSO.

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 13).

A Figura 11 demonstra que cada um dos cinco elementos contribui para o atingimento de cada um dos objetivos da organização como, por exemplo: o componente “monitoramento” é necessário para atingir o objetivo de eficácia das “operações”, para a confiabilidade da “emissão dos relatórios financeiros”, e é também necessário para verificar se as “regras estão sendo cumpridas”.

Salienta-se que a legislação não obriga a adesão à estrutura de controle do COSO. Nesse sentido, KPMG (2005, p. 6) afirma que,

a administração pode utilizar uma outra estrutura de controles internos que seja a desenvolvida pelo COSO, desde que a estrutura escolhida seja adequada e amplamente reconhecida, [...] inclusive com uma ampla distribuição para repercussão pública.

2.9 Código Civil

A responsabilidade e o dever de observar os princípios éticos e as melhores práticas de governança corporativa tem fundamento em dois textos normativos recentemente adotados. Um primeiro, do IBGC, divulga um rol das Melhores Práticas de Governança Corporativa, e um segundo da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) torna pública uma cartilha com a finalidade de “estimular o

desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa” (CVM, 2002, p. 1).

A Cartilha CVM (2002, p. 1) assinala que “a análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, eqüidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas”. Esses códigos padecem, contudo, de limitação quanto à sua aplicação. Trata-se de normas que se constituem em meras recomendações sujeitas à adesão voluntária por parte das empresas que manifestem interesse.

A despeito da contribuição que o Código do IBGC e a Cartilha da CVM possam dar, haveria carência de uma norma de caráter mais amplo, genérico e, ao mesmo tempo, vinculativa (obrigatória) para todas as empresas. Trata-se do Código Civil, sancionado em 10 de janeiro de 2002 e em vigor desde janeiro de 2003¹⁷, que ressalta e reforça a exigência da ética e da transparência nas relações empresariais.

O mesmo Código alterou a regulamentação das empresas ao criar um Livro específico chamado de “Direito da Empresa”. O artigo 1.188, que prescreve que o balanço patrimonial exprima com fidelidade e clareza a situação real da empresa:

Art. 1.188. O balanço patrimonial deverá exprimir, com fidelidade e clareza, a situação real da empresa e, atendidas as peculiaridades desta, bem como as disposições das leis especiais, indicará, distintamente, o ativo e o passivo. (grifou-se)

Além do art. 1.188 também estão presentes a regra da boa-fé objetiva disposta no artigo 422 e, sobretudo, o princípio da eticidade, que permeia todo o texto legal como diretriz dominante:

Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.¹⁸ (grifou-se)

Conforme Martins-Costa (2003, p. 43),

o novo Código Civil consagra explicitamente o princípio da boa-fé em sua dupla feição, a subjetiva – designativa de uma crença na aparência de licitude, ou da convicção de não se estar a lesar direito alheio – e o da objetiva, como regra de conduta.

¹⁷ Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

¹⁸ O artigo 422 do Código Civil estabelece que em qualquer tipo de negociação, as partes (os contratantes) devem observar, seja na conclusão (celebração) do pacto, seja em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé. Como se trata de um princípio - uma idéia central do Código - seus efeitos se lançam para todas as espécies de negócios, inclusive para os que dão origem a empresas, através dos Estatutos Sociais. Atingem, ainda, as demonstrações contábeis e outros documentos emitidos pelas empresas. Tudo deve ser celebrado segundo princípios de probidade e boa-fé.

Conforme Wald (*apud* MARTINS-COSTA 2005, p. 138 e 139), “busca-se um regime jurídico que defina os poderes e as garantias dadas aos integrantes da entidade, visando ao funcionamento eficiente da estrutura societária e à atuação dos agentes conforme o princípio geral da boa-fé e da ética”. A este respeito, Moreira (2003) sublinha: “ser ético nas relações contratuais deixou de ser uma opção sob o novo Código Civil”, ou seja, as pessoas que compõem a organização não têm mais a opção de agir ou não com ética: trata-se, agora, de uma obrigação legal que se impõe.

Nesse sentido, pode-se assumir para a lei brasileira o que Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 3) afirmou em relação à Lei *Sarbanes Oxley*: “sob a infinidade de páginas da Lei, repletas de ‘legalismos’, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis”.

A dificuldade reside no fato de que o Código não apresenta um rol de procedimentos e padrões de comportamento esperados dos administradores e empregados. Pode-se dizer, assim, que a boa-fé objetiva por ele proposta é um conceito aberto, sujeito a interpretações e, portanto, de difícil implementação prática nas empresas. Ao contrário da SOX que estabelece parâmetros, práticas e prazos de implementação, o Código Civil apenas fixa princípios éticos a serem observados. E, ao mesmo tempo, responsabiliza por eventual descumprimento desses deveres não expressos (enunciados apenas em princípios gerais) avaliados em cada situação concreta.

Em relação aos administradores a responsabilização está expressa no artigo n. 1.016:

Art. 1.016. Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções.

E aos profissionais da contabilidade, a responsabilidade concentra-se nos artigos n. 1.177 e 1.178:

Art. 1.177. Os assentos lançados nos livros ou fichas do preponente, por qualquer dos prepostos encarregados de sua escrituração, produzem, salvo se houver procedido de má-fé, os mesmos efeitos como se o fossem por aquele.

Parágrafo único. No exercício de suas funções, os prepostos são pessoalmente responsáveis, perante os preponentes, pelos atos culposos; e, perante terceiros, solidariamente com o preponente, pelos atos dolosos. (grifou-se)

Art. 1.178. Os preponentes são responsáveis pelos atos de quaisquer prepostos, praticados nos seus estabelecimentos e relativos à atividade da empresa, ainda que não autorizados por escrito. (grifou-se)

O Código utiliza os termos proposto e preponente para designar as figuras do técnico em contabilidade e contador (prepostos) e da empresa ou cliente que estes representam (preponente), ou seja, a empresa delega determinados serviços aos profissionais da Contabilidade. Assim, o artigo 1.177 expressa que o proprietário é responsável pelas informações escrituradas pelos contadores e este é pessoalmente responsável pelos atos culposos e dolosos que por ventura praticar, assim como o artigo 1.178 que responsabiliza o representante da organização por quaisquer atos praticados na sua empresa, ainda que não autorizados por escrito.

Tais artigos estão em consonância com a seção 302 da Lei *Sarbanes-Oxley*, no sentido de responsabilizar pessoalmente os executivos e contadores, sendo que a SOX enfatiza a figura dos executivos e dos auditores e o Código Civil os administradores e profissionais da Contabilidade.

O princípio ético da boa-fé objetiva, enunciado ao longo do Código e de aplicação direta sobre as empresas e administradores (Livro II), pode ser exemplificado no campo da regulação societária, na questão da transparência e na proteção da confiança do mercado e de acionistas não-controladores. Assim, o dever de informar do administrador implica o dever de informar-se (diligência profissional), o de informar aos demais acionistas e o de informar a terceiros. Como assinala Wald (*apud* MARTINS-COSTA, 2005, p. 139), o controlador não é mais o dono da sociedade, como ocorria no passado; tem, ao contrário, deveres e obrigações em relação a todos os demais acionistas e outros interessados.

O dever de agir conforme os ditames da própria boa-fé objetiva, ou seja, “segundo o proceder do homem reto” (MARTINS-COSTA, 1999, p. 410) é um modelo de conduta social [...], exigindo a atuação com padrões de honestidade, lealdade, probidade e, por força da lei, obrigando também a administradores e controladores de empresas.

Assim, o controle interno é um dos instrumentos de aplicação prática dessas exigências. Quanto mais se fala em boa-fé, ética e transparência nos negócios, e quanto mais esses princípios se tornam expressos em lei, mais há que se falar em controles internos, e mais importância eles assumem para a organização como um todo.

2.10 Controle interno e auditoria

As auditorias, tanto interna quanto externa, assumem papéis importantes nas organizações, sobretudo, quando se fala em monitoramento de controles internos. Eles constituem-se uma das primeiras avaliações dos auditores quando iniciam o trabalho de campo, visto que da sua avaliação depende toda a programação do trabalho, a definição da natureza e a extensão dos exames de auditoria a serem executados.

Neste sentido, Attie (2000, p. 47) menciona que

um satisfatório sistema de controle interno reduz a possibilidade de erros e irregularidades. Essa indicação está incorporada nas normas de auditoria e reforça a importância do estudo e da avaliação do sistema de controle das empresas, pelo auditor, como base para a determinação da natureza, extensão e oportunidade dos exames de auditoria a serem aplicados.

Portanto, quanto mais ineficiente for o sistema de controle interno, mais testes de auditoria deverão ser feitos; ao contrário, se os controles internos apresentarem uma boa avaliação, menos testes de auditoria precisam ser feitos. Essa informação é importante para o planejamento de horas necessárias para o desenvolvimento do trabalho e, principalmente, para que o auditor tenha segurança na emissão da opinião sobre as demonstrações contábeis.

Com o advento da SOX, as auditorias (interna e externa) têm assumido um papel mais importante e de maior responsabilidade, principalmente, em relação à detecção e prevenção de problemas nos controles internos das organizações.

Também, como consequência da referida lei, foi criado o *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), ou Conselho de Supervisão de Assuntos

Contábeis das Companhias Abertas, uma entidade norte-americana sem fins lucrativos cujo objetivo é fiscalizar os auditores na preparação e reporte de informações e relatórios de auditoria. O auditor, além de estar registrado nesse órgão, deve expressar que os exames foram planejados e conduzidos com o objetivo de assegurar que as demonstrações financeiras estão apresentadas adequadamente em todos seus aspectos relevantes.

No Brasil, a Resolução CFC n.º 1.036/05, em consonância com NPA IBRACON n.º 10, estabelece os procedimentos e critérios relativos à supervisão e ao controle de qualidade dos serviços de auditoria, com ênfase ao controle interno. A resolução determina que todos os procedimentos de revisão sejam formalmente documentados e colocados à disposição do Conselho Federal de Contabilidade, para fins de acompanhamento da fiscalização, e do próprio cliente, como afirmação de transparência. Assim, de acordo com a norma, torna-se relevante a garantia de qualidade dos serviços de auditoria.

Nota-se, portanto, que uma sólida estrutura de controles internos também auxilia os trabalhos das auditorias interna e externa, proporcionando à empresa, como um todo, maior acurácia e transparência na divulgação de informações ao mercado, bem como auxilia todo o processo de gestão.

2.11 Vantagens e riscos dos controles internos

Uma sólida estrutura de controles internos, em conjunto com a eficácia do trabalho da controladoria, pode trazer diversos benefícios para a empresa como, por exemplo:

- aumentar a eficiência operacional, reduzindo desperdícios de tempo e de materiais;
- tomar melhores decisões operacionais, por confiar nas informações produzidas;
- proporcionar avaliações de desempenho mais corretas;
- diminuir o risco de ocorrência de erros e fraudes;

- valorizar a imagem e conquistar a confiança do mercado, evitando a retirada de capital por desconfiança de investidores.

Toda e qualquer alteração ocorrida no ambiente interno ou externo afeta diretamente a empresa, exigindo a devida adequação da controladoria, sendo necessária, às vezes, uma revisão do processo de gestão, por meio do planejamento estratégico e operacional.

Por outro lado, a falta de controle ou a existência de controles ineficientes pode gerar efeitos danosos, trazendo inúmeros prejuízos à empresa. Mesmo com sólidas estruturas de controle como esses que são elaborados, executados e revisados por pessoas, sempre existirão riscos de conluíus, erros e fraudes. Assim, os principais problemas relacionados a controles internos podem ser:

- existência de conluio de funcionários na apropriação e desvio de bens da empresa;
- ocorrência de erros em virtude da falta de informação e instrução de funcionários;
- ocorrência de erros causados por negligência de funcionários na execução das tarefas diárias;
- maior exposição à fraude;
- penalidades impostas pelos órgãos regulamentadores e normalizadores;
- publicidade desfavorável na medida em que erros contábeis e fraudes internas podem ser noticiados pela imprensa;
- redução de investimentos e queda do valor das ações no mercado.

É possível que essas vantagens e riscos sejam presenciadas em uma determinada empresa isoladamente, em conjunto, ou até mesmo pode ser que outras surjam dependendo do ambiente organizacional e do modelo de gestão adotado. Porém, neste tópico procurou-se evidenciar as mais prováveis ou comuns de ocorrerem nas empresas, em geral.

Nesse sentido, a área de controladoria tem realçada a sua função, uma vez que, sendo possuidora de uma visão sistêmica e conhecedora dos objetivos e dos planos definidos pela administração, pode informar aos decisores sobre as

vantagens e limitações de se implementarem os controles internos, bem como a forma como eles devem ser planejados, executados e controlados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Alvarenga e Rosa (2001, p.23), “fazer ciência nada mais é do que questionar com vigor”, é, conforme Eco (1996), a elaboração crítica de uma experiência, aquisição de uma capacidade de identificar os problemas, encará-los com método e expô-los segundo certas técnicas de comunicação. E é justamente esse questionamento, essa inquietude, que inspira a realização de uma pesquisa.

Para responder à questão proposta, fez-se necessário estabelecer o método de pesquisa. De acordo com Trujillo (1974, p. 24 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2000, p. 44),

método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento de sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

3.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo tem por objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Por essa razão, quanto à natureza, é classificado como uma pesquisa aplicada.

Quanto aos objetivos esta pesquisa é classificada como descritiva, porque, de acordo com Gil (1993, p. 46), tais pesquisas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, objetiva-se descrever a influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil nos controles internos adotados por empresas localizadas no Brasil, ou seja, descrever as práticas adotadas pelas organizações em função das referidas leis, bem como a importância dispensada a esses controles.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo é classificado como levantamento (*survey*), pois, segundo Gil (1993, p. 56), “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Através do levantamento abrange-se um número maior de pesquisados, determinando-se, para tanto, uma amostra. Nesse sentido, Rea e Parker (2002, p. 7) afirmam que

a população crescente e as complexidades socioeconômicas associadas, o fortalecimento do capitalismo com sistema econômico mundial e as forças conjuntas da democracia aflorando vigorosamente em todo o globo garantem a importância continuada das pesquisas por amostragem, como meio de coleta de dados e compreensão dos interesses, das preocupações e do comportamento de pessoas em toda a parte.

Uma das vantagens da técnica de pesquisa por amostragem é que dela pode-se extrair inferências com base em dados obtidos de uma pequena parte da população. Além disso, oferece uma oportunidade para revelar as características de instituições e comunidades pelo estudo de indivíduos que representam essas entidades, de uma maneira relativamente sem viés e cientificamente rigorosa (REA; PARKER, 2002).

3.2 População e Amostra

Silva e Menezes (2001) definem população ou universo como o conjunto de indivíduos, organizações ou outros objetos de estudo que o investigador pretende descrever ou para os quais pretende generalizar as suas conclusões ou resultados.

A população utilizada nesta pesquisa são as empresas registradas no cadastro da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), composta por 1.137 (mil, cento e trinta e sete) companhias. Optou-se pelo Estado de São Paulo, por acreditar-se ser o estado com maior conglomerado de subsidiárias de companhias norte-americanas.

Silva e Menezes (2001) também afirmam que amostra é o conjunto de dados ou observações, que se pretende estudar, recolhido a partir de um subconjunto da

população. Neste estudo, a amostra selecionada é não-probabilística, por conveniência ou intencional. As autoras mencionam que, nesse caso, são escolhidos casos para a amostra que representem o 'bom julgamento' da população, considerando a viabilidade da coleta de dados ou os objetivos específicos do investigador. A amostra por conveniência fez-se necessária porque se objetivou selecionar tanto empresas com capital brasileiro, como as subsidiárias de empresas norte-americanas, para que assim fosse possível fazer um paralelo entre a lei norte-americana e o Código Civil brasileiro, no sentido de avaliar a influência das referidas leis nos controles internos nesses dois grupos de empresas.

O motivo de ser ter utilizado apenas dois grupos de companhias, brasileiras e norte-americanas, deve-se ao fato de que as demais companhias não são abrangidas pelos efeitos da SOX. Portanto, não são obrigadas a efetuarem alterações no sistema de controles internos, e sua inclusão na pesquisa poderia distorcer os resultados.

Assim, selecionou-se primeiramente a totalidade de subsidiárias de companhias norte-americanas, obtendo-se um total de 87 (oitenta e sete). Já para a seleção das companhias brasileiras foi utilizada a seleção randômica¹⁹, para também selecionar 87 (oitenta e sete) companhias nacionais. Assim, a amostra total foi composta por 174 (cento e setenta e quatro) companhias, conforme Tabela 1, perfazendo um total de 15,3% da população.

Tabela 1 - Composição da amostra

Companhias	N.º empresas
Subsidiárias de companhias norte-americanas	87
Companhias brasileiras	87
Amostra	174
Empresas desclassificadas por fazerem parte do mesmo grupo econômico ou por estar desativada (sendo 10 subsidiárias norte-americanas e 3 brasileiras)	13
Amostra total	161

¹⁹ Através da função específica ("rand" ou escolher") no *software Microsoft Excel*, no qual informa-se o número de itens que se deseja selecionar e o próprio sistema efetua a escolha.

3.3 Coleta de Dados

É na etapa de coleta de dados que ocorre a pesquisa de campo propriamente dita (SILVA; MENEZES, 2001). Para tanto, como instrumento, foi utilizado o questionário, apresentado no Apêndice B, e que foi enviado aos gerentes gerais, gerentes administrativos ou *controllers* das empresas, conforme o caso, através de correio eletrônico.

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 33), “questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante”. Portanto, o questionário foi utilizado para “traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos” (GIL, 1993, p. 91).

Optou-se por este tipo de instrumento por permitir uma coleta de dados rápida e possibilita abranger um maior número de respondentes, ou seja, facilita o acesso em grande escala.

Selltiz *et al.* (1961) apresentam algumas vantagens desse instrumento de coleta de dados, quais sejam:

- independe de habilidade específica do entrevistador;
- é menos dispendioso, possibilitando abranger um maior número de participantes;
- permite a utilização de frases, ordem de perguntas e instruções padronizadas, assegurando maior uniformidade de uma situação de mensuração para outra;
- permite aos participantes o anonimato, facilitando que estes expressem mais livremente suas opiniões;
- permite aos participantes maior tempo para reflexão.

Embora reconhecendo as suas limitações, o questionário como instrumento de coleta de dados serviu aos objetivos a que este estudo se propôs, além de agilizar o processo de análise de dados, na medida em que facilitou sua tabulação. A coleta de dados se deu em duas etapas: a fase inicial ou pré-teste e, posteriormente a fase principal da coleta, o envio dos questionários:

a) Fase inicial: pré-teste

Antes do início da pesquisa de campo efetuou-se um pré-teste com o objetivo de corrigir eventuais problemas relacionados ao questionário como, por exemplo, dificuldade de entendimento de questões por parte dos pesquisados, questões que não possuem alternativas de respostas adequadas, eventual falta de perguntas específicas, ou mesmo, a identificação daquelas consideradas inócuas.

Foram selecionadas, por conveniência, cinco empresas com características semelhantes às da amostra determinada. Obteve-se o retorno do pré-teste, bem como a análise crítica e sugestões dos respondentes, as quais foram avaliadas e incorporadas na versão final do questionário. Também pelo pré-teste identificou-se o tempo médio utilizado pelos participantes para responder à pesquisa o que, em média, foi de 15 a 20 minutos.

b) Fase principal da coleta de dados:

Conforme comentado, os questionários foram enviados via correio eletrônico aos gerentes gerais, gerentes administrativos ou *controllers* das empresas da seguinte forma:

Após a seleção da amostra, efetuou-se uma pesquisa aos *sites* oficiais das empresas para identificação dos responsáveis pela área administrativa, dos e-mails e telefones para contato, nos casos em que estas informações não haviam no cadastro FIESP. Em outros casos, consultou-se às informações econômico-financeiras no *site* da BOVESPA²⁰.

Depois das informações iniciais efetuou-se um primeiro contato telefônico para se identificar o responsável pela área de controladoria, controles internos, SOX, gerente geral ou outro profissional responsável pelas informações que se desejava pesquisar. Assim, procedeu-se o envio dos questionários por correio eletrônico (*e-mail*).

O correio eletrônico compôs-se por uma carta de apresentação (Apêndice A) e disponibilizou-se aos respondentes o questionário de duas formas: em arquivo do *Microsoft Word* anexo à mensagem, ou pelo *link* <https://lhp.sytes.net/controlinterno/index.csp?Empresa=1> que oportunizava o

²⁰ <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>

preenchimento do questionário diretamente pela *internet*. Saliendo que este *site* foi desenvolvido especificamente com esta finalidade e os dados já retornavam tabulados à pesquisadora.

Ao total foram utilizados três meses (setembro, outubro e novembro de 2006) para a obtenção dos retornos, pois no caso do não recebimento da resposta, os *e-mails* eram reenviados, bem como se efetuava diversos contatos telefônicos com a pessoa responsável, ou seja, foram enviados inúmeros *e-mails* e telefonemas até a obtenção de um número considerado razoável para se proceder à análise dos dados. Foram obtidas respostas de 48 questionários (22 de empresas norte-americanas e 26 de companhias brasileiras).

3.4 Tratamento e análise de dados

Após obtenção das respostas, os dados do questionário foram tabulados. De acordo com Rea e Parker (2002, p. 25), “uma vez registrados, os dados devem ser sumarizados, colocados na forma de tabelas e preparados para análises estatísticas”.

Para o tratamento e análise de dados foi utilizado o método da estatística descritiva, que é um ramo da estatística que aplica técnicas para sumarizar um conjunto de dados coletados, de forma a descrever as características dos mesmos. A técnica utilizada foi a de tabelas e gráficos descritivos, elaborados através do *software Microsoft Excel*.

3.5 Limitação do método

O procedimento técnico utilizado nesta pesquisa (levantamento) possui suas limitações. Gil (1993) apresenta as principais:

- a) o levantamento recolhe dados referentes à percepção que as pessoas têm de si e, como a percepção é subjetiva, poderá resultar em dados distorcidos;

- b) o levantamento mostra-se pouco adequado para a investigação profunda de fenômenos sociais;
- c) o levantamento proporciona uma visão estática do fenômeno estudado.

3.6 Dificuldades da pesquisa

Além das limitações do método, a própria pesquisa possui restrições, sendo que uma das principais reside no fato de depender-se da vontade do respondente em fornecer as informações. Nesse sentido, no que diz respeito especificamente a esta pesquisa, apesar da insistência na obtenção das respostas, algumas dificuldades foram:

- baixo retorno dos questionários, 27,6% da amostra total, e o fato de a amostra não ser probabilística comprometeu a generalização dos resultados;
- concentração das empresas respondentes no Estado de São Paulo;
- questionário extenso, o que pode ter desmotivado alguns participantes a respondê-lo, apesar de não ter sido possível a sua redução, pois todas as questões foram necessárias para que se atingissem os objetivos propostos.

4 ANÁLISE DE DADOS

a) Origem de Capital

Questão: Quanto à nacionalidade, qual a origem de capital predominante na sua empresa?

Quanto à origem de capital, a amostra foi classificada em dois grupos de mesma representatividade, isto é, 87 subsidiárias de companhias norte-americanas e 87 companhias brasileiras.

A intenção era de obter-se um equilíbrio na amostra de forma que se obtivesse o mesmo número de respostas para os dois grupos, isto é, de empresas norte-americanas e de empresas brasileiras. Todavia, obtiveram-se 22 respostas de empresas cujo capital era de origem norte-americana, e 26 respostas de empresas com capital brasileiro.

A composição das empresas brasileiras e norte-americanas, segundo a origem de capital, pode ser visualizada no Gráfico 1.

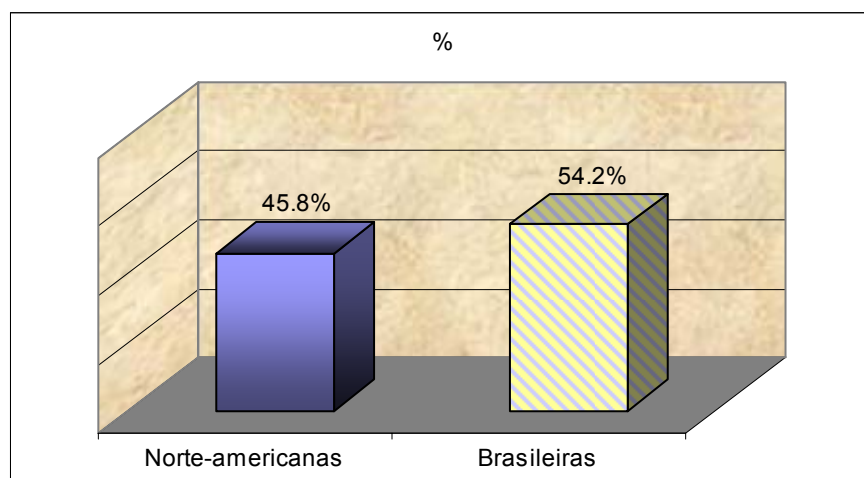


Gráfico 1 - Origem de capital

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, obteve-se 45,8% de respostas de empresas de capital norte-americano, o que corresponde a 22 empresas, e 54,2% de respostas de empresas de origem de capital brasileiro, o que equivale a 26 empresas.

b) Número de Empregados

Questão: Qual a quantidade de funcionários em sua empresa?

Para melhor conhecimento das empresas pesquisadas, identificou-se o número de empregados de cada uma delas, o que pode ser visualizado nas escalas apresentadas no Gráfico 2.

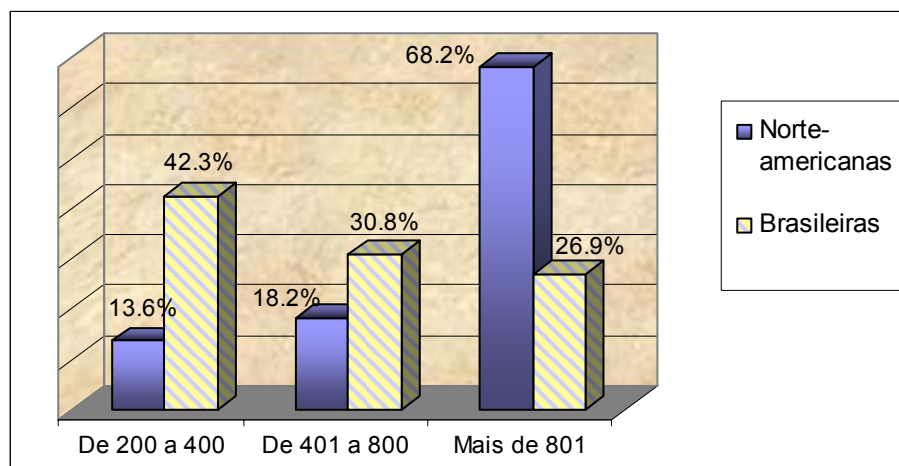


Gráfico 2 - Número de empregados

Entre as empresas com capital norte-americano, 13,6% possuem de 200 à 400 empregados; 18,2% possuem de 401 à 800; e 68,2% possuem mais de 801 empregados.

Das empresas com capital brasileiro, 42,3% possuem de 200 a 400 empregados; 30,8% possuem de 401 a 800; e 26,9% possuem mais de 801 empregados.

Portanto, na amostra pesquisada, a predominância de empresas maiores, isto é, com mais de 800 empregados é de companhias norte-americanas. Pode-se supor

que, entre elas, a SOX pode ter tido influência significativa, se é que as exigências desta lei já não eram adotadas por tais companhias.

Já nas companhias nacionais verifica-se que a distribuição dá-se basicamente entre empresas menores, e a diferença entre as empresas maiores e menores já não é tão acentuada, o que pode ser uma característica própria das empresas nacionais que não possuem investimentos estrangeiros.

Tal diferença pode influenciar a estrutura dos controles internos, pois infere-se que empresas com mais empregados exijam mais controle.

c) Ações Negociadas em Bolsas de Valores

Questão: Sua empresa possui ações negociadas em bolsas de valores?

A identificação das empresas que possuem ações negociadas em bolsas de valores teve como objetivo verificar se o fato de elas possuírem ações negociadas no mercado influencia ou não as práticas de controle adotadas.

As empresas que possuem ações negociadas em bolsas de valores podem ser visualizadas no Gráfico 3.

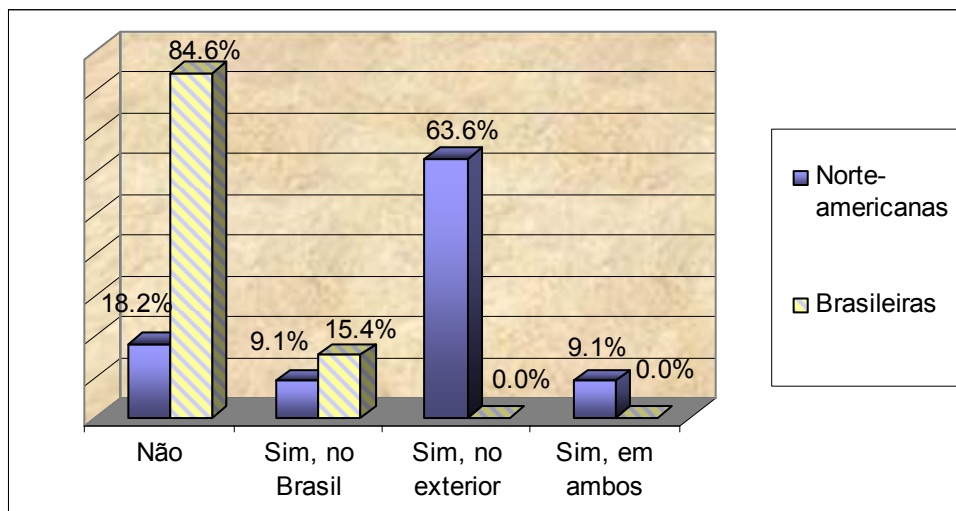


Gráfico 3 - Ações negociadas em bolsa de valores

Mais de 81% das empresas com operações no Brasil e que têm capital de origem norte-americano possuem ações negociadas em bolsas de valores; 9,1% delas possuem ações negociadas no Brasil; 63,6% possuem ações negociadas no

exterior; e 9,1% possuem ações negociadas tanto em bolsas brasileiras quanto no exterior, ou seja, tais empresas possuem capital aberto tanto no Brasil, quanto no seu país de origem. Também se verificou que 18,2% das empresas norte-americanas não possuem ações negociadas em bolsas de valores.

Já nas empresas brasileiras a situação é inversa, pois se verifica 84,6% não possuem ações negociadas em bolsa. As restantes, 15,4%, as possuem, mas apenas no Brasil, o que pode ser o reflexo de o mercado de capitais brasileiro estar ainda em desenvolvimento, enquanto o norte-americano já é tradicional e expressivo, ou seja, naquele País o mercado de ações é bem mais desenvolvido, tanto é que a maioria possui ações negociadas nos Estados Unidos, conforme observado no Gráfico 3.

Tal fato pode revelar que as empresas nacionais têm uma tendência a não conhecerem a lei norte-americana, já que um dos fundamentos dessa lei é a transparência dos atos administrativos na divulgação de informações econômico-financeiras para o mercado, conforme observado na revisão teórica e, como essas empresas não negociam ações, nem no Brasil, nem fora dele, não estão sujeitas à mesma.

Além disso, outro fator que pode influenciar a estrutura de controle adotada é o fato de as empresas que negociam ações em bolsa serem monitoradas por outros órgãos normalizadores como, por exemplo, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil, e a *Securities and Exchange Commission* (SEC), nos Estados Unidos. Por isso, além de possuírem os controles que julgam necessários, podem adotar outros controles para atender às exigências dessas entidades regulatórias que buscam uniformizar e atribuir maior consistência às práticas de controle. Tais possibilidades serão verificadas e discutidas na seqüência da análise.

d) Responsabilidade pela implantação dos controles internos

Questão: Em sua empresa quem é o responsável pela implantação dos controles internos estabelecidos pela administração?

Com essa questão, procurou-se identificar quem ou qual área é responsável pela implantação das práticas de controle interno estabelecidos pela alta administração. As respostas podem ser visualizadas no Gráfico 4.

Este elemento é importante porque a SOX determina na seção 302 que a alta administração declare pessoalmente a responsabilidade sobre os controles e procedimentos de divulgação. Por outro lado, o Código Civil determina que os profissionais da contabilidade se responsabilizem pelos atos relativos à escrituração contábil e fiscal (arts. 1.177 e 1.178), e os administradores devem responder perante a sociedade e terceiros por eventual delito ocorrido no desempenho de suas funções (art. 1.016).

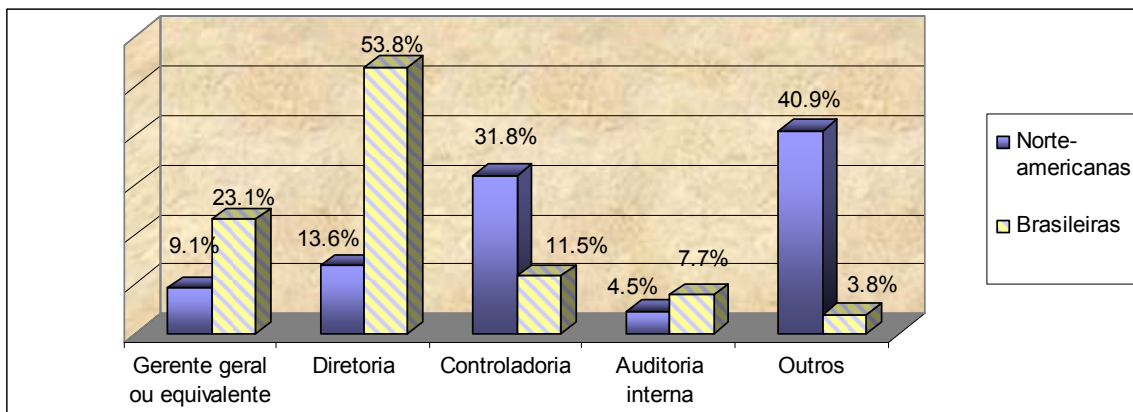


Gráfico 4 - Responsabilidade pela implantação do controle interno.

Em 9,1% das empresas com capital norte-americano, a responsabilidade pela implantação das práticas de controle é do gerente geral, ou alguém com função equivalente; em 13,6% a responsabilidade é da diretoria; em 31,8% a responsabilidade pela implantação do controle interno é da área de controladoria. E em 4,5% a responsabilidade é da auditoria interna.

A opção 'outros' foi assinalada em 40,9%, ou seja, os controles internos são implantados pelo responsável de cada área ou por um setor de controle interno, criado especificamente para esse fim, o que se confirma no decorrer da análise.

Já nas empresas com capital nacional, conforme se visualiza no Gráfico 4, a responsabilidade pela implantação dos controles internos é da diretoria em 53,8% dos casos; em 23,1% das companhias esta responsabilidade é do gerente geral ou outra pessoa com função equivalente. A controladoria é responsável pela

implantação dos controles internos em 11,5% das empresas e, em 7,7% delas, a responsabilidade recai sobre a área de auditoria interna. Nas restantes, 3,8% a responsabilidade pela implantação do sistema de controles internos é efetuada pelo responsável de cada área.

Nota-se que, nas empresas nacionais, a responsabilidade pela implantação dos controles internos é tratada em níveis hierárquicos mais altos, o que pode ocorrer, como se observa no Gráfico 2, em decorrência de essas empresas serem de menor porte e terem estruturas mais enxutas, tornando mais fácil à alta gestão envolver-se com tais questões. Outra possibilidade é a de que, nessas empresas, o modelo de gestão seja mais centralizador ou, ainda, pelo fato de tais companhias darem muita importância aos controles internos.

Embora não se possa afirmar, há ainda a possibilidade de isso ser característica específica da empresa nacional, cujos proprietários, em alguns casos, estão diretamente no comando da organização e, por isso, não são estimulados à existência de operações voltadas ao fortalecimento das áreas de apoio (como controladoria e auditoria interna), mais especificamente das informações geradas pela contabilidade, as quais têm sua qualidade assegurada pela eficácia dos controles internos.

Sob a perspectiva das empresas norte-americanas, se verifica o quadro inverso, em que os níveis hierárquicos maiores possuem uma participação menor. Por outro lado, nota-se que nessas empresas dá-se uma importância especial ao tema, a ponto de se perceber a participação de mais de 31% da área de controladoria na implantação dos controles, e mais de 40% na coluna outras, que abrangem áreas específicas de controle como os comitês de controle interno, ou a gerência de cada área, conforme observado nas questões seguintes.

Neste ponto observa-se uma adequação à seção 301 da SOX, que prevê a criação de um comitê de auditoria, e da seção 404, que dispõe sobre a avaliação anual dos controles e procedimentos internos. Ainda que não se possa afirmar quanto à legislação local (Código Civil), se verifica a influência da SOX nas empresas norte-americanas.

e) Responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos

Questão: Em sua empresa quem é o responsável pelo monitoramento e revisão dos controles internos?

Nesta questão procurou-se identificar quem ou qual área é responsável pelo monitoramento e revisão do sistema de controles internos. As respostas se encontram no Gráfico 5.

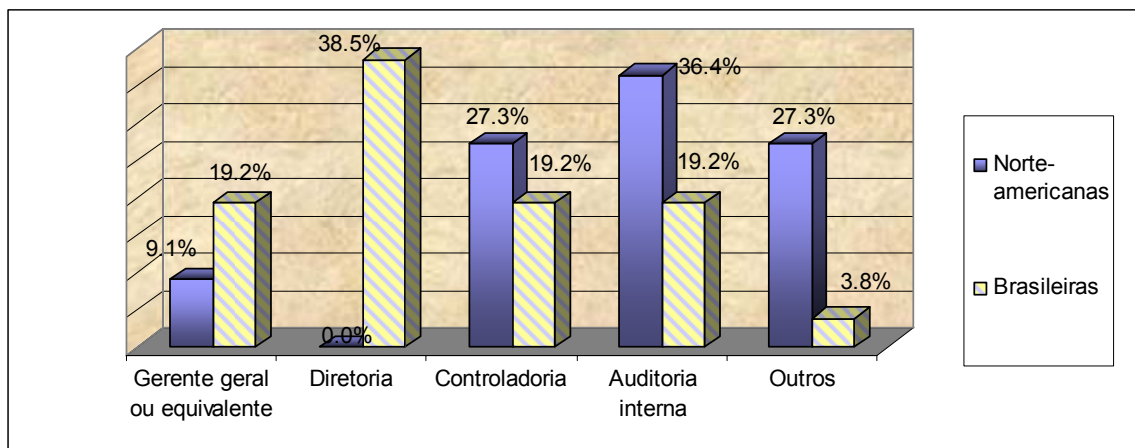


Gráfico 5 - Responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos

Por meio do Gráfico 5, percebe-se que em 9,1% das empresas de capital norte-americano a responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos é do gerente geral ou alguém que desempenha função equivalente; em 27,3% das empresas a responsabilidade é da área de controladoria. A maior concentração de respostas (36,4%) indica que a responsabilidade pelo monitoramento do sistema de controles internos é da área de auditoria interna. Percebe-se também que em 27,3% das empresas de capital norte-americano foi assinalada a opção “outros”, no que se refere à responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos. Tal fato revela, assim como descrito no item da implantação, que o monitoramento é feito pelo responsável de cada área ou pelo comitê de controle interno, criado especificamente com esta finalidade.

Também se percebe, pelo Gráfico 5, que a maioria das respostas nas empresas brasileiras têm o monitoramento dos controles internos sob a responsabilidade da diretoria, o que equivale a 38,5%. Além disso, há um equilíbrio entre as demais áreas, ou seja, em 19,2% das empresas tal responsabilidade é delegada ao gerente geral ou equivalente; em outras 19,2% à área de controladoria; e, em 19,2% o sistema de controle é monitorado pela auditoria interna.

O fato de as empresas brasileiras da amostra terem seus controles internos monitorados pela diretoria, em 38,5% pode ser explicado por seus portes, conforme comentado anteriormente, e pelo fato de que, nessas empresas, há uma tendência de que o presidente esteja na mesma sede da companhia e, por isso, seja mais fácil o monitoramento dos controles pela alta administração, o que se torna difícil para empresas norte-americanas, em que o presidente geralmente está sediado na matriz, nos Estados Unidos.

Tal fato pode revelar uma fragilidade nos controles internos das empresas nacionais, em decorrência de que a diretoria possui uma série de atividades intrínsecas a sua função e que o monitoramento dos controles exige tempo, pois precisam ser minuciosa e periodicamente revisados.

Nas empresas norte-americanas novamente há uma situação contrária, ou seja, em nenhum dos casos, os controles internos são monitorados pela diretoria ou pela alta administração. Por outro lado, concentram essa responsabilidade nas áreas de controladoria, de auditoria interna, ou em um comitê específico de controle interno, representado pela opção “outros”.

É importante ressaltar a participação da controladoria nessas empresas, que utilizam tal área como instrumento para efetuar o monitoramento dos procedimentos de controle. Isso ocorre em 19,5% dos casos, o que demonstra a importância dada à sua atuação na gestão das companhias.

Já nas companhias norte-americanas a predominância da responsabilidade de monitoramento dos controles recai sobre a área de auditoria interna. Isso pode ser positivo, considerando-se que a controladoria está envolvida de alguma forma na operação, e pode não ter independência para a execução dessa atividade, uma vez que, em determinados casos, está subordinada à diretoria e é controlada por ela, conforme pode ser observado no decorrer da análise.

Essa forma de atribuição de responsabilidades nas empresas norte-americanas está em convergência com os pressupostos da *Sarbanes-Oxley* e o fato de suas matrizes estarem sediadas em outros países, aumenta a necessidade de controle nas subsidiárias, enquanto nas nacionais, tanto pelo porte e estrutura, quanto pela proximidade dos principais executivos com a operação; e ainda pelo fato de não possuírem ações em bolsa, essa área talvez tenha o mesmo grau de importância.

f) Conhecimentos de ética e boa-fé (Código Civil brasileiro)

Questão: Você conhece as exigências de ética e boa-fé nos negócios, impostas pelo Código Civil brasileiro?

Esta questão teve por objetivo identificar se as empresas possuem conhecimento a respeito das exigências de ética e boa-fé nos negócios, imposta pelo Código Civil brasileiro, cujo resultado pode ser visualizado no Gráfico 6.

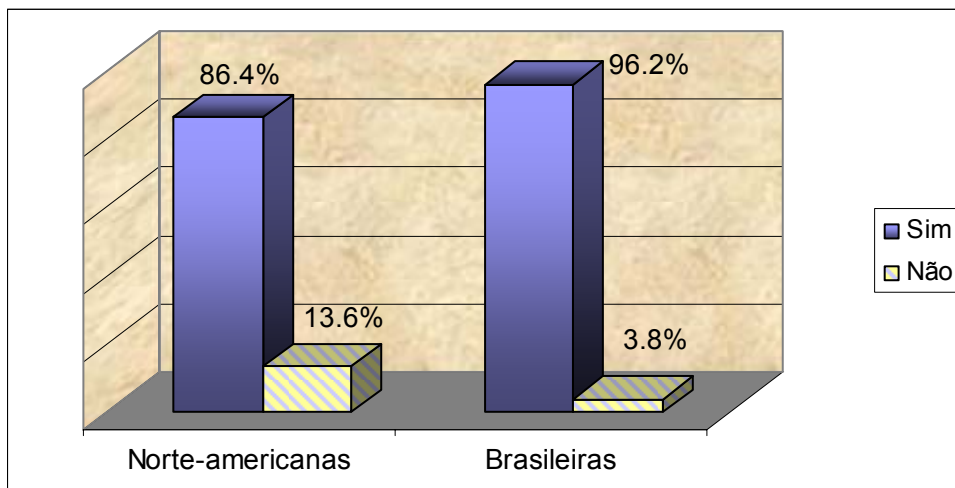


Gráfico 6 - Conhecimento de ética e boa-fé nos negócios impostas pelo Código Civil brasileiro

Percebe-se que no Gráfico 6, em 86,4% das empresas de capital norte-americano com operações no Brasil as exigências definidas pelo Código Civil sobre ética e boa-fé nos negócios são conhecidas. Porém, em 13,6% dessas empresas não há conhecimento a respeito do Código Civil, o que é um percentual

considerável, já que tais companhias possuem operações no Brasil e, portanto, estão sujeitas à legislação local.

Nas empresas de capital brasileiro, conforme se identifica por meio do Gráfico 6, o percentual de conhecimento das exigências de ética e boa-fé impostas pelo Código Civil é maior, ou seja, 96,2% dos respondentes da pesquisa afirmaram que conhecem tais imposições legais, e 3,8% não possuem tal conhecimento.

Isso pode ser explicado ao considerar-se que mais de 63% dessas companhias, conforme demonstrado no Gráfico 3, possuem ações negociadas no exterior e, assim, podem estar voltadas apenas para as normas de seu país de origem, atribuindo pouca importância à legislação local, embora se saiba que, nesse aspecto, a SOX seja mais abrangente do que o Código Civil.

Por outro lado, embora o percentual de respondentes de empresas brasileiras que afirmaram não conhecer as exigências de ética e boa-fé nos negócios possa ser considerado baixo, ele deveria ser zero, já que em toda e qualquer companhia com atuação no Brasil a legislação local deveria ser conhecida, o que pode gerar por consequência procedimentos de controle mais frágeis, já que se desconhecem a exigência de tais princípios.

g) Relação entre ética e boa-fé com controles internos

Questão: Em sua opinião, existe relação entre as exigências de ética e boa-fé impostas pelo Código Civil com controles internos fortes?

Nessa questão procurou-se identificar se as empresas relacionavam as exigências de ética e boa-fé impostas pelo Código Civil brasileiro com uma estrutura forte de controles internos. Os dados das respostas podem ser apreciados no Gráfico 7.

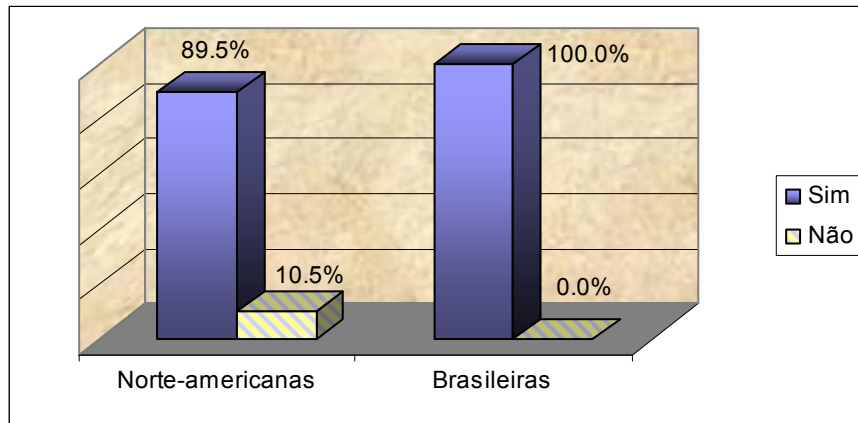


Gráfico 7 - Relação entre ética e boa-fé relacionadas com controles internos

Conforme se observa no Gráfico 7, 89,5% das empresas de capital norte-americano as exigências de ética e boa-fé impostas pelo Código Civil são relacionadas com um sistema de controles internos sólido, e em 10,5% dessas empresas tais exigências não se relacionam com estruturas de controle robustas. Por outro lado, em 100% das empresas brasileiras as exigências de ética e boa-fé impostas pelo Código Civil se relacionam com uma forte estrutura de controle.

Como abordado no referencial teórico, os princípios de ética, boa-fé e transparência, são intangíveis, e necessitam ser colocados em prática no dia-a-dia das operações das empresas e dos atos administrativos como um todo, conforme exigido nas legislações tratadas neste estudo. Tanto o Código Civil como a SOX, procuram materializar tais princípios de alguma forma, sendo que a lei norte-americana utiliza os controles internos como instrumento para tal.

Mesmo assim, em 10,5% das companhias norte-americanas os princípios de ética e boa-fé não são relacionados com o fortalecimento de estruturas de controles internos. É possível que tais companhias tenham foco apenas na legislação do seu país de origem, conforme comentado anteriormente, pelo fato de reportarem suas informações à matriz no exterior e também não negociarem suas ações na bolsa brasileira.

No entanto, sabe-se que esse também é um pressuposto da legislação daquele país e, apesar de 10,5% ser um percentual relativamente baixo, é um dado preocupante, porque uma das formas de manutenção de uma estrutura saudável de controles internos é justamente o ambiente de controle que, conforme discutido no referencial teórico, envolve, além do estabelecimento dos métodos de implantação

das práticas de controle, a formalização dos procedimentos, além da atitude e compromisso dos empregados e da própria administração, capaz de criar uma atmosfera favorável à adoção de um sólido sistema de controle, baseado justamente nos princípios éticos e de boa-fé.

Comparando-se com as respostas obtidas nas empresas brasileiras, em que 100% dos respondentes afirmaram haver relação entre os princípios de ética e boa-fé com controles internos fortes, pode-se deduzir que a cultura entre os profissionais dos dois grupos de empresas talvez seja diferente.

h) Conhecimento do teor da Lei Sarbanes-Oxley no que tange a controles internos

Questão: Você conhece o teor da Lei Sarbanes-Oxley no que tange a sistema de controles internos?

Essa questão teve por objetivo constatar se as empresas pesquisadas possuem conhecimento do teor da Lei norte-americana *Sarbanes-Oxley* no que diz respeito às exigências de controles internos. O resultado pode ser apreciado no Gráfico 8.

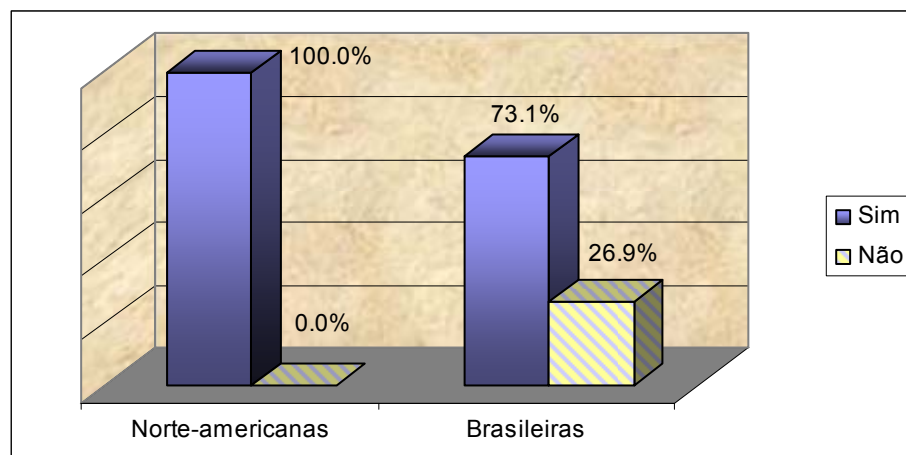


Gráfico 8 - Conhecimento do teor da Lei Sarbanes-Oxley.

Percebe-se que a totalidade dos respondentes que atuam em empresas de capital norte-americano com operações no Brasil conhecem o teor da Lei *Sarbanes-Oxley*, no que diz respeito às exigências de controle interno, o que mostra a

capacidade da legislação norte-americana em alcançar todos aqueles que estão cobertos por ela. Já sob a perspectiva das empresas brasileiras, o percentual cai para 73,1%, indicando que em 26,9% dessas empresas não há conhecimento do conteúdo da SOX.

Esse cenário já era esperado, uma vez que a SOX diz respeito exclusivamente às empresas norte-americanas, razão pela qual o percentual de respondentes de empresas brasileiras que conhecem o teor da SOX pode ser considerado elevado. Talvez a explicação resida no fato de que tais profissionais migrem de empresas norte-americanas e, tragam parte de sua cultura para as empresas nacionais.

Outra possibilidade é de que a SOX traga conteúdos que interessam a todos os profissionais, inclusive os de empresas nacionais, pois, uma vez tendo o conhecimento de tal legislação, podem ter melhores oportunidades de trabalho também nas empresas norte-americanas. Ou, ainda, que a referida lei seja simplesmente considerada relevante e desperte o interesse dos profissionais.

i) Formalização do manual de ética ou conduta

Questão A: A empresa possui manual de ética ou conduta formalizado?

O objetivo dessa pergunta foi verificar se a questão relacionada à ética é tratada formalmente pelas organizações. O resultado é apresentado no Gráfico 9.

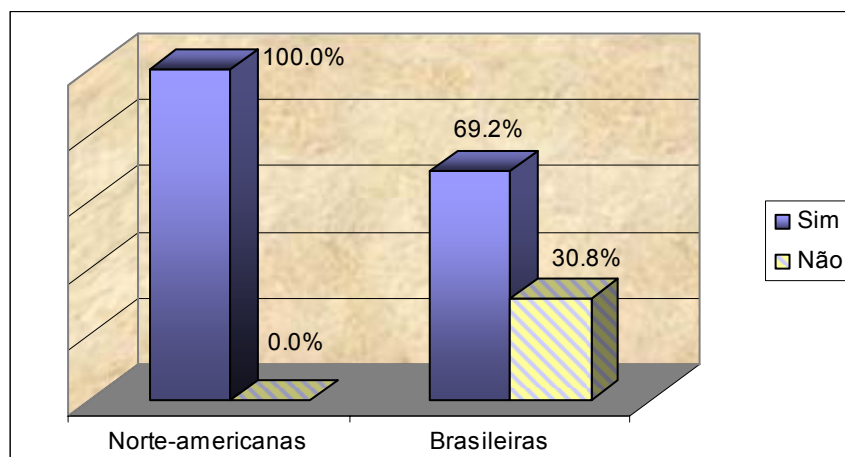


Gráfico 9 - Formalização do manual de ética ou conduta

No Gráfico 9 verifica-se que a totalidade das empresas com capital de origem norte-americana da amostra selecionada possuem um manual de ética ou de conduta formalizado. Já as empresas brasileiras que têm um manual de ética ou conduta formalizado representam 69,2%.

Nota-se uma maior atenção na formalização da questão ética por parte das empresas norte-americanas. Isso ocorre, provavelmente, devido à preocupação dos proprietários em deixarem claro para as subsidiárias a forma como devem proceder os membros da organização, uma vez que eles estão distantes de suas matrizes, e elas de onde ocorrem as operações. Sendo assim, é normal que tal procedimento seja adotado.

Já o fato de 30,8% das companhias nacionais não possuírem manual de ética ou conduta formalizado pode ser explicado pela proximidade do alto comando da organização com suas operações, o que facilita o acompanhamento do comportamento de cada membro da empresa.

Tal fato também demonstra uma característica do modelo de gestão dessas empresas que, na sua essência, julgam que os princípios de ética ou boa conduta devem ser implícitos e inerentes a todo o seu pessoal. Se for esta a razão, deve-se ressaltar os riscos assumidos por tais empresas por não tornarem claros e explícitos para os seus membros os procedimentos éticos desejados na condução de suas atividades na empresa.

Nesse mesmo sentido, procurou-se identificar, também, se as empresas que formalizaram tais manuais o fizeram em decorrência das legislações, ou seja, do Código Civil brasileiro ou da SOX, o que pode ser verificado nas respostas à questão B e no Gráfico 10, apresentados a seguir.

Questão B: Para os respondentes que afirmaram possuir manual de ética ou conduta formalizados, a adoção ocorreu antes ou depois da implantação do Código Civil e/ou SOX?

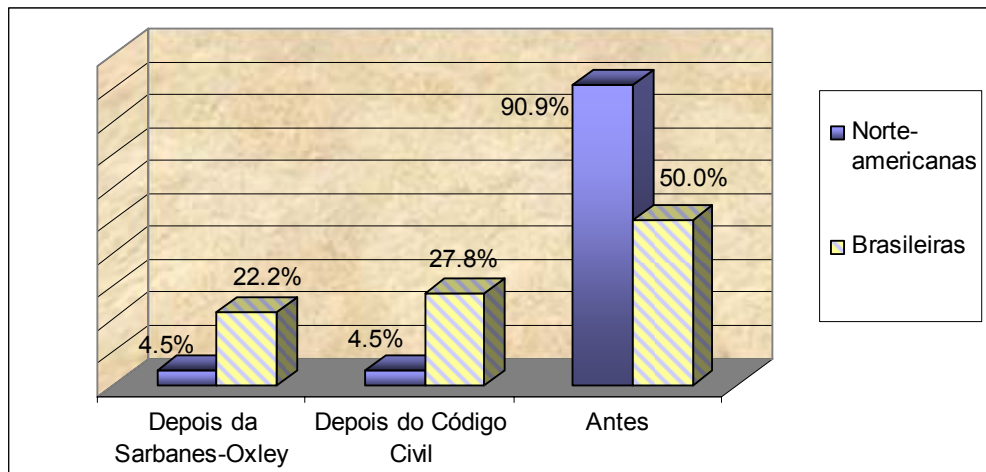


Gráfico 10 - Adoção do manual de ética

Nas empresas em que os respondentes informaram que possuem manual de ética ou de conduta formalizados, conforme se observa no Gráfico 10, percebe-se que em 90,9% das companhias norte-americanas os manuais de ética já estavam formalizados antes das exigências da Lei *Sarbanes-Oxley*. Em 4,5% os manuais foram formalizados após a SOX e, em 4,5% após o Código Civil brasileiro.

Nas empresas brasileiras que afirmaram possuir manual de ética formalizado, 50% o fizeram antes das imposições do Código Civil de 2002; 22,2% formalizaram seus manuais após a SOX e 27,8% formalizaram após a publicação do Código Civil.

O fato de na grande maioria das empresas ter sido formalizado o manual de ética ou conduta antes da sanção da SOX e do Código Civil justifica-se porque a lei não parte do princípio de que em todas as companhias se esteja procedendo de forma antiética ou errada. É razoável supor que se procure enquadrar apenas aqueles casos que fujam do padrão e que causem danos à sociedade.

O Gráfico 10 revela que a questão ética é uma preocupação para a maioria dos profissionais, e ratifica a condição de que as leis acabam atingindo de forma mais severa apenas alguns que não seguem princípios básicos de administração ou por desconhecimento, ou ainda de forma intencional.

A diferença na formalização dos manuais antes da publicação das leis entre empresas norte-americanas e brasileiras pode ser explicada pelo fato de que a SOX está adaptada para a realidade corporativa nos Estados Unidos, que é bem mais exigente neste aspecto. Ainda assim, é surpreendente que em 50% das companhias nacionais não se tenha observado tal prática antes mesmo da existência de ambas

as leis. Isso ocorre, pelo menos no universo pesquisado, possivelmente em decorrência de os seus portes serem predominantemente menores que os das companhias norte-americanas, conforme visto no Gráfico 2, o que minimizaria a ausência de formalização com a questão ética.

Por outro lado é de se notar que, em 22,2% das empresas brasileiras tal procedimento foi adotado apenas após a existência da SOX, o que demonstra a influência dessa lei também sobre as companhias nacionais. Isso pode ser considerado positivo, já que as exigências da lei americana são mais específicas do que o código brasileiro. Assim, em tese, a empresa que se ajusta à *Sarbanes-Oxley* já cumpre as exigências do Código Civil.

j) Subordinação do Principal Executivo

Questão: A quem se reporta o principal executivo da sua empresa?

Com essa questão procurou-se identificar a quem o principal executivo da empresa se reporta: ao conselho de administração, aos principais acionistas ou à matriz. O resultado pode ser visualizado nos dados do Gráfico 11.

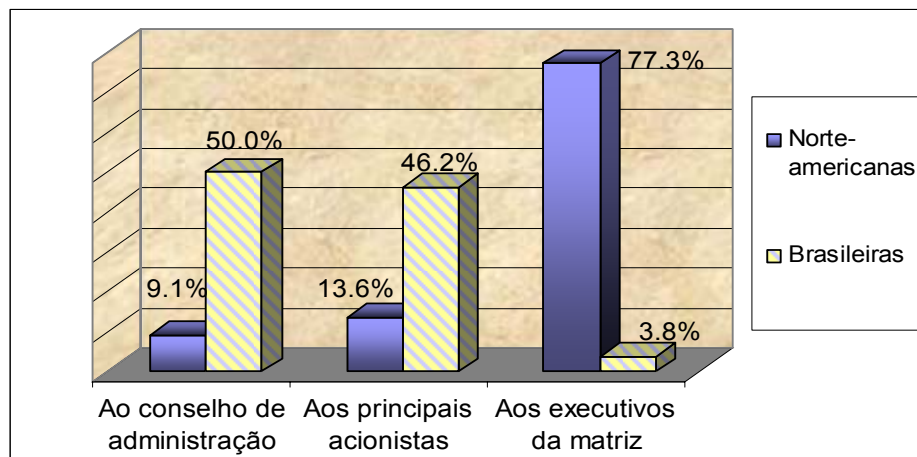


Gráfico 11 - Subordinação do principal executivo

Em relação às empresas com capital de origem norte-americano percebe-se, no Gráfico 11, que, em sua maioria (77,3%) o principal executivo reporta-se diretamente a um executivo da matriz que, nesses casos, está sediada nos Estados

Unidos. Em 13,6% o principal executivo reporta-se aos principais acionistas, e, em 9,1%, diretamente ao conselho de administração.

Já entre as empresas brasileiras, na maioria dos casos, o principal executivo reporta-se ao conselho de administração (50%) ou aos principais acionistas (46,2%). Isso pode significar que, na maioria delas, o próprio dono está no comando e, pode nem haver administração, o que se justifica pelo fato de essas empresas serem de capital fechado, conforme visto no Gráfico 3, e assim não precisarem observar aspectos relacionados às empresas de capital aberto.

Ainda assim, o fato de que em 50% das empresas o principal executivo se reporta ao conselho de administração, pode indicar que nesse outro grupo de empresas, mesmo não sendo de capital aberto, conforme mostrou o Gráfico 3, se considera o conselho de administração um bom mecanismo de controle e, por isso, o adotam.

Já do ponto de vista norte-americano, o fato de a grande maioria dos executivos compreendidos pela amostra afirmar que se reportam diretamente à matriz pode ser considerado natural, uma vez que são os executivos de suas matrizes aqueles que devem reportar-se ao conselho de administração, como definido pela SOX.

k) Controladoria

Questão: Na sua empresa a quem a controladoria se reporta?

Nessa questão procurou-se verificar a quem ou a qual área a controladoria se reporta, com o objetivo de identificar-se o grau de sua subordinação e independência no desempenho de suas funções. Os dados são apresentados a seguir.

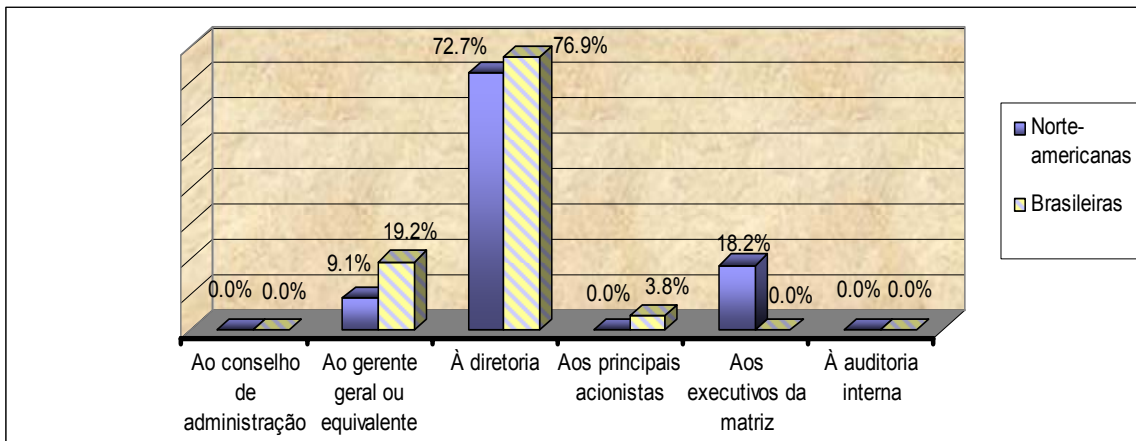


Gráfico 12 - Subordinação da área de controladoria

Nenhum executivo das empresas participantes da pesquisa afirmou que a controladoria se reporta ao conselho de administração ou à área de auditoria interna. Percebe-se, na sua maioria, um equilíbrio entre as respostas, ou seja, a área de controladoria está subordinada à diretoria. Isso acontece em 72,7% das empresas norte-americanas e em 76,9% das empresas brasileiras.

Ainda em 9,1% das empresas norte-americanas a controladoria se reporta ao gerente geral ou a alguém com função equivalente, e em 18,2% dessas companhias diretamente à matriz no exterior. Entre as companhias brasileiras, em 19,2% dos casos a controladoria se reporta ao gerente geral, e, em 3,8% presta contas diretamente aos principais acionistas.

Considerando-se que a manutenção do banco de dados contábil e a elaboração de relatórios são funções básicas da controladoria, poder-se-ia esperar que essa área pudesse reportar-se ao conselho de administração como forma de preservar a sua independência na execução de tais atividades. Entretanto, parece prevalecer outra de suas funções; o apoio à decisão, visto que se constatou, tanto em empresas norte-americanas quanto em brasileiras, que essa área se reporta à diretoria.

Ressalte-se, entretanto, que as empresas norte-americanas adotam sistema matricial, em que o *controller*, paralelamente também se reporta a um executivo da matriz, o que lhe permite algum grau de independência da diretoria local.

I) Quanto à formação do conselho de administração

Questão A: Como é formado o conselho de administração em sua empresa?

A importância dada a esse quesito decorre do fato de que, em muitos casos, a atuação do conselho de administração determina os procedimentos de planejamento, de execução e de controle dos atos administrativos das organizações. Nesse sentido, o objetivo das questões era justamente identificar como é formado tal conselho nas empresas: se por membros internos, independentes ou mistos, e se o presidente da empresa participa de tal conselho, a fim de verificar o nível de independência desse órgão, o que pode contribuir para melhorar o nível de controle nas organizações.

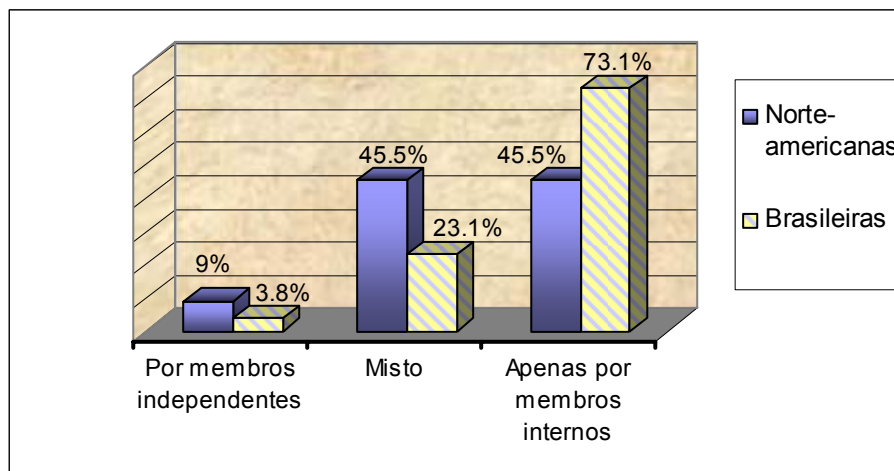


Gráfico 13 - Formação do conselho de administração

Analisando-se o Gráfico 13, verifica-se que em 45,5% das empresas norte-americanas pesquisadas, o conselho de administração é formado apenas por membros internos, isto é, pessoas de dentro da organização. Outras 45,5% têm seu conselho misto, ou seja, formado por membros internos e membros de fora da organização. As 9% restantes possuem o conselho de administração formado totalmente por membros independentes, isto é, de fora da empresa.

Já em 73,1% das empresas brasileiras, o conselho de administração é formado apenas por membros de dentro da organização. Nas demais, 23,1% têm formação mista, e 3,8% possuem o conselho formado apenas por membros independentes.

Constata-se que, na maioria das empresas norte-americanas, há uma convergência aos pressupostos da Lei *Sarbanes-Oxley*, ou seja, 54,5% possuem membros externos no seu conselho de administração, o que, em princípio, equivale a dizer que esses membros possuem maior independência para controlar e fiscalizar os atos administrativos, pois não se reportam aos diretores das empresas. Tal fato pode ser considerado positivo para o bom desempenho dos controles internos. Além disso, apesar de não ser um percentual expressivo, verifica-se que em 9% dessas empresas o conselho é formado apenas por membros independentes, fazendo desse órgão um instrumento de controle da gestão administrativa.

Já nas companhias brasileiras o que predomina é a existência de conselhos de administração formados apenas por membros de dentro da própria organização. Isso pode ser explicado pelo fato de serem empresas de menor porte, conforme observado no Gráfico 2, e também devido às companhias não terem ações negociadas em bolsa de valores, conforme observado no Gráfico 3, isto é, provavelmente são os proprietários que gerenciam diretamente as empresas.

Por outro lado, 23,1% das companhias nacionais possuem o conselho de administração formado tanto por membros internos como por membros independentes o que, apesar de não ser um percentual representativo, torna-se interessante, já que não existe essa exigência na legislação brasileira. Uma das razões para essas empresas incluírem membros independentes no conselho de administração, pode ser o fato de se tratarem de grandes empresas que, dado aos seus portes requerem maior monitoramento da gestão.

A relação da existência do conselho de administração com o porte das empresas pode ser apreciado no Gráfico 2, que revela que 26,9% das companhias nacionais componentes da amostra possuem mais de 800 empregados, o que pode levá-las fazer desse órgão um instrumento de controle da gestão organizacional.

Outra possibilidade para explicar a existência do conselho de administração é que, talvez, essas companhias tenham a intenção de abrir capital nos Estados

Unidos e, desde já, procurem adequar-se à legislação daquele país. Ou, ainda, ele pode existir pela própria influência da *Sarbanes-Oxley*.

Nesse sentido, fez-se necessário identificar se os membros externos do conselho de administração passaram a compô-lo antes ou após a entrada em vigor das leis abordadas neste estudo. Isso pode ser verificado nas respostas à questão B e no Gráfico 14, apresentados a seguir.

Questão B: Para os respondentes que afirmaram possuir membros independentes no conselho de administração de suas empresas, a entrada destas pessoas se deu antes ou após a Lei *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil?

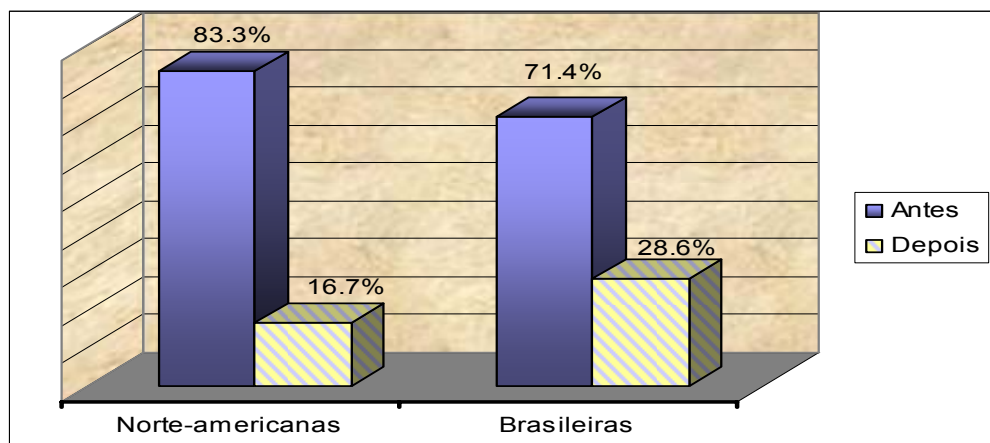


Gráfico 14 - Entrada de membros independentes no conselho de administração

Conforme se verifica no Gráfico 14, nas companhias norte-americanas que possuem membros independentes no seu conselho de administração, 83,3% adotaram tal procedimento antes da existência da SOX, e 16,7% fizeram-no apenas após a Lei *Sarbanes-Oxley*.

Nas companhias nacionais, 71,4% possuem membros independentes no conselho de administração antes da publicação da SOX e/ou do Código Civil, e 28,6% fizeram-no apenas após estas leis terem sido sancionadas.

Nas companhias norte-americanas isso demonstra, mais uma vez, que a SOX não propõe novos procedimentos de gestão, mas sim a implantação de mecanismos para melhor monitorar aquelas empresas que estavam fora do padrão de controle esperado. Ainda assim, 16,7% das empresas necessitam adequar-se às suas exigências.

Já entre as nacionais, considera-se relevante que em 71,4% hajam membros independentes no conselho de administração. Isso talvez demonstre que tais companhias estejam aderindo espontaneamente às chamadas boas práticas de governança corporativa, já que tal procedimento não é uma obrigatoriedade da legislação brasileira.

Além disso, em 28% dessas empresas o procedimento foi alterado após a publicação da SOX e/ou do Código Civil, isto é, passaram a contar com membros externos no conselho de administração, o que demonstra que elas estão procurando adequar-se ao Código. Outra possível explicação é que nessas empresas a *Sarbanes-Oxley* é considerada importante, e queiram espontaneamente adotar seus procedimentos.

Além das questões abordadas anteriormente, buscou-se também saber se o presidente da empresa participa do conselho de administração. O resultado pode ser verificado no Gráfico 15.

Questão C: O presidente da sua empresa participa do conselho de administração?

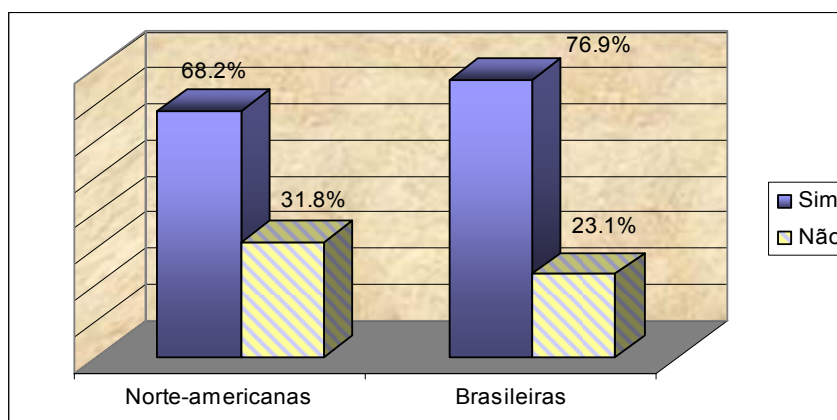


Gráfico 15 - Participação do presidente no conselho de administração

Em 68,2% das empresas norte-americanas o presidente participa do conselho de administração; nas companhias brasileiras esse percentual é maior, ou seja, em 76,9% delas o presidente participa desse conselho.

Sob a perspectiva das companhias norte-americanas, o fato de 31,8% não terem o presidente como membro do conselho de administração pode ser benéfico, já que o fato de o principal executivo não fazer parte desse conselho concede a esse

órgão maior autonomia para acompanhar, controlar e fiscalizar os atos administrativos, inclusive os cometidos pelo próprio presidente.

Esse modelo tende a proporcionar maior transparência administrativa, o que vai ao encontro da *Sarbanes-Oxley* e das boas práticas de governança corporativa. Por outro lado, o fato de 68,2% das empresas terem o presidente participando do conselho de administração pode inibir as ações desse conselho e até comprometer os procedimentos de controle.

Já a situação nas empresas nacionais confirma as constatações anteriores: são empresas menores e não possuem ações negociadas em bolsa, e, na maioria dos casos, a alta administração é exercida pelo próprio dono. Por outro lado, considera-se expressivo o fato de que em 23,1% das empresas o seu presidente não integre o conselho de administração, o que se traduz numa tendência positiva das companhias brasileiras, considerando-se a espontaneidade da medida de controle que o fato representa. Quem sabe isso não seja um estímulo para a legislação brasileira também ser detalhada nesse aspecto.

m) Comitê de auditoria

Questão A: Na sua empresa existe um comitê de auditoria? A quem ele se reporta?

Com relação à auditoria, procurou-se verificar se existe um comitê específico para esse assunto e, caso exista, a quem ou a qual área ele se reporta. O resultado pode ser apreciado nos Gráficos 16 e 17.

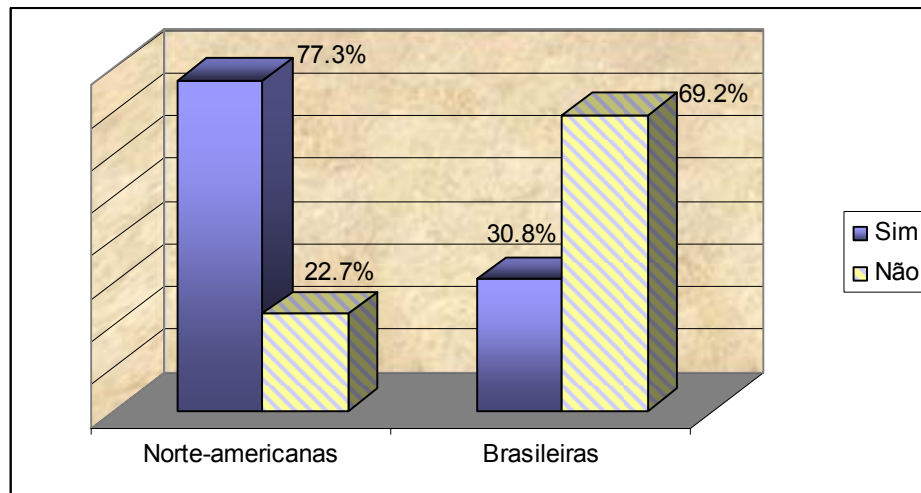


Gráfico 16 - Comitê de auditoria

Nas companhias norte-americanas, 77,3% dos respondentes afirmaram possuir um comitê de auditoria, enquanto nas empresas brasileiras esse percentual cai para 30,8%.

O fato de existir um comitê de auditoria tende a imprimir maior rigor na execução e revisão dos procedimentos de controle. No entanto, o fato de 22,7% das companhias norte-americanas não possuírem esse comitê pode ser considerado negativo, já que essa é uma das exigências da Seção 301 da SOX. Isso revela que parte das subsidiárias de empresas norte-americanas ainda precisa adequar-se a algumas exigências dessa lei, o que talvez possa ser explicado pelo fato de que a criação desse comitê gere mais custo para a empresa, ou até pelo fato de não existirem profissionais aptos a desempenhar tais funções no mercado, ou seja, pessoas que, ao mesmo tempo, possuam conhecimento da referida lei e das operações da empresa.

Por outro lado, entre as empresas brasileiras pesquisadas, a situação é inversa. Na maioria dos casos não existe um comitê de auditoria, o que pode ser explicado pelos seus portes (Gráfico 2), e pela proximidade da administração com as operações da organização, o que, em princípio, desfaz a necessidade de tal órgão. Além disso, a existência desse comitê não é obrigatória, segundo a legislação local, e isso talvez possa ser uma outra explicação.

De outra forma, o fato de 30,8% das companhias brasileiras possuírem espontaneamente comitês de auditoria pode ser considerado positivo, e tende a tornar mais sólida a estrutura de controles internos das empresas nacionais.

Além disso, questionou-se aos respondentes cujas empresas possuem um comitê de auditoria, a quem ou a qual área esses comitês estão subordinados, o que pode ser apreciado no Gráfico 17.

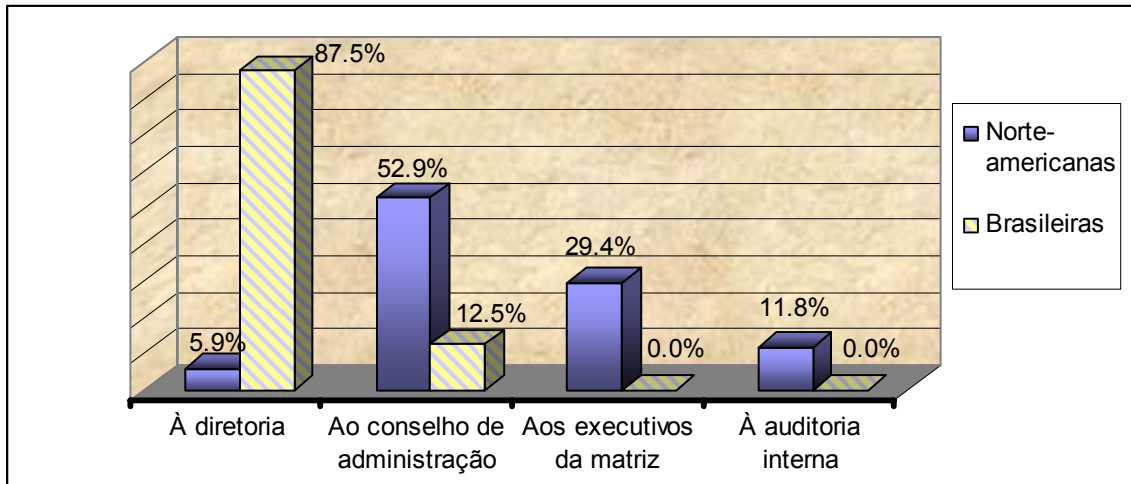


Gráfico 17 - Subordinação do comitê de auditoria

Constata-se que a maioria dos respondentes de empresas norte-americanas que afirmou possuir comitês de auditoria em suas organizações, também declarou que ele está subordinado ao conselho de administração (52,9%). Outros 29,4% afirmaram que esse órgão reporta-se diretamente aos executivos da matriz; 11,8% afirmaram que o comitê está subordinado à auditoria interna e, apenas uma pequena parte (5,9%), afirmou que o comitê de auditoria presta contas diretamente à diretoria local.

Esse cenário pode ser considerado positivo, porque se constata que esse comitê possui certa independência, já que a maioria não está vinculada aos gestores da subsidiária, mas ao conselho de administração ou diretamente aos executivos da matriz, situada no seu país de origem.

Já entre os respondentes de empresas brasileiras que afirmaram possuir comitê de auditoria, a grande maioria (87,5%) respondeu que esse órgão está subordinado à diretoria, e o restante (12,5%) afirmou que o comitê reporta-se diretamente ao conselho de administração. Embora esse percentual seja baixo, esse fato pode ser considerado positivo, pois tende a tornar mais sólida a estrutura de controles internos das empresas nacionais.

Na questão B, a seguir, indagou-se se a criação do comitê de auditoria deu-se antes ou após a existência da SOX e/ou do Código Civil, e se ele é composto por membros internos ou externos à empresa. Os resultados podem ser visualizados nos Gráficos 18 e 19.

Questão B: Para os respondentes que afirmaram possuir comitê de auditoria em suas empresas, este comitê foi criado antes ou após a SOX e/ou Código Civil? Existem membros independentes (externos à empresa) na sua formação?

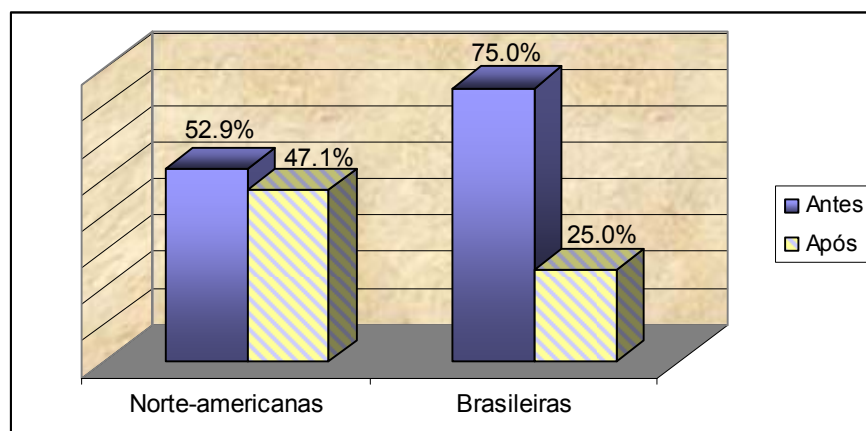


Gráfico 18 - Época de criação do comitê de auditoria

Verifica-se que, entre os respondentes de empresas norte-americanas que afirmaram que estas possuem comitês de auditoria, 52,9% declararam que esses comitês foram criados antes da existência da SOX ou do Código Civil, enquanto 47,1% implantaram-no apenas depois da publicação das referidas leis.

Os dados revelam que a maioria das subsidiárias de empresas norte-americanas criou seus comitês de auditoria antes da obrigação legal. Isso pode revelar que a SOX está apenas ratificando determinados procedimentos administrativos salutares, para aumentar a fidedignidade das informações econômico-financeiras a serem divulgadas para o público externo, em lugar de criar novos métodos.

Por outro lado, o fato de que em 47,1% das companhias os comitês têm sido criados apenas sob a imposição legal pode dar margem ao entendimento de que os padrões de controle não teriam sido adotados, se não fossem obrigatórios por lei.

Ainda analisando-se o Gráfico 18, verifica-se que, entre os respondentes de empresas brasileiras que possuem comitês de auditoria, 75% declararam que adotaram esse procedimento antes da existência da SOX ou do Código Civil, e os outros 25% fizeram-no após a publicação das referidas leis.

Tais dados talvez possam ser explicados pelo fato de que nessas empresas se esteja utilizando esse mecanismo como forma de atender às exigências de boa-fé e ética do Código Civil, pois, como observado anteriormente, o Código não especifica quais são os procedimentos que devem ser adotados pelas organizações para que esses preceitos sejam atendidos.

Outra explicação possível é a tendência de que, mesmo não sendo uma exigência legal no Brasil, nas empresas se procura adotar padrões de controle que visem à fidedignidade das informações econômico-financeiras. Em outras palavras, nessas companhias se está procurando observar, mesmo que espontaneamente, as boas práticas de governança corporativa, talvez com a intenção futura de abrir capital e participar do mercado de ações.

Procurou-se verificar, ainda, como é a formação do comitê de auditoria das empresas em questão, isto é, se são formados apenas por membros internos ou, também, por membros independentes. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 19, a seguir.

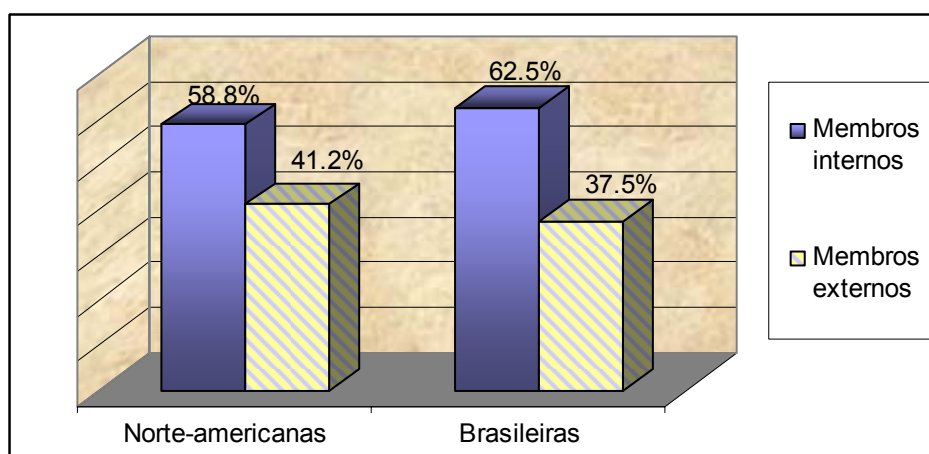


Gráfico 19 - Formação do comitê de auditoria

Verifica-se, no Gráfico 19, que dos respondentes de empresas norte-americanas que possuem comitê de auditoria, a maioria (58,8%) declarou que este é

formado apenas membros internos, ou seja, pessoas de dentro da empresa, enquanto 41,2% afirmaram que pessoas de fora da empresa, ou seja, independentes fazem parte do referido comitê.

Tal fato pode prejudicar a independência desse órgão para realizar as atividades a que se propõe, por exemplo, revisar as questões relativas à qualidade e integridade das informações econômico-financeiras e supervisionar o trabalho do auditor independente da companhia.

Além disso, a SOX orienta, nesses casos, que o comitê seja formado, na sua maioria, por membros independentes, isto é, que não sejam pessoas afiliadas à empresa nem às suas subsidiárias.

Já em relação aos respondentes nacionais cujas empresas possuem comitê de auditoria, a maioria (62,5%) declarou que esses são formados apenas por membros de dentro da organização, enquanto os demais 37,5% afirmaram que pessoas independentes fazem parte do referido comitê.

Isso pode ser considerado positivo, pois concede maior independência a esse órgão, facilitando os procedimentos de revisão e fiscalização dos mecanismos de controle e relatórios financeiros. Some-se a isso o fato de que essa adesão é espontânea, pois a legislação brasileira não exige a existência de tal conselho.

n) Comitê de controle interno

Questão A: Na sua empresa existe um comitê especificamente para controle interno? Caso afirmativo, a quem ele se reporta?

Com relação aos controles internos, este estudo verificou os aspectos relacionados à existência de órgão específico e, caso positivo, a quem ele está subordinado. Os resultados podem ser observados nos Gráficos 20 e 21.

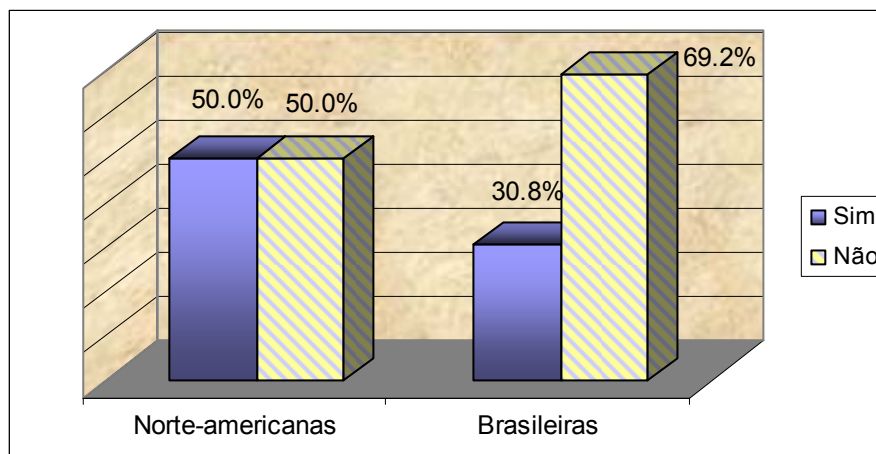


Gráfico 20 - Comitê de controle interno.

Nota-se que 50% das companhias norte-americanas pesquisadas possuem um comitê ou um departamento que trate especificamente das questões relacionadas a controle interno. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de que, nessas companhias, a implantação, a revisão e o monitoramento desses controles estejam sendo executados por outros órgãos ou áreas. Em outras palavras, o controle interno é revisado e monitorado pela área de controladoria ou pela auditoria interna, conforme se constatou nos Gráficos 4 e 5.

Entre as companhias nacionais participantes da pesquisa, o percentual de empresas que não possuem um comitê especificamente de controle interno é maior (69,2%), o que pode ser considerado natural, pois, conforme comentado anteriormente, nesses casos, as companhias talvez não tenham estrutura para comportar esse órgão.

Por outro lado, o fato de 30,8% das companhias nacionais possuírem uma área de controle interno é também positivo, o que pode significar a influência das legislações abordadas ou, simplesmente, a adoção espontânea às melhores práticas de controle e governança corporativa.

No Gráfico 21, pode ser visualizados os resultados relacionados à subordinação do comitê de controle interno.

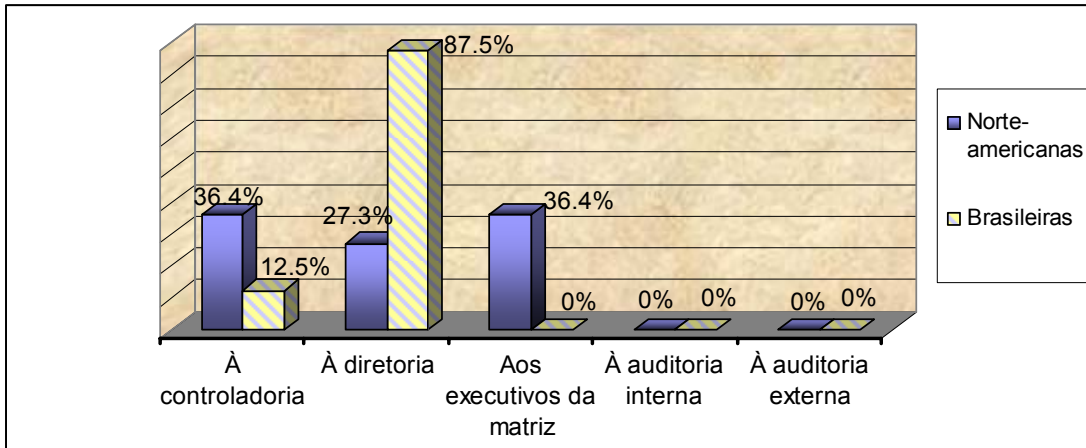


Gráfico 21 - Subordinação do comitê de controle interno

Verifica-se no Gráfico 21, que dos respondentes de empresas norte-americanas que possuem um comitê específico para controle interno, 36,4% declararam que esse comitê está subordinado à área de controladoria, outros 36,4% reportam-se diretamente aos executivos da matriz, e os restantes (27,3%) afirmaram que esse órgão é subordinado à diretoria da empresa.

Essa situação pode ser positiva para a eficácia de todo o sistema de controles internos, primeiro porque demonstra certa autonomia em relação ao administrador local, permitindo maior rigor no acompanhamento e fiscalização dos procedimentos, mesmo em relação à própria administração; e, segundo, porque na mesma medida em que prestam contas de suas atividades diretamente aos executivos da matriz, também são por ela monitorados.

Já entre as companhias brasileiras participantes da pesquisa que possuem um órgão especificamente para controle interno, na grande maioria (87,5%) este comitê se reporta à diretoria da empresa, e nas outras 12,5% está subordinado à área de controladoria.

Esse cenário confirma a tendência das características dessas empresas em questão, isto é, o fato de serem de menor porte, conforme visto no Gráfico 2, e de não possuírem ações negociadas em bolsa, conforme Gráfico 3. Além disso, a administração é possivelmente exercida de forma centralizada pelo próprio dono da empresa, que é o responsável pela revisão dos atos administrativos, ou por seus herdeiros e parentes. Conforme comentado anteriormente, essa prática pode ser considerada prejudicial à eficácia do sistema de controles, já que é sabido que o

proprietário possui uma série de outras atribuições e, muitas vezes, pode não empregar o tempo necessário para a revisão e o monitoramento que os controles requerem.

Na questão B, a seguir, identificou-se se a criação do comitê de controle interno deu-se antes ou após a existência da SOX e/ou do Código Civil, e se o mesmo é composto por membros internos ou externos à empresa. Os resultados podem ser visualizados nos Gráficos 22 e 23.

Questão B: Para os respondentes cujas empresas possuem comitê de controle interno em suas empresas, este comitê foi criado antes ou após a SOX e/ou Código Civil? Existe a participação de membros independentes (externos à empresa) neste órgão?

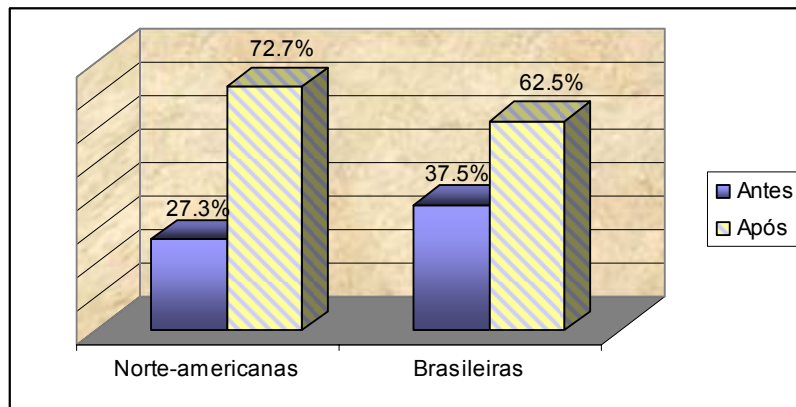


Gráfico 22 - Período de constituição do comitê de controle interno

De acordo com os respondentes de companhias norte-americanas que possuem um comitê especificamente para controles internos, a grande maioria (72,7%) o adotou após a existência da SOX, e nas outras 27,3% já havia um órgão específico para as questões de controle interno, mesmo antes da publicação da referida lei ou do Código Civil.

Tal fato confirma a importância dada pela SOX ao controle interno. Em outras palavras, essa situação ratifica o que está implícito na lei, isto é, que os controles são um dos melhores mecanismos que as organizações têm para garantir a fidedignidade das informações econômico-financeiras.

Entre as organizações brasileiras que possuem uma comissão especificamente para tratar de controle interno, 37,5% criaram os comitês de controle interno antes da SOX e/ou do Código Civil, e 62,5% constituíram-no após a publicação das referidas leis.

Sob essa perspectiva, revela-se a influência da SOX e/ou do Código Civil sobre as práticas de controle das empresas nacionais. Em outras palavras, infere-se que nas companhias pode-se estar interpretando que a exigência de boa-fé nos negócios, exigida pelo Código, traduz-se como uma sólida estrutura de controle. Esse fato é confirmado pelos dados demonstrados no Gráfico 7, em que em praticamente a totalidade das companhias brasileiras existe relação entre essas exigências e controles internos fortes.

Outra explicação pode ser o fato de que as empresas brasileiras queiram aderir espontaneamente à SOX, já que em mais de 73% dessas companhias há conhecimento da referida lei, conforme observado no Gráfico 8. Ou, simplesmente, pelo fato de que em 62,5% dessas organizações foi criada uma área específica para controle interno somente após a vigência das leis sob análise, como forma de aderir espontaneamente às chamadas boas práticas de governança corporativa.

No Gráfico 23 podem-se visualizar os resultados relacionados à formação dos comitês de controle interno.

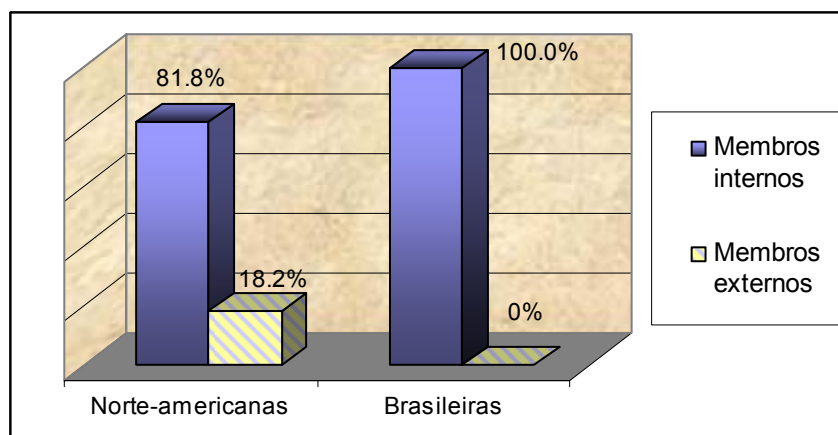


Gráfico 23 - Formação do comitê de controle interno

Observa-se no Gráfico 23 que nas companhias norte-americanas que possuem um comitê especificamente para controles internos, a grande maioria (81,8%) é formado apenas por membros internos, ou seja, de dentro da organização

e, os demais (18,2%) possuem a participação de membros independentes nos seus comitês de controle interno.

No exame do Gráfico 23 verifica-se também que as organizações brasileiras que possuem uma comissão especificamente para tratar de controle interno são constituídas, em sua totalidade, apenas por membros de dentro da empresa.

Esse cenário já era previsto, primeiramente porque não há a obrigatoriedade legal da existência de membros externos nesses comitês. E, segundo, porque a avaliação do controle interno deverá ser bastante detalhada, o que requer tempo e conhecimento profundo das operações da empresa, justificando assim apenas a existência de pessoas da própria organização.

o) Ambiente de controle

Questão: Em sua opinião, o ambiente de controle, isto é, a cultura da organização, pode auxiliar ou atrapalhar a implementação dos controles internos, de acordo com o que exige o *Sarbanes-Oxley*/ Código Civil?

Essa questão teve por objetivo identificar se o ambiente de controle, oriundo do modelo de gestão, conforme abordado no referencial teórico, influencia ou não a estrutura de controles internos adotada nas organizações. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 24.

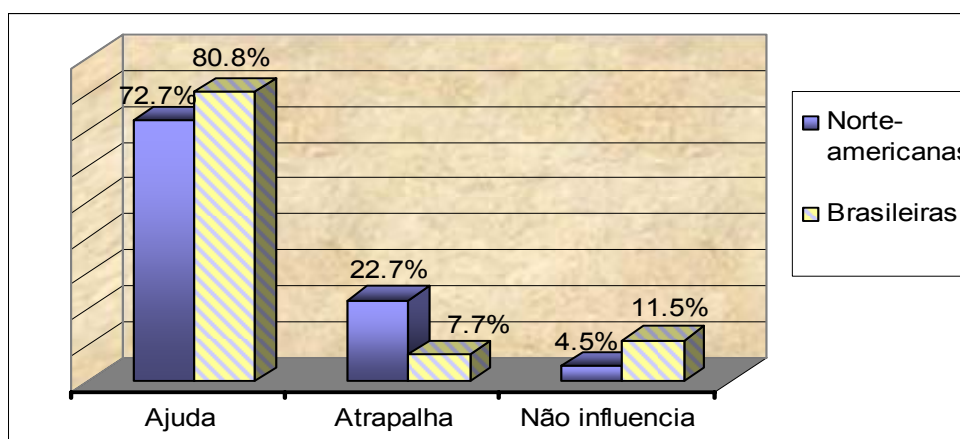


Gráfico 24 - Influência do ambiente de controle no sistema de controles internos

Observa-se no Gráfico 24, que na maioria das companhias norte-americanas pesquisadas (72,7%), o ambiente de controle auxilia na implantação do sistema de controles internos; em 22,7% atrapalha; e, em 4,5% o ambiente de controle não influencia a implantação das práticas de controle.

Entre as companhias brasileiras, na maioria (80,8%), o ambiente de controle ajuda na implementação do sistema de controles internos; em 7,7% atrapalha; e em 11,5% o ambiente de controle não influencia a implantação do sistema de controles internos.

Nota-se que na grande maioria das companhias norte-americanas há o entendimento de que o ambiente de controle ajuda na implementação dos controles internos. Essa situação, conforme comentado no referencial teórico, é determinada pelo modelo de gestão que a empresa possui, criando um ambiente mais ou menos favorável às práticas de controle. Em outras palavras, o modelo de gestão da empresa pode criar um ambiente de controle favorável, em que a alta administração não só apóia a implantação de práticas de controle, como faz questão que elas ocorram da melhor forma, fazendo que tais procedimentos sejam formalizados e que, tanto os empregados quanto a própria administração tenham uma atitude pró-ativa em relação aos controles.

Por outro lado, o fato de que em 22,7% das companhias norte-americanas o ambiente de controle atrapalha a implementação dos controles internos, pode ser explicado pela razão de que o modelo de gestão existente não tenha por foco o sistema de controles internos, e acabe restringindo tais práticas.

Outra explicação possível é o fato de que talvez exista um conflito entre a cultura do seu país de origem e a cultura brasileira, o que poderia gerar divergências no momento da implantação dos procedimentos de controle interno; ou ainda, talvez pelo excesso de burocratização exigida pelo ambiente de controle, em que se pode citar a própria formalização das práticas criadas com a intenção de auxiliar o desenvolvimento do sistema e, na verdade, acabar por atrapalhar, e fazer com que se desperdice muito tempo com a formalização ao invés do monitoramento e revisão em si.

Entre as companhias brasileiras, conforme Gráfico 24, também a grande maioria dos respondentes (80,8%) entende que o ambiente de controle auxilia a

implantação dos controles internos. Essa situação talvez possa ser explicada pelo fato de que, nessas empresas, devido à proximidade da alta administração com as operações, haja mais clareza por parte dos empregados em relação à intenção dessa administração em ser mais ou menos rígida no que refere ao controle interno.

Em 11,5% das companhias brasileiras não há influência do ambiente de controle na implementação dos controles internos, pressupondo-se nesses casos, que a pessoa responsável pela implantação, monitoramento e revisão dos procedimentos possa agir com total liberdade, sem ser influenciada ou tolhida pela alta administração. Por outro lado, o ambiente de controle pode ser algo tão implícito que o respondente não percebe a sua influência no sistema de controle interno. Além disso, em 7,7% das empresas nacionais o ambiente de controle atrapalha a implementação do controle interno, o que pode dever-se ao fato de que a alta administração não dê a devida importância ao assunto, e não incentive a execução de suas práticas, podendo, até mesmo, restringi-las. Isso faz com que a “atmosfera” de controle não seja repassada a todo o pessoal da empresa, o que pode dificultar todo e qualquer procedimento nesse sentido.

p) Quantidade de informações divulgadas ao mercado

Questão: Em sua opinião, houve um aumento na quantidade de informações divulgadas ao mercado em decorrência do *Sarbanes-Oxley*/Código Civil?

O objetivo dessa questão foi o de verificar se houve ou não aumento de informações econômico-financeiras divulgadas ao mercado em decorrência da publicação da SOX e/ou do Código Civil. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 25.

Salienta-se que na presente questão só há respostas daqueles que afirmaram terem sido adotadas as exigências normativas analisadas.

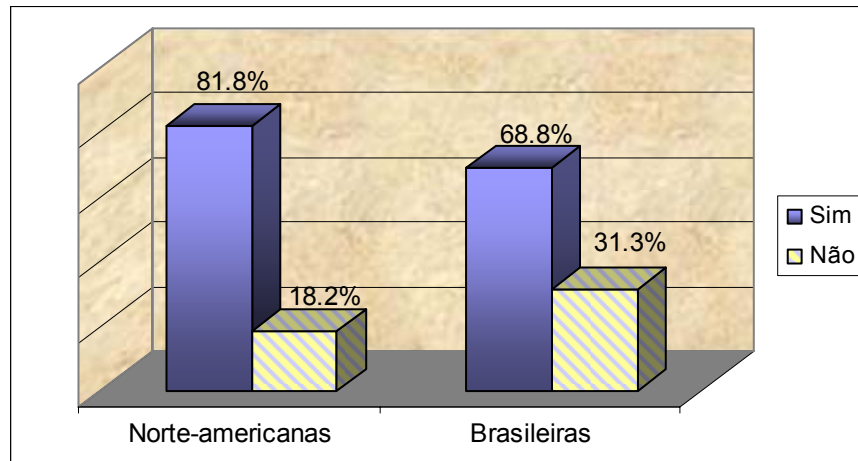


Gráfico 25 - Alteração na quantidade de informações divulgadas ao mercado em decorrência da SOX/Código Civil

Pelos dados mostrados no Gráfico 25, percebe-se que em 81,8% das companhias norte-americanas houve um aumento da quantidade de informações sobre a empresa divulgadas ao mercado, em razão da adequação às exigências da SOX. Em 18,2% restantes não houve aumento de informações divulgadas em decorrência da SOX.

Em 68,8% das empresas brasileiras houve um aumento de informações em razão da adequação ao Código Civil e/ou SOX; em 31,3% a adequação às referidas leis não trouxe aumento na divulgação de informações ao mercado.

O fato de em 81,8% das empresas norte-americanas ter havido um aumento das informações divulgadas ao mercado em razão da adequação à SOX indica a necessidade de demonstrar um maior nível de controle a partir de novos relatórios, como é o caso das avaliações periódicas de controle interno, produzindo, assim, maior quantidade de informações que são divulgadas ao mercado. Tal fato contribui para que se atinja um dos objetivos da SOX que é justamente o aumento da transparência na preparação e divulgação das informações econômico-financeiras.

Já nas demais empresas (18,2%), o fato de não ter havido acréscimo na divulgação de informações ao mercado em função da SOX pode demonstrar que a SOX não trouxe novidade, isto é, os procedimentos exigidos por esta lei já eram utilizados nas companhias.

Outra possibilidade de explicação é que o aumento de informações divulgadas ao mercado tenha se dado diretamente na matriz, localizada nos Estados

Unidos, o que também não gera alterações na subsidiária brasileira, foco deste estudo.

Sob a perspectiva das empresas nacionais, na maioria houve acréscimo de informações divulgadas ao mercado em razão da adequação ao Código Civil e/ou SOX. Nesse sentido, esse dado talvez possa indicar que nas empresas brasileiras, mesmo nas familiares, haja a intenção de abrir capital futuramente, e, por isso, já se começa a divulgar informações ao mercado. Tal divulgação oportuniza o aumento da transparência administrativa, o que pode funcionar como *marketing* a favor das empresas, trazendo, assim, outros benefícios para elas.

O fato de que em 31,3% das empresas brasileiras não ter havido aumento de informações divulgadas ao mercado, pode ser resultado dos fatores comentados anteriormente: empresas de menor porte, que não possuem ações negociadas em bolsa e a proximidade com a alta administração. Isso faz com que não seja preciso a divulgação de novas informações, já que os interessados estão dentro da própria empresa.

q) Custos adicionais

Questão: Na sua empresa, houve custos adicionais para adequação ao *Sarbanes-Oxley*/ Código Civil? Se sim, foram relevantes?

O objetivo dessa questão é verificar se houve custos adicionais para adequação das empresas às exigências da SOX e do Código Civil, e se eles foram relevantes. O resultado pode ser visualizado no Gráfico 26.

Ressalta-se que essa questão também só foi considerada para as empresas que afirmaram ter se adequado às leis objeto deste estudo.

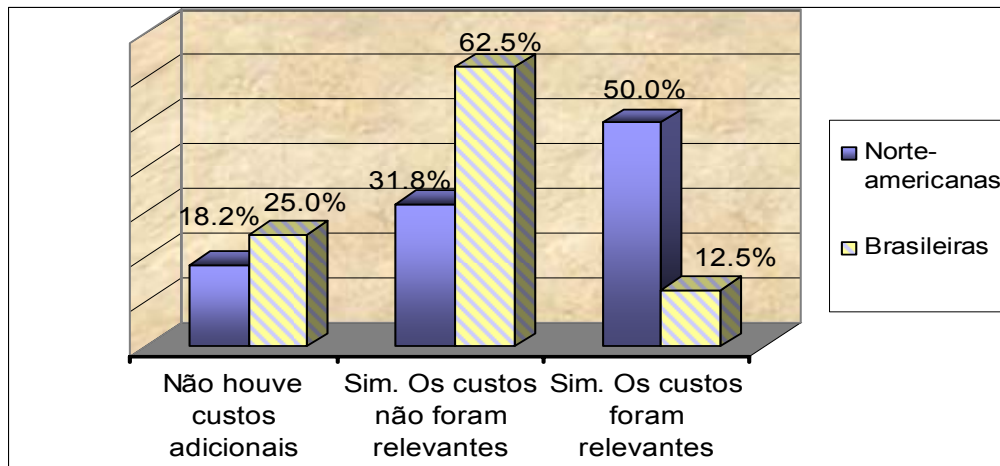


Gráfico 26 - Custos de adequação à Sarbanes-Oxley/Código Civil

Nota-se que em mais de 81% das companhias norte-americanas ocorreram custos adicionais para a adequação às exigências da SOX. Em 31,8% delas os custos não foram relevantes; mas em 50% os custos de adequação foram relevantes. Em 18,2% não houve custos adicionais para a adequação à lei.

Entre as brasileiras, em 75% houve custos adicionais para adequação às exigências do Código Civil e/ou SOX. Em 62,5% delas os custos não foram relevantes; mas em 12,5% estes custos foram relevantes. Nas 25% de empresas restantes não houve custos adicionais para adequação às referidas leis.

O fato de que os custos para adequação aos padrões da *Sarbanes-Oxley* terem sido relevantes já era esperado, uma vez que o nível de detalhamento dos controles exigidos pela legislação, principalmente a SOX, é grande, e faz com que as empresas tenham de investir em *softwares*, em profissionais qualificados e até em novas estruturas físicas para poderem atender à lei.

Em estudo publicado no Canadá, Bédard (2006) menciona que em 2003 a SEC havia previsto que as companhias norte-americanas teriam custos de aproximadamente US\$ 91.000 (noventa e um mil dólares) para adequação à seção 404 da SOX e, no entanto, no ano seguinte os custos foram de US\$ 1.241.000 nas companhias com capital entre US\$ 75 e 700 milhões e, de US\$ 8.510.000 nas empresas com capital superior a US\$ 700 milhões.

Ainda em relação às companhias norte-americanas, 31,8%, tiveram custos adicionais, mas que não foram relevantes. Essa situação pode ser explicada pelo fato de que as mudanças significativas talvez tenham sido realizadas na matriz no

exterior, e não nas subsidiárias brasileiras, ou então, pelo fato de que realmente as adequações necessárias foram poucas, pois as empresas já possuíam como procedimento padrão, parte das solicitações da referida lei.

Contudo, o fato de 18,2% das companhias norte-americanas não terem incorrido em custos adicionais para adequação às exigências da SOX, pode revelar que essas companhias não necessitaram de grandes mudanças internas, pois os principais procedimentos de controle já eram utilizados por elas. Tal fato pode ser observado na seqüência da análise.

Já sob a perspectiva nacional, nas 62,5% em que houve custos adicionais para adequação às exigências do Código Civil, isso pode indicar (conforme visto no Gráfico 7, em que na totalidade das organizações se conhece o teor da referida lei, e se relaciona as exigências de ética e boa-fé com controles internos fortes) que essas empresas estejam aprimorando o sistema de controles internos, e formalizando os manuais de ética e conduta, conforme visto no Gráfico 10, por exemplo, onde em 49% das companhias brasileiras estão sendo formalizados manuais de ética e conduta apenas após a publicação das leis em análise, gerando, assim, outros custos para a organização.

Em 12,5% das companhias nacionais os custos de adequação ao Código Civil e/ou SOX foram relevantes, o que pode indicar que nessas empresas também tenha buscado a adoção de boas práticas de governança corporativa, incorporando inclusive exigências da SOX, o que tornou os custos relevantes.

Por outro lado, o fato de em 25% das companhias brasileiras não ter havido custos adicionais para se ajustar ao Código Civil e/ou SOX, pode indicar que já possuíam níveis de controle estabelecidos julgados suficientes e não necessitariam de mudanças estruturais profundas, o que não gerou novos custos. Outra possibilidade que pode explicar a ausência de custos adicionais é o fato de essas empresas ainda não terem se ajustado à legislação.

r) Não adequação à *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil

Questão: Se a sua empresa não adotou procedimentos de adequação ao *Sarbanes-Oxley*/ Código Civil, por quê não o fez?

Nessa questão, procurou-se definir quais foram as empresas que não se adequaram às exigências da *Sarbanes-Oxley* e/ou do Código Civil, e o por quê de não o terem feito, o que pode ser visualizado nos dados exibidos nos Gráficos 27 e 28.

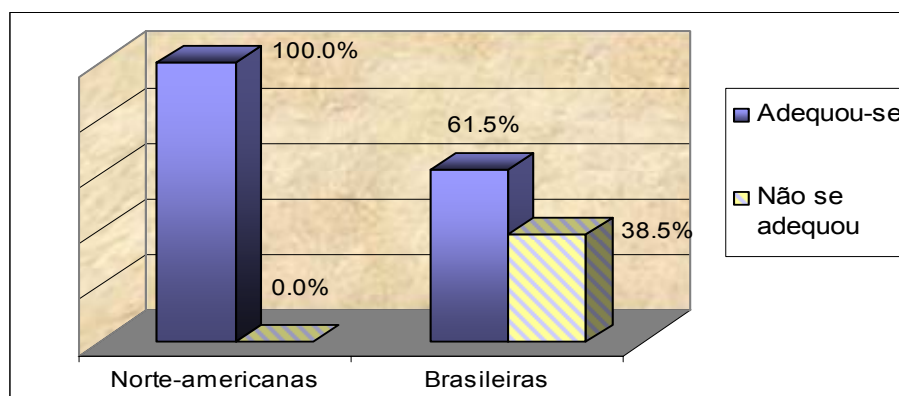


Gráfico 27 - Adequação à *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil

Nas empresas norte-americanas não houve resposta a essa questão, concluindo-se que em 100% destas companhias houve adesão às exigências da SOX. Tal fato demonstra a repercussão e exigência da *Sarbanes-Oxley*, mesmo entre as companhias subsidiárias de empresas norte-americanas.

Nas brasileiras houve 38,5% de respostas a essa questão, concluindo-se que nas outras 61,5% houve adequação às leis sob análise. Na seqüência, verifica-se por que em parte das empresas brasileiras não houve adequação às exigências legais. Os resultados são apresentados no Gráfico 28.

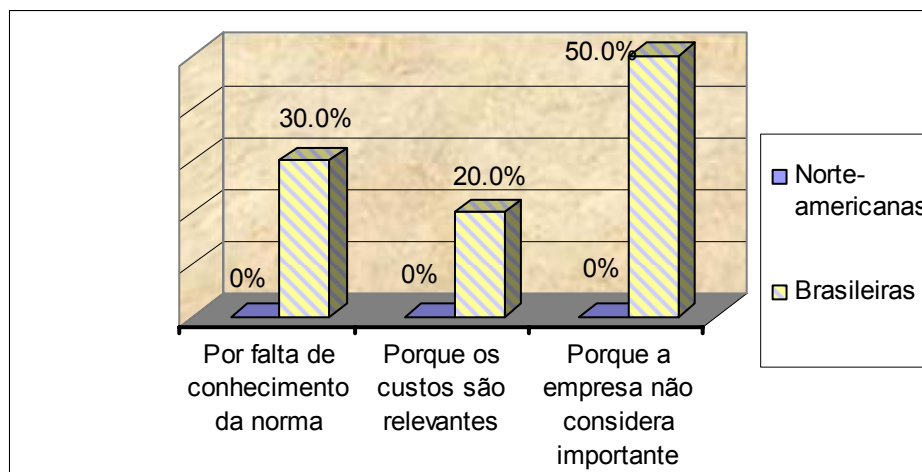


Gráfico 28 - Motivos da não adequação à Sarbanes-Oxley e/ou Código Civil.

Verifica-se, no Gráfico 28, que entre as empresas brasileiras que não adotaram procedimentos de adequação ao Código Civil e/ou SOX, a metade não se adaptou às normas legais porque a não as considera importante. Essa situação pode ser considerada preocupante, pois pode interferir nas estruturas de controle dessas companhias, ou seja, se os padrões de ética e boa-fé nos negócios forem desconsiderados, as práticas de controle interno também tendem a sê-lo, o que conflita com as boas práticas de governança corporativa e à transparência dos atos administrativos.

Outra possibilidade é o fato de que o Código Civil não explicita os padrões de comportamento ou os procedimentos que deverão ser seguidos nas companhias, para atender-se ao objetivo da norma. Isso pode fazer com que nas empresas as leis simplesmente sejam desconsideradas.

Também se verifica no Gráfico 28, que em 20% das companhias não houve adequação ao Código Civil e/ou SOX porque os custos são considerados relevantes. Isso pode ser explicado, conforme comentado anteriormente, porque a adequação exige, no mínimo, uma revisão detalhada dos procedimentos de controle e, dado ao fato de que são companhias de menor porte, o custo seja relevante.

Além disso, em outras 30% não foram adotados procedimentos de adequação ao Código Civil e/ou SOX por falta de conhecimento da norma. Isso talvez se deva a carga tributária bastante alta e um infinito de obrigações acessórias dela decorrentes, obrigando as empresas a ficarem focadas nessas questões, pois existe fiscalização freqüente e sanções pecuniárias. No entanto, a preocupação excessiva

com as questões tributárias em detrimento das outras áreas da organização é normalmente mais comum em empresas de menor porte, em que não existe estrutura administrativa para atender a todas as demandas.

Na seqüência, são analisados os procedimentos de controle antes e após a SOX e/ou Código Civil, divididos por ciclos operacionais, conforme abordado no referencial teórico.

s) Ciclo operacional de vendas

Com o objetivo de verificar se houve alteração na estrutura de controles internos das companhias norte-americanas e brasileiras em função da *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil, disponibilizou-se aos respondentes uma série de procedimentos de controle relacionados ao ciclo operacional de vendas, de acordo com a abordagem do referencial teórico. Os resultados são demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Controles do ciclo operacional de vendas

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley				Código Civil	Sarbanes-Oxley
1 - Limites de alçadas para a negociação junto a clientes	0.0%	4.5%	86.4%	0.0%	9.1%	3.8%	11.5%	80.8%	0.0%	3.8%
2 - Limites de alçadas para a concessão de descontos sobre as vendas	0.0%	4.5%	77.3%	0.0%	18.2%	11.5%	3.8%	84.6%	0.0%	0.0%
3 - Determinação de responsabilidade pela alteração na tabela de preços	9.1%	0.0%	68.2%	0.0%	22.7%	7.7%	3.8%	88.5%	0.0%	0.0%
4 - Determinação de responsabilidade pela isenção de encargos financeiros, no caso de vendas à vista	9.1%	0.0%	77.3%	4.5%	9.1%	15.4%	3.8%	76.9%	0.0%	3.8%
5 - Pesquisa do histórico do cliente na empresa	9.1%	0.0%	81.8%	4.5%	4.5%	3.8%	11.5%	80.8%	0.0%	3.8%
6 - Conferência de quantidade e valor do pedido, com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição)	9.1%	0.0%	77.3%	4.5%	9.1%	0.0%	3.8%	84.6%	3.8%	7.7%
7-Conferência dos produtos embarcados/transportados (conhecimento de frete) com a nota fiscal de venda, especialmente quanto a quantidades e valores	4.5%	4.5%	86.4%	0.0%	4.5%	11.5%	3.8%	76.9%	3.8%	3.8%

continua

continuação

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley				Código Civil	Sarbanes-Oxley
8 - Verificar se o sistema lança automaticamente a baixa do estoque e a contabilização da venda, por ocasião da emissão da nota fiscal	4.5%	4.5%	86.4%	0.0%	4.5%	3.8%	0.0%	92.3%	3.8%	0.0%
9 - Há conferência e revisão dos lançamentos efetuados manualmente	4.5%	4.5%	63.6%	0.0%	27.3%	3.8%	7.7%	76.9%	3.8%	7.7%
10 - Conciliação dos saldos contábeis por cliente com o relatório do setor de contas a receber (financeiro)	0.0%	0.0%	95.5%	0.0%	4.5%	0.0%	7.7%	88.5%	0.0%	3.8%

Conforme discutido no referencial teórico, o ciclo operacional de vendas envolve todos os procedimentos e etapas relacionadas à venda do produto ou à prestação de serviços, ou seja, operações de venda, contas a receber até o recebimento da fatura.

Na Tabela 2 nota-se que a grande maioria das empresas norte-americanas já possui os controles especificados, mesmo antes das exigências da *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil, confirmando a tendência comentada anteriormente, de que a SOX não trouxe novas regras de controle, mas visou a estender esses procedimentos àquelas empresas que estivessem fora do padrão esperado, de modo que pudessem trazer maior fidedignidade às informações econômico-financeiras e transparência aos atos administrativos como um todo. Em outras palavras, as empresas já possuíam os procedimentos de controle, e apenas os aprimoraram para atender à nova lei.

Por outro lado, alguns procedimentos foram adotados num número considerável de empresas apenas após as exigências da SOX, como é o caso dos limites de alçada para a concessão de descontos sobre as vendas, adotados em 18,2% das empresas após a lei, determinação de responsabilidade pela alteração na tabela de preços (22,7%), e conferência e revisão dos lançamentos efetuados manualmente (27,3%). Tal fato demonstra que em algumas empresas foi preciso reorganizar a estrutura de controle para atender à SOX, apesar de não ser a maioria delas.

Além disso, nota-se que algumas práticas de controle foram adotadas em função do Código Civil. É o caso da determinação de responsabilidade pela isenção de encargos financeiros no caso de vendas à vista, pesquisa do histórico do cliente na empresa e conferência de quantidade e valor do pedido, com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição), adotados em 4,5% das empresas.

Também na Tabela 2 constata-se que, para as companhias brasileiras a situação é semelhante no sentido de que a maioria dos procedimentos de controle já eram adotados antes das legislações sob análise. Porém, o número de empresas em que determinados controles não existe é maior: algumas práticas como: limites de alçada para a negociação junto a clientes e pesquisa de histórico do cliente na

empresa, não são adotadas em 11,5% das empresas, o que pode dever-se ao seu porte e, por isso, não estão estruturadas para tal.

Entre as brasileiras, também, apesar de não serem percentuais relevantes, algumas práticas de controle foram implantadas após a publicação do Código Civil de 2002. É o caso da conferência de quantidade e valor do pedido, com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição), dentre outros, adotados em 3,8% das empresas, o que demonstra a relação entre os princípios de ética e boa-fé com a sólida estrutura de controles, também demonstrado no Gráfico 7.

Também cabe salientar que outros controles foram implantados nas empresas de capital nacional apenas após a existência da SOX, como é o caso da conferência de quantidade e valor do pedido, com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição) e conferência e revisão dos lançamentos efetuados manualmente, adotados por 7,7% das empresas, dentre outros. Tal fato demonstra a influencia da legislação norte-americana mesmo sobre as companhias nacionais. Isso pode dever-se ao fato de que nessas empresas se queira adotar espontaneamente as boas práticas de governança corporativa, ou se almeja, futuramente, negociar ações ou outros papéis em bolsas de valores dos Estados Unidos.

t) Ciclo operacional de compras

Na Tabela 3 objetivou-se demonstrar a existência de alteração na estrutura de controles internos relacionada ao ciclo operacional de compras, em função da SOX e/ou Código Civil, nas companhias norte-americanas e brasileiras.

Tabela 3 - Controles do ciclo operacional de compras

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley				Código Civil	Sarbanes-Oxley
11 - Estabelecimento do limite de alçada e responsabilidade para autorização de compras	0.0%	4.5%	81.8%	0.0%	13.6%	0.0%	3.8%	84.6%	3.8%	7.7%
12 - Determinação de escalas de valores a serem aprovadas, em diferentes alçadas	0.0%	0.0%	86.4%	0.0%	13.6%	11.5%	11.5%	65.4%	3.8%	7.7%
13 - Obtenção de cotações antes da decisão de compras	0.0%	9.1%	81.8%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	96.2%	0.0%	3.8%
14 - Contagem física dos produtos na entrada da empresa e conciliação com as quantidades informadas na nota fiscal	0.0%	4.5%	86.4%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	96.2%	0.0%	3.8%
15 - Conciliação das informações da nota fiscal de compra com o pedido e autorização de compra	0.0%	0.0%	95.5%	0.0%	4.5%	0.0%	3.8%	92.3%	0.0%	3.8%
16 - Verificar se o sistema lança automaticamente a entrada dos insumos no estoque e efetua os lançamentos contábeis	4.5%	9.1%	81.8%	0.0%	4.5%	15.4%	3.8%	76.9%	0.0%	3.8%
17 - Definição da sistemática de estocagem dos produtos.	18.2%	0.0%	68.2%	0.0%	13.6%	15.4%	11.5%	69.2%	3.8%	0.0%
18 - Verificação se os padrões de qualidade exigidos das compras estão sendo respeitados	0.0%	0.0%	90.9%	0.0%	9.1%	0.0%	3.8%	84.6%	3.8%	7.7%
19 - Verificação se os prazos de entrega das mercadorias estão sendo cumpridos pelos fornecedores	0.0%	4.5%	90.9%	0.0%	4.5%	0.0%	7.7%	84.6%	3.8%	3.8%

continua

continuação

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	<i>Sarbanes-Oxley</i>				Código Civil	<i>Sarbanes-Oxley</i>
20 - Implantação de políticas de levantamentos periódicos de inventário	4.5%	0.0%	81.8%	0.0%	13.6%	0.0%	3.8%	88.5%	3.8%	3.8%
21 - Conciliação dos saldos contábeis de contas a pagar (fornecedores) com os controles do setor de contas a pagar (financeiro)	0.0%	4.5%	95.5%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	92.3%	0.0%	3.8%
22 - Há rodízio periódico de fornecedores	0.0%	4.5%	95.5%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	92.3%	0.0%	3.8%

Conforme abordado no referencial teórico, o ciclo operacional de compras envolve todos os procedimentos e etapas relacionadas à compra de insumos, ou seja, operações de compra, contas a pagar até o pagamento da duplicata aos fornecedores.

Os dados da Tabela 3 revelam que na maioria das empresas norte-americanas já existiam práticas de controle, não tendo sido necessárias alterações relevantes em função das mencionadas leis.

Também se verifica que algumas empresas precisaram adaptar-se às novas leis, principalmente no que diz respeito aos procedimentos de estabelecimento do limite de alçada e responsabilidade para autorização de compras, implantação de políticas de levantamentos periódicos de inventário, dentre outros, adotados por 13,6% dessas companhias.

Não houve alterações de procedimentos no ciclo operacional de compras em função da lei brasileira, diferentemente do ocorrido com o ciclo de vendas, o que talvez possa justificar-se pelo fato de que tais controles já são abrangidos pela SOX.

Entre as companhias brasileiras, a situação do ciclo de compras é bastante semelhante. Um número maior de empresas não possui determinadas práticas de controle, e adota os controles independentemente da vigência do Código Civil ou da SOX. Outros procedimentos, porém, só foram adotados em função do Código e devido à SOX. Contudo, cabe salientar que o número de empresas que procederam a alterações nas práticas de controle em função da SOX é maior do que aquelas que o fizeram em função da lei brasileira.

u) Ciclo operacional de produção

A Tabela 4, objetiva mostrar se houve alteração na estrutura de controles internos relacionada ao ciclo operacional de produção, em função da SOX e/ou Código Civil, nas companhias brasileiras e norte-americanas estudadas.

Tabela 4 - Controles do ciclo operacional de produção

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley				Código Civil	Sarbanes-Oxley
23-Definição de responsabilidade e procedimentos para a requisição e recebimento dos insumos em estoque	4.5%	4.5%	77.3%	0.0%	13.6%	19.2%	11.5%	57.7%	3.8%	7.7%
24-Procedimentos de revisões sistemáticas dos métodos e cálculos de custos	9.1%	0.0%	72.7%	0.0%	18.2%	19.2%	19.2%	53.8%	3.8%	3.8%
25-Implantação do método de custeio em sistema integrado e coordenado com a contabilidade	4.5%	0.0%	86.4%	0.0%	9.1%	19.2%	42.3%	38.5%	0.0%	0.0%
26-Definição de políticas de aproveitamento de sobras e refugos de produção (sucatas)	9.1%	9.1%	77.3%	0.0%	4.5%	11.5%	26.9%	53.8%	3.8%	3.8%

De acordo com o que foi abordado no referencial teórico, o ciclo operacional de produção envolve todas as etapas do processo produtivo da empresa, ou seja, aquela relacionada à requisição de matéria-prima, produção, mensuração de custos até a transferência de produto-pronto para o estoque.

Os dados na Tabela 4 revelam que diversas companhias norte-americanas implantaram novos procedimentos de controle após a publicação da lei *Sarbanes-Oxley*. Por exemplo, em 13,6% dessas empresas foram adotadas práticas relacionadas à definição de responsabilidade e procedimentos para a requisição e recebimento dos insumos em estoque. Em outras 18,2% foram adotados controles para revisões sistemáticas dos métodos e cálculos de custos, dentre outros. Contudo, nessas empresas, os procedimentos relacionados ao ciclo operacional de produção antecederam a SOX e o Código Civil, o que é positivo, já que demonstra uma preocupação em possuírem estruturas adequadas de controle que proporcionem informações fidedignas. Isso propicia a tomada de decisões corretas, e aumenta a transparência na divulgação das informações aos interessados.

Já sob a perspectiva nacional, a Tabela 4 mostra que algumas práticas de controle relacionadas à produção não são adotadas nas companhias brasileiras, como é o caso do sistema de custos integrado e coordenado com a contabilidade, que não é adotado em 42,3% das empresas.

Essa situação não é desejável, pois se sabe que o custo é um dos elementos fundamentais na demonstração dos resultados financeiros e que, se o método de custeio não estiver integrado e coordenado com a contabilidade, há margens para erros e manipulação de informações, o que pode gerar demonstrações financeiras incorretas. Além disso, em algumas empresas procedeu-se a alterações em função do Código e outras, em número maior, em função da lei norte-americana. Isso, mais uma vez, demonstra a influência da SOX no mercado brasileiro, mesmo entre aquelas companhias que não estão sujeitas a essa lei.

v) Ciclo operacional de recursos humanos

Na Tabela 5 objetivou-se demonstrar se houve alteração na estrutura de controles internos relacionada aos recursos humanos, em função da SOX e/ou Código Civil, nas companhias norte-americanas e brasileiras.

Tabela 5 - Controles do ciclo operacional de recursos humanos

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley				Código Civil	Sarbanes-Oxley
27 - Definição de políticas de avaliação de desempenho	9.1%	4.5%	72.7%	0.0%	13.6%	11.5%	19.2%	57.7%	3.8%	7.7%
28 - Definição de políticas de aprovação para aumento salarial	9.1%	0.0%	81.8%	0.0%	9.1%	7.7%	19.2%	69.2%	0.0%	3.8%
29 - Definição de políticas de aprovação para promoção de cargos	9.1%	0.0%	81.8%	0.0%	9.1%	3.8%	19.2%	73.1%	0.0%	3.8%
30 - Definição de políticas de aprovação de desligamento de pessoal	9.1%	4.5%	77.3%	0.0%	9.1%	3.8%	23.1%	69.2%	0.0%	3.8%
31 - Verificação se as tarefas estão sendo desempenhadas de acordo com o prescrito nos manuais da empresa	9.1%	9.1%	68.2%	0.0%	13.6%	3.8%	19.2%	65.4%	3.8%	7.7%
32 - Rodízio de Funcionários nos cargos	22.7%	18.2%	50.0%	0.0%	9.1%	19.2%	65.4%	11.5%	0.0%	3.8%
33 - Segregação de funções	9.1%	0.0%	63.6%	0.0%	27.3%	15.4%	26.9%	46.2%	0.0%	11.5%

Conforme foi abordado no referencial teórico, no ciclo operacional de recursos humanos estão presentes todos os atos e procedimentos de contratação, treinamento, até a saída do pessoal da empresa. Além disso, o controle interno em muito depende do comprometimento das pessoas, o que exige a implantação de sólidos procedimentos.

A Tabela 5 mostra que na grande maioria das companhias norte-americanas já existiam os controles internos necessários ao bom desempenho do ciclo de recursos humanos, mesmo antes da publicação da SOX e do Código Civil. Contudo, em diversas subsidiárias foi preciso adotar controles devido às exigências da SOX, principalmente no que se refere à segregação de funções, adotada em 27,3% dessas companhias, após essa lei. Essa situação demonstra que nas empresas já havia sido adotado parte da estrutura de controles considerados críticos, e apenas fizeram algumas adaptações para adequação àquilo que a SOX exige.

Já nas companhias brasileiras, mais uma vez fica demonstrado que o número de alterações nos procedimentos de controle dá-se em razão da *Sarbanes-Oxley* e, em menor escala, em função da legislação nacional.

Por outro lado, apesar de não ser a maioria, pode ser considerado grande o número de empresas brasileiras pesquisadas em que não são adotados determinados controles, por exemplo: o rodízio de funcionários nos cargos não é adotado por 65,4% das empresas; a segregação de funções não é adotada por 26,9%; e a definição de políticas de aprovação de desligamento de pessoal, por 23,1% das companhias nacionais. Isso pode ser explicado pelo menor porte dessas empresas, não existindo, por isso, estrutura ou até necessidade desses controles, já que 42,3% dessas empresas têm até 400 empregados (Gráfico 2). E esse cenário é prejudicial à gestão da empresa.

w) Ciclo operacional de patrimônio

Objetivou-se identificar, na Tabela 6, se houve alteração na estrutura de controles internos relacionada aos recursos humanos, em função da SOX e/ou Código Civil, nas companhias norte-americanas e brasileiras.

Tabela 6 - Controles do ciclo operacional de patrimônio

Procedimentos de Controle	NORTE-AMERICANAS					BRASILEIRAS				
	Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após		Não se aplica	Não possui	Sempre possuiu	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes -Oxley				Código Civil	Sarbanes -Oxley
34 - Determinação de alçadas e responsabilidades sobre aquisição e venda de ativos	4.5%	0.0%	81.8%	0.0%	13.6%	19.2%	15.4%	61.5%	0.0%	3.8%
35 - Políticas relacionadas a prazos para troca de equipamentos e novas aquisições	18.2%	13.6%	59.1%	0.0%	9.1%	11.5%	34.6%	53.8%	0.0%	0.0%
36 - Determinação de faixas de valores a serem aprovados, em diferentes alçadas	4.5%	4.5%	77.3%	0.0%	13.6%	7.7%	11.5%	73.1%	3.8%	3.8%
37 - Determinação de responsabilidade pelo controle e guarda dos bens da empresa	4.5%	0.0%	81.8%	0.0%	13.6%	3.8%	11.5%	76.9%	0.0%	7.7%
38 - Conciliação de saldo contábeis de Ativo Permanente com relatórios emitidos pelo controle patrimonial, inclusive relacionados a baixas e depreciações	4.5%	0.0%	81.8%	0.0%	13.6%	0.0%	11.5%	84.6%	0.0%	3.8%
39 - Formalização dos manuais de normas e procedimentos internos	4.5%	4.5%	68.2%	0.0%	22.7%	0.0%	30.8%	53.8%	3.8%	11.5%

No referencial teórico assinalou-se que o ciclo operacional de patrimônio envolve todas as políticas relacionadas aos ativos fixos da empresa, como: controles de aquisição e guarda dos bens, manutenção, até restrição ao acesso físico dos funcionários.

A Tabela 6 confirma todas as tendências anteriores, ou seja, na maioria dos procedimentos de controle já era adotada nas companhias norte-americanas e brasileiras, mesmo antes da vigência da *Sarbanes-Oxley* ou do Código Civil. Entre as norte-americanas, alguns procedimentos precisaram ser implantados em função da SOX, como é o caso da determinação de alçadas e responsabilidades sobre aquisição e venda de ativos, adotada em 13,6% das empresas após a referida lei.

Entre as brasileiras, ocorre a mesma situação dos ciclos anteriores, isto é, alguns procedimentos foram adotados em função da norma brasileira. Entretanto, houve um número maior de alterações em função da lei norte-americana, como é o caso da determinação de responsabilidade pelo controle e guarda dos bens, adotada em 7,7% das companhias brasileiras, confirmando a influência dessa lei sobre as empresas nacionais.

Cabe um comentário específico sobre a formalização dos manuais de normas e procedimentos internos, que não se refere apenas ao ciclo de patrimônio, mas a todos os anteriores. Pode-se dizer que esse procedimento representa a oficialização daquilo que é exigido pelas normas.

Entre as companhias norte-americanas, 68,2% já possuem todos os procedimentos formalizados em manuais mesmo antes da SOX, o que é considerado saudável, já que esse procedimento deixa claro o comportamento esperado de cada um dos empregados de maneira individual. Por outro lado, entre essas companhias, 22,7% formalizaram seus manuais apenas após as exigências da *Sarbanes-Oxley*.

Já entre as empresas brasileiras a situação é diferente. Apenas 53,8% possuem manuais formalizados e, 30,8% não possuem seus manuais de normas e procedimentos formalizados, o que pode ser resultado da diferença entre as culturas do Brasil e dos Estados Unidos.

Ademais, 3,8% das companhias nacionais formalizaram seus manuais de normas e procedimentos após a publicação do Código Civil e, outras 11,5% adotaram tal procedimento após a vigência da SOX.

Os procedimentos de controle mais implantados nas organizações em função da SOX e do Código Civil foram:

- conferência dos lançamentos efetuados manualmente;
- segregação de funções;
- determinação de responsabilidade pela alteração na tabela de preços, dos produtos destinados à venda; e, por fim,
- formalização dos manuais de normas e procedimentos internos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Os escândalos corporativos ocorridos no início da década, principalmente nos Estados Unidos, trouxeram à pauta a questão da observância, por parte dos administradores, contadores e auditores, de princípios relacionados à ética e à transparência na gestão das empresas. A temática da regularidade, fidelidade e transparência das demonstrações contábeis, até então circunscrita a um universo bastante restrito de interessados, ganhou importância e passou a preocupar outras camadas da sociedade, principalmente após a publicação da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil brasileiro, em 2002.

Estas leis, tão distintas entre si, de trajetórias políticas, culturais e sociais tão discrepantes, convergem em um mesmo período histórico para a satisfação de uma exigência comum: o estabelecimento de maiores controles gerenciais a fim de garantir ao cidadão e à pessoa que atua na atividade comercial relativa segurança e a proteção de suas expectativas legítimas geradas pelo próprio negócio (boa-fé objetiva).

A proteção da confiança, a boa-fé gerada pelo próprio negócio e a transparência na administração das companhias e as demonstrações dela decorrentes, e, em última instância, a maior atribuição de segurança aos envolvidos (investidores), por parte dos gestores (administradores, controladores, diretores, contadores) têm por base, como medida concreta, práticas adequadas e corretas de **controle interno**.

O sistema de controles internos traduz-se por um instrumento eficaz de apoio à controladoria, podendo proporcionar informações fidedignas, confiáveis e oportunas para apoiar os gestores no processo de gestão e de tomada de decisões. Outra função relevante ao controle é o de auxiliar a empresa a estabelecer e fixar

boas práticas de governança corporativa, adotando como princípios básicos a ética e a transparência dos atos administrativos.

Foi nesse sentido que este estudo abordou a dimensão de controles e procedimentos internos como forma de garantir a integridade das informações sobre todos os eventos ocorridos na empresa. O objetivo foi avaliar qual a influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil brasileiro nos controles internos de empresas com cadastro na FIESP.

Constatou-se, tendo em vista o universo pesquisado, que em todas as companhias norte-americanas foram adotados procedimentos para adequação à SOX. Entre as brasileiras nem todas e, entre os motivos alegados para a não implantação, a metade foi por não considerar relevantes as legislações em estudo. Em outras, foi por falta de conhecimento do teor das normas e também porque foram considerados elevados os custos necessários para sua implementação.

No que diz respeito à responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos, nas empresas brasileiras pesquisadas esta é atribuída a níveis hierárquicos mais altos, isto é, na maioria dos casos a responsabilidade é da diretoria; já na maioria das companhias norte-americanas participantes da pesquisa, a responsabilidade é atribuída a níveis hierárquicos inferiores: auditoria interna, comitês criados especificamente para este fim, responsável de cada área ou, ainda, da área de controladoria.

No que se refere ao conhecimento das noções de ética e boa-fé objetiva impostas pelo Código Civil, constatou-se que em praticamente a totalidade das companhias brasileiras este existe. Em algumas empresas norte-americanas não há conhecimento da lei brasileira. Além disso, na maioria das empresas norte-americanas e em 100% das companhias nacionais, as exigências de ética e boa-fé são relacionadas com estruturas sólidas de controle interno, o que confirma parte do pressuposto deste estudo. Já em relação ao conhecimento do teor da SOX, em 100% das companhias norte-americanas pesquisadas esse é conhecido e, entre as brasileiras, nem todas.

A pesquisa também revelou que em pouco mais da metade das companhias norte-americanas participantes do estudo há membros independentes no conselho de administração, sendo que parte destas só o fizeram em função da SOX. Entre as

companhias brasileiras, em 26,9% dos casos há membros independentes no seu conselho de administração, sendo que em determinado casos isso ocorreu em função da SOX e/ou do Código Civil, o que revela a influência da lei norte-americana sobre as subsidiárias e também sobre as companhias nacionais, pois a necessidade de membros independentes no conselho de administração está expressa apenas na SOX.

Também se verificou neste estudo que em grande parte das empresas norte-americanas há um comitê de auditoria, sendo que parte dessas criou esse órgão em função da exigência específica da SOX. Em algumas das companhias brasileiras também há o comitê de auditoria criadas em função da SOX, o que ressalta a influência da lei norte-americana, mesmo entre companhias de capital nacional.

Verificou-se ainda que houve um aumento na quantidade de informações divulgadas ao mercado em decorrência da adequação à *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil. Também se observou que, na maioria das companhias norte-americanas houve custos adicionais para a consecução dessa adequação e, na metade dessas, os mesmos foram expressivos. Entre as companhias brasileiras, em grande parte delas houve custos adicionais, mas não foram relevantes.

Considerando os procedimentos de controle interno propriamente ditos, constatou-se que na maioria das empresas estes existem, mesmo antes das exigências da SOX ou da lei brasileira e que apenas os aprimoraram para deixá-los em conformidade com a lei. Por outro lado, alguns procedimentos foram adotados com o objetivo de atender à legislação. A pesquisa demonstrou também que alguns procedimentos de controle foram adotados em companhias norte-americanas, especificamente para atender ao Código Civil e, da mesma forma, entre as companhias brasileiras que efetuaram alterações nas suas estruturas de controle, o fizeram em função tanto da lei brasileira quanto da norte-americana. No entanto, verificou-se que as alterações em função da SOX foram em maior número do que as referentes ao Código Civil.

Diante disso, tendo presente a questão proposta nesta pesquisa: “qual a influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil brasileiro nos controles internos de empresas registradas na FIESP?”, conclui-se que:

- na maioria das empresas já existia grande parte dos procedimentos de controle necessários, mesmo antes da existência das leis;
- mesmo já possuindo diversos procedimentos de controle, ocorreu reforços e aprimoramentos nas suas estruturas de controle interno;
- alguns procedimentos foram adotados em função da SOX e do Código Civil, sendo os principais: (a) conferência dos lançamentos efetuados manualmente; (b) segregação de funções; (c) determinação de responsabilidade pela alteração na tabela de preços dos produtos destinados à venda; (d) formalização dos manuais de normas e procedimentos internos; e (e) entrada de membros independentes no conselho de administração;
- o Código Civil brasileiro influenciou algumas subsidiárias de companhias norte-americanas, pois alguns controles foram adotados em função dele;
- entre as empresas brasileiras pode-se dizer que a influência da SOX é mais ampla que a do Código Civil, pois algumas companhias adotaram espontaneamente procedimentos de controle em maior número em função da lei americana e, em menor número, em função da lei brasileira.

5.2 Recomendações para futuros estudos

O presente estudo não esgotou a temática relativa a influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil sobre os controles internos, pois diversas empresas ainda encontram-se em fase de adequação e revisão das estruturas de controle. Além disso, algumas disposições da SOX entram em vigor apenas no ano de 2007.

Neste sentido, sugerem-se as seguintes abordagens como base para novas pesquisas:

- comparar a influência da SOX e do Código Civil na estrutura de controles internos de companhias norte-americanas e companhias brasileiras,

considerando apenas empresas de capital aberto e com portes semelhantes;

- comparar a influência da SOX e do Código Civil na estrutura de controles internos de companhias norte-americanas e companhias brasileiras, considerando apenas empresas com modelo de gestão diferentes, ou seja, mais centralizado e menos centralizado;
- analisar o motivo que leva companhias brasileiras à adesão voluntária às determinações da SOX;
- analisar o motivo pelo qual empresas brasileiras possuem membros independentes no conselho de administração;
- analisar o motivo que leva as companhias nacionais a possuírem espontaneamente comitês de auditoria; e, por fim,
- analisar as informações adicionais que as empresas passaram a divulgar ao mercado, em função da adequação à SOX e ao Código Civil.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Anwer S.; DUELLMANN, Scott.; ABDEL-MEGUID, Ahmed. **The Sarbanes-Oxley Act, Auditor Independence and Accounting Accruals: an Empirical Analysis**, 2006. Disponível em < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=887364>. Acesso em: 20 abr. 2007.
- ASTHANA, Sharad; BALSAM, Steven; KIM, Sungsoo. **The Effect of Enron, Andersen, and Sarbanes-Oxley on the Market for Audit Services**. 2006. Disponível em < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=560963>. Acesso em: 20 abr. 2007.
- ALVARENGA, Maria Amélia de Figueiredo Pereira; ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 2001.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controles gerenciais**. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BÉDARD, Jean. **Sarbanes Oxley Internal Control Requirements and Earnings Quality**. Université Laval. Canadá, 2006. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=926271. Acesso em: 20 abr. 2007.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. **Novo código civil: Exposição de Motivos e Texto Sancionado**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.
- BRICKEY, Kathleen F. **From Enron to WorldCom and Beyond: Life and Crime After Sarbanes-Oxley**. Washington University in St. Louis, School of Law, vol. 81, 2003. Disponível em < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=447100>. Acesso em: 20 abr. 2007.
- CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: Teoria e prática**, São Paulo: Atlas, 1997.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Controles internos e segurança de sistemas: Prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas**. São Paulo: LTr, 1997.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2ª Ed., São Paulo, Atlas, 2001.

CLARK, Robert Charles. **Corporate Governance Changes In The Wake of the Sarbanes-Oxley Act: a morality tale for policymakers too**. Harvard Law School, John M. Olin Center for Law, Economics and Business, Cambridge, 2005. Disponível em <<http://www.ssrn.com/abstract=808244>>. Acesso em: 06 fev. 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/Governanca_Final>. Acesso em: 14 jun. 2005.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. 2003. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley%281%29.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2005.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Meios para a retomada**. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D7173%2526cid%253D77766,00.html>. Acesso em: 26 ago. 2005.

DIRECTA AUDITORES. Testes de Procedimentos e Avaliação de Controles. In: CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO (Org.). **Curso básico de auditoria I: Normas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 1988.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. 13. ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. **Entendendo o COSO: Um roteiro prático para entender os princípios do COSO**. 2002. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2005.

GALLARO e ASSOCIADOS. Controle interno e contabilidade como elemento de controle. In: **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1993.

HESS, David. A Business Ethics Perspective on Sarbanes Oxley and the Organizational Sentencing Guidelines. **Michigan Law Review**, vol. 105, n. 8, 2006.

IMONIANA, Joshua Onome. Validade Discriminante das Três Bases de Percepção da Estrutura de Controles Internos. **Revista Álvares Penteado**, V. 5, n. 13, Dez, 2003.

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da estrutura de controle interno: Uma pesquisa exploratória. **Anais**. XXVIII Enanpad, Curitiba, PR, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: [s.n.], 2003.

KPMG. **Seção 404 da lei Sarbanes-Oxley**: Certificação dos controles internos pela administração – respostas às perguntas mais frequentes. Disponível em: <[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/r_c/SOX_404_perguntas_frequentes\(2\).pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/r_c/SOX_404_perguntas_frequentes(2).pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 2000.

MARTINS-COSTA, Judith. **A boa-fé no direito privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

MARTINS-COSTA, Judith. **Comentários ao novo código civil**: do inadimplemento das obrigações. Rio de Janeiro: Forense, 2003. v. V, T. II.

MARTINS-COSTA, Judith. Os campos normativos da boa-fé objetiva: As três perspectivas do direito privado brasileiro. **Revista Forense**, v. 382, n. 101, nov./dez., 2005.

MENEZES, Eстера Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MOREIRA, Joaquim Manhães. A ética empresarial e o novo código civil. **Jornal Valor Econômico**. 20 nov. 2003. Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br>. Acesso em: 14 fev. 2005.

NASCIMENTO, Auster Moreira; LIMA, Aline Nast de; LEITES, Eduardo. Teoria da agência e governança corporativa. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. O ambiente da área de controladoria. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NOBRE, Waldir de Jesus; PARISI, Cláudio. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OTT, Ernani. Contabilidade gerencial estratégica: inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 1, n. 1, maio/ago., 2004.

PARISI, Cláudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRICE WATERHOUSECOOPERS. **Comitês de auditoria no Brasil: Melhores práticas de governança corporativa – 2005.** Disponível em: <www.pwc.com/br/melhores_praticas_05.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2005.

PRICE WATERHOUSECOOPERS. Controles Internos nos Estoques. In: **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria.** São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON)

RASMUSSEN, U. W., **Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas: Uma análise transacional da aplicação de controles internos na atividade de administração de materiais.** São Paulo: Aduaneiras, 1988.

REA, Louis M.; PARKER, Richard. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RITTENBERG, Larry E; MARTENS, Frank; LANDES, Charles E. Internal Control Guidance: Not Just a Small Matter. **Journal of Accountancy**, Vol. 203, Num. 3, Pág. 46, New York, março, 2007. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1229272531&sid=1&Fmt=3&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

ROEHL-ANDERSON, Janice M; BRAGG, Steven M. **Manual del controler: Funciones, procedimientos y responsabilidades.** Tradução de Gloria Hillers de Luque. Bilbao, Espanha: Ediciones Deusto, 1996.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 9. ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1961.

SINGLETON, Joan K. **Administrative Decision Making in Higher Education: How universities respond to the Sarbanes-Oxley Act of 2002.** Dissertation in Higher Education Management, University of Pennsylvania, 2006.

SOUZA, Marcos Antonio de; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Welington. Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 1, n. 1, maio/ago., 2004.

TREVISAN e ASSOCIADOS. Controles Internos. In: CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE do Estado de São Paulo (Org.). **Curso básico de auditoria I: normas e procedimentos.** São Paulo, Atlas, 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação

São Leopoldo, 25 de setembro de 2006.

Prezados(as) Senhores(as):

Apresentamos a mestrandia em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, RS, **Leticia Medeiros da Silva** (leticia.ms@uol.com.br), que está desenvolvendo sua dissertação sobre o tema “A Influência da Lei *Sarbanes-Oxley* e do Código Civil na Estrutura de Controles Internos em Empresas Localizadas no Brasil”, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento (auster@unisinis.br).

Para o desenvolvimento do seu trabalho a aluna está solicitando sua colaboração, respondendo as informações pertinentes aos assuntos de sua pesquisa. Sua colaboração será de fundamental importância para o sucesso desse trabalho.

Os contatos podem ser feitos com a aluna pelo e-mail acima ou com a Secretária do Mestrado por e-mail ppgeconomicas@unisinis.br ou pelo telefone (51) 3590-8186.

Agradecemos a sua colaboração e estamos à disposição para informações adicionais.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis

APÊNDICE B – Questionário

PESQUISA DE CAMPO Finalidade Exclusivamente Acadêmica

Esta pesquisa servirá como base para uma dissertação de mestrado que será apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, que possui como tema: “**A Influência da Lei Sarbanes-Oxley e do Código Civil nos Controles Internos de Empresas Localizadas no Brasil**”

QUESTIONÁRIO

01) Qual a quantidade de funcionários da sua empresa?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 200 | <input type="checkbox"/> De 1201 à 1400 |
| <input type="checkbox"/> De 200 à 400 | <input type="checkbox"/> De 1401 à 1600 |
| <input type="checkbox"/> De 401 à 600 | <input type="checkbox"/> De 1601 à 1800 |
| <input type="checkbox"/> De 601 à 800 | <input type="checkbox"/> De 1801 à 2000 |
| <input type="checkbox"/> De 801 à 1000 | <input type="checkbox"/> Mais de 2000 |
| <input type="checkbox"/> De 1001 à 1200 | |

02) Quanto à nacionalidade, qual a origem de capital predominante na sua empresa?

- Brasileiro
 Norte-americano
 Outros: _____

03) Sua empresa possui ações negociadas em bolsa de valores?

- Não
 Sim, no Brasil
 Sim, no Exterior
 Sim, em ambos

04) Em sua empresa, quem é o responsável pela implantação dos controles internos estabelecidos pela alta administração?

- () Gerente Geral, ou equivalente
 () Diretoria
 () Controladoria
 () Auditoria Interna
 () Outros: _____

05) Em sua empresa, quem é o responsável pelo monitoramento e revisão dos controles internos?

- () Gerente Geral, ou equivalente
 () Diretoria
 () Controladoria
 () Auditoria Interna
 () Outros: _____

06) Você conhece as exigências de ética e boa-fé nos negócios, impostas pelo Código Civil de 2002?

Observação: Neste contexto, **boa-fé** significa praticar atos probos e éticos em prol da organização.

- () Sim
 () Não

07) Em sua opinião, existe relação entre estas exigências de ética e boa-fé com controles internos fortes?

- () Sim
 () Não

08) Você conhece o teor da Lei *Sarbanes-Oxley* no que tange a sistema de controles internos?

- () Sim
 () Não

09) A empresa possui manual de ética ou código de conduta formalizado?

- () Sim
 () Não

10) Se você respondeu “sim” à questão anterior, a adoção do manual ocorreu antes ou depois da implantação de ambas as leis?

- () Depois da *Sarbanes-Oxley*
 () Depois do Código Civil
 () Antes

11) À quem se reporta o principal executivo da sua empresa?

- () Ao Conselho de Administração
 () Aos principais acionistas
 () Aos executivos da matriz

12) Na sua empresa, à quem a controladoria se reporta?

- Ao conselho de administração
- Ao Gerente Geral ou equivalente
- À diretoria
- Aos principais acionistas
- Aos executivos da matriz
- À auditoria interna

13) Como é formado o conselho de administração de sua empresa?

- Por membros independentes (externos à empresa)
- Misto (por membros de dentro e de fora da empresa)
- Apenas por membros da empresa (internos)

14) Considerando a questão anterior, a entrada de membros independentes no conselho de administração se deu antes ou após a Lei *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil?

- Antes
- Depois

15) O presidente da sua empresa participa do conselho de administração?

- Sim
- Não

16) Na sua empresa existe um comitê de auditoria? A quem ele se reporta?

Observação: Neste caso, comitê de auditoria é aquele que existe com o propósito de fiscalizar os procedimentos da contabilidade e a auditoria das Demonstrações Contábeis da empresa.

- Não
- Sim, se reporta à diretoria
- Sim, se reporta ao conselho de administração
- Sim, se reporta aos executivos da matriz
- Sim, se reporta à Auditoria Interna

17) Se você respondeu “sim” à questão anterior, o comitê de auditoria foi criado antes ou após a Lei *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil? Existem membros independentes (externos à empresa)?

- Criado antes das leis, apenas com membros internos.
- Criado após as leis, apenas com membros internos.
- Criado antes das leis, com membros externos.
- Criado após as leis, com membros externos.

18) Na sua empresa existe um comitê especificamente para controle interno? Se “sim”, a quem ele se reporta?

- Não
- Sim, se reporta à controladoria / ao *controller*
- Sim, se reporta à diretoria
- Sim, se reporta aos executivos da matriz
- Sim, se reporta à auditoria interna

Sim, se reporta à auditoria externa

19) Se você respondeu sim à questão anterior, o comitê de controle interno foi criado antes ou após a Lei *Sarbanes-Oxley* e/ou Código Civil? Existem membros independentes (externos à empresa)?

- Criado antes das leis, apenas com membros internos.
 Criado após as leis, apenas com membros internos.
 Criado antes das leis, com membros externos.
 Criado após as leis, com membros externos.

20) Quais os procedimentos **FORMAIS** de controle adotados na sua empresa?

	Não se Aplica	Não Possui	Sempre Possui	Implantação somente após	
				Código Civil	<i>Sarbanes-Oxley</i>
Limites de alçadas para a negociação junto a clientes					
Limites de alçadas para a concessão de descontos sobre as vendas					
Determinação de responsabilidade pela alteração na tabela de preços					
Determinação de responsabilidade pela isenção de encargos financeiros, no caso de vendas à vista					
Pesquisa do histórico do cliente na empresa					
Conferência de quantidade e valor do pedido, com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição)					
Conferência dos produtos embarcados/transportados (conhecimento de frete) com a nota fiscal de venda, especialmente quanto a quantidades e valores					
Verificar se o sistema lança automaticamente a baixa do estoque e a contabilização da venda, por ocasião da emissão da nota fiscal					
Há conferência e revisão dos lançamentos efetuados manualmente					
Conciliação dos saldos contábeis por cliente com o relatório do setor de contas a receber (financeiro)					
Estabelecimento do limite de alçada e responsabilidade para autorização de compras					
Determinação de escalas de valores a serem aprovadas, em diferentes					

	Não se Aplica	Não Possui	Sempre Possui	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley
alçadas					
Obtenção de cotações antes da decisão de compras					
Contagem física dos produtos na entrada da empresa e conciliação com as quantidades informadas na nota fiscal					
Conciliação das informações da nota fiscal de compra com o pedido e autorização de compra					
Verificar se o sistema lança automaticamente a entrada dos insumos no estoque e efetua os lançamentos contábeis					
Definição da sistemática de estocagem dos produtos.					
Verificação se os padrões de qualidade exigidos das compras estão sendo respeitados					
Verificação se os prazos de entrega das mercadorias estão sendo cumpridos pelos fornecedores					
Implantação de políticas de levantamentos periódicos de inventário					
Conciliação dos saldos contábeis de contas a pagar (fornecedores) com os controles do setor de contas a pagar (financeiro)					
Há rodízio periódico de fornecedores					
Definição de responsabilidade e procedimentos para a requisição e recebimento dos insumos em estoque					
Procedimentos de revisões sistemáticas dos métodos e cálculos de custos					
Implantação do método de custeio em sistema integrado e coordenado com a contabilidade					
Definição de políticas de aproveitamento de sobras e refugos de produção (sucatas)					
Definição de políticas de avaliação de desempenho					
Definição de políticas de aprovação para aumento salarial					

	Não se Aplica	Não Possui	Sempre Possui	Implantação somente após	
				Código Civil	Sarbanes-Oxley
Definição de políticas de aprovação para promoção de cargos					
Definição de políticas de aprovação de desligamento de pessoal					
Verificação se as tarefas estão sendo desempenhadas de acordo com o prescrito nos manuais da empresa					
Rodízio de Funcionários nos cargos					
Segregação de funções					
Determinação de alçadas e responsabilidades sobre aquisição e venda de ativos					
Políticas relacionadas a prazos para troca de equipamentos e novas aquisições					
Determinação de faixas de valores a serem aprovados, em diferentes alçadas					
Determinação de responsabilidade pelo controle e guarda dos bens da empresa;					
Conciliação de saldo contábeis de Ativo Permanente com relatórios emitidos pelo controle patrimonial, inclusive relacionados a baixas e depreciações					
Formalização dos manuais de normas e procedimentos internos					
Outros:					
Outros:					

21) Em sua opinião, o ambiente de controle, isto é, a cultura da organização, pode auxiliar ou atrapalhar a implementação dos controles internos, de acordo com o que exige o Código Civil / *Sarbanes-Oxley*?

- () Ajuda
 () Atrapalha
 () Não influencia

22) Em sua opinião, houve um aumento na quantidade de informações divulgadas ao mercado em decorrência do Código Civil / *Sarbanes-Oxley*?

- () Sim
 () Não

23) Na sua empresa, houve custos adicionais para adequação ao Código Civil / *Sarbanes-Oxley*? Se sim, estes custos foram relevantes?

- Não houve custos adicionais
- Sim. Os custos não foram relevantes
- Sim. Os custos foram relevantes

24) Se a sua empresa não adotou procedimentos de adequação ao Código Civil / *Sarbanes-Oxley*, por quê não o fez?

- Por falta de conhecimento da norma
- Porque os custos são relevantes
- Porque a empresa não considera importante

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Letícia Medeiros da Silva, CPF nº 932.559.930-91, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **A influência da Lei Sarbanes-Oxley e do Código Civil nos controles internos de empresas localizadas no Brasil**, orientada pelo professor Doutor Auster Moreira Nascimento. para:

Consulta () Sim () Não
Empréstimo () Sim () Não
Reprodução: Parcial () Sim () Não
 Total () Sim () Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial () Sim () Não
Total () Sim () Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: () Sim () Não
Resumo: () Sim () Não
Capítulos: () Sim () Não Quais _____
Bibliografia: () Sim () Não
Apêndices: () Sim () Não

São Leopoldo, ___ / _____ / _____

Assinatura da Autora

Visto do Orientador