

ÁREA TEMÁTICA: CONTABILIDADE, CONTROLADORIA E FINANÇAS

A Percepção dos Executivos e demais Colaboradores quanto ao Atendimento à lei Sarbanes-Oxley: estudo de caso de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil

The perception of Executives and other Employees on the answer to the Sarbanes-Oxley: case study of a subsidiary of the American auto industry established in Brazil

La Percepción de los Ejecutivos y demás Colaboradores con respecto al Cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley: estudio de caso de una subsidiaria de la industria norteamericana de autopartes establecida en Brasil

Ademar Lucas¹

Elionor Farah Jreige Weffort²

Ricardo Leonardo Rovai³

Claudio Parisi⁴

Recebido em 03 de agosto de 2008 / Aprovado em 05 de dezembro de 2008

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Atender e obter a certificação dos sistemas e mecanismos de Controles Internos propostos pela Lei Sarbanes-Oxley – SARBOX – é atualmente um grande desafio para a maioria das empresas multinacionais que tenham registro na SEC (*Securities and Exchange Commission*). O presente trabalho

tem como objetivo contribuir para a análise dessa metodologia, não somente para atendimento à Lei, mas para reduzir custos e gerar valor por meio do fortalecimento dos sistemas de Controles Internos. Para tanto, a idéia é buscar identificar as principais lacunas da teoria através da revisão da literatura e da apresentação de um estudo de caso para

1. Mestre em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário FECAP. [ademar.lucas@delphi.com]

Endereço do autor: Av. da Liberdade, 532 São Paulo - SP Cep. 01502-001 - Brasil

2. Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP/FEA. Professora do Centro Universitário FECAP, Programa de Mestrado em Ciências Contábeis. [eweffort@fecap.br]

Endereço da autora: Av. da Liberdade, 532 São Paulo - SP Cep. 01502-001 - Brasil

3. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo, Escola Politécnica - USP/POLI. Pesquisador do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo. [rrovai@ipt.br]

Endereço do autor: Prof. Almeida Prado, 532 - Cidade Universitária, São Paulo - SP Cep. 05508-901 - Brasil

4. Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP/FEA. Professor do Centro Universitário FECAP, Programa de Mestrado em Ciências Contábeis. [claudio.parisi@fecap.br]

Endereço do autor: Av. da Liberdade, 532 São Paulo - SP Cep. 01502-001 - Brasil

o levantamento das principais deficiências, pontos fortes ou contribuições por meio da avaliação das práticas percebidas. Finalmente, poder-se-ia afirmar, como resultado desta pesquisa, que a maioria dos executivos e demais colaboradores reconhecem o benefício que a Lei Sarbanes-Oxley trouxe para a empresa pesquisada. Reconhecem ainda que, apesar de ainda haver necessidade de adequação sistêmica e de infra-estrutura, a SARBOX ajuda na redução e controle dos riscos, reforçando sobremaneira o sistema de Controles Internos em todas as suas áreas de atuação. Abordam e entendem que há necessidade de alguma mudança na cultura dos demais colaboradores para que seja inserida no seu dia-a-dia a cultura de Controles Internos, atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e Governança Corporativa, fazendo com que o custo de controle seja cada vez mais reduzido, em relação aos benefícios por eles gerados.

Palavras-chave: Controles internos. Governança corporativa. Sarbanes-Oxley.

ABSTRACT

To attend and obtain the systems and internal controls mechanisms proposed by Sarbanes-Oxley certifications is actually a big challenge for most of the multinational companies registered in SEC (US Securities and Exchange Commission). This work has the objective of contributing to the analysis of this methodology, not only to attend the law but to reduce cost and generate value through the strengthen of the internal control systems, turning them into animating value generation process mechanisms. So, the idea is to identify the main gaps in the theory through the literature revision and a case study in order to put a question to the main deficiencies, strong points or contributions through the evaluation of the noticed practices. Finally, we can say that as a result of the research and the analyses made in this case, the vast majority of executives and other employees recognize the benefit that Sarbanes-Oxley Act has brought to the company searched. Also recognize that, although there is still necessity for systemic adequacy and infrastructure, it helps

reducing and controlling the risks and reinforce the system of internal controls in all areas of expertise. They approach and understand that there is the need for a change in the other employees' culture to be inserted in the day-to-day routine as internal controls, attention to Sarbanes-Oxley and Corporate Governance, making the control cost smaller when compared to the benefits generated.

Key-words: Internal control. Corporate governance. Sarbanes-Oxley.

RESUMEN

Atender y obtener la certificación de los sistemas y mecanismos de los Controles Internos propuestos en la Ley Sarbanes-Oxley – SARBOX – constituye actualmente un gran desafío para la mayoría de las empresas multinacionales registradas en la SEC (– Securities and Exchange Commission). Este trabajo tiene por finalidad contribuir al análisis de esta metodología, no sólo para el cumplimiento de la Ley, sino para reducir costos y generar valor por medio del fortalecimiento de los sistemas de Control Interno. Por tanto, se busca identificar las principales carencias de la teoría mediante la revisión de la literatura y la presentación de un estudio de caso para determinar las principales deficiencias, puntos fuertes o contribuciones por medio de la evaluación de las prácticas observadas. Finalmente como resultado de esta investigación se podría afirmar que la mayor parte de los ejecutivos y demás colaboradores reconocen los beneficios que la empresa investigada obtuvo con la ley Sarbanes-Oxley. Reconocen también que es necesario realizar la adecuación sistémica y de infraestructura, pero aun así la SARBOX ayuda a reducir y controlar los riesgos y fortalece sobremanera el sistema de Controles Internos en todas sus áreas de actuación. Plantean y entienden que es preciso transformar la cultura de los demás colaboradores para que incorporen a su rutina la cultura de Controles Internos, cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley y Gobernanza Corporativa, de forma que el costo del control sea cada vez menor en comparación con los beneficios que genera.

Palabras clave: Controles internos. Governanza corporativa. Sarbanes-Oxley.

1 INTRODUÇÃO

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

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

No Brasil, os executivos e demais colaboradores das subsidiárias de empresas americanas emissoras de ADR's – *American Depositary Receipts*, já sobrecarregadas com excessos de tarefas cotidianas, foram obrigadas a implementar as diretrizes e determinações da SARBOX e isso em muitos casos comprometeu seriamente as saturadas estruturas organizacionais existentes e colocou grande parte das corporações de origem norte americana diante de um problema: implantar os procedimentos necessários da SARBOX, notadamente os constantes nas seções 302 e 404 para reforçar suas práticas de Governança Corporativa, sobretudo no que tange aos Controles Internos.

Assim, considerando-se que o CEO – *Chief Executive Officer* e o CFO – *Chief Financial Officer* brasileiros devem, trimestral e anualmente, certificar os resultados contábeis, garantir a

abertura sobre eventuais riscos ou contingências, além da submissão dos mesmos aos auditores internos e externos, o principal problema da presente pesquisa pode ser assim descrito: Qual é a percepção dos executivos e demais colaboradores quanto ao atendimento da Lei Sarbanes-Oxley (Seções 302 e 404)?

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Risco, no conceito tradicional, está associado às ameaças e perdas. Em um ambiente empresarial, representa uma situação que pode impedir o alcance dos objetivos traçados, traduzida por prejuízo ou lucro menor. Pode ser algo previsto e para o qual foram planejadas ações de resposta ou algo de novo e não previsto. Normalmente, esse tipo de risco é conhecido como: risco “negativo” e os gestores o associam mais ao ambiente interno, em uma preocupação com a conformidade (PENHA, 2005, p. 26).

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

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

De acordo com Baraldi (2005), gerenciar esses riscos e essas oportunidades é uma tarefa

árdua e gratificante que requer um constante, integrado e equilibrado uso de competências, de atitudes proativas e de controles internos. Não é um projeto de curto prazo, é um processo iterativo de causas e conseqüências, de aprendizado e de evolução da competência das pessoas por prazo indeterminado.

O risco é o grau de incerteza que se tem em relação a um evento, conforme Solomon e Pringle (1981). Onde há incerteza, sempre haverá risco, conforme Rovai e Toledo (2003). No sentido básico, o risco pode ser definido como a probabilidade de perda, consoante Gitman (2000). O risco pode ser definido como desvio padrão, segundo Securato e Maluf Filho (2003).

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

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

Para Baraldi (2005, p. 93), os controles internos são os conhecimentos, políticas, procedimentos e métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação e comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios.

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

De acordo com o Ibracon e o CRC (1997, p. 9), uma forma de administrar, baseada principalmente em ampla participação de todos os elementos que cooperam com a organização (donos do capital, dirigentes, empregados situados nos

diversos níveis hierárquicos etc.), decorre principalmente da necessidade de se direcionar a atenção para o atendimento dos anseios do cliente em que planos, orçamentos e operações devem ser encarados de forma bastante diferente daquela praticada há 20 anos (mais de 30 anos se considerada a data de publicação da obra), quando se percebia forte predomínio de estruturas centralizadas, baseadas em normas e regulamentos determinados de cima para baixo e com pouca participação dos subordinados no processo de decisão.

Conforme Penha (2005, p. 60), em uma organização, a função controle esta diretamente ligada à função planejamento e, segundo o mesmo autor, é um dos quatro princípios da Administração Científica, citados em diversas obras da área de administração de empresas. O controle está vinculado ao processo de gestão e é uma etapa contínua e recorrente que interage com o planejamento e com a execução, assegurando que o desempenho efetivo da empresa esteja em conformidade com os objetivos planejados. Não se trata de um simples ato de fiscalização ou comparação.

Segundo esse autor, os sistemas de controles internos são indispensáveis ao ambiente de negócios e dão aos acionistas e administradores razoável grau de confiança sobre as transações, as informações que embasam a tomada de decisões e a fidelidade das demonstrações contábeis (PENHA, 2005, p. 64). No entanto, os controles internos não são infalíveis. Principalmente em ambientes de negócio em transformação e/ou que apresentam transações não padronizadas, isto é, cada nova transação tem a sua particularidade, os controles são limitados. Apresenta algumas limitações, tais como investimento em controles internos desproporcional às perdas potenciais, controles não previstos para transações eventuais, o potencial humano para cometer erros, a burla de controles, abuso de autoridade, elementos de controle obsoletos em virtude de mudanças no ambiente interno e externo.

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

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

Andrade e Rossetti (2004, p. 171), consideram que não existe um único modelo universal de Governança Corporativa. Para eles, as diversidades cultural e institucional dos países estabelecem vários fatores internos e externos a organização, de diferenciação de Governança, entre os quais se destacam: i) diferenciais externos: 1. as proteções legais aos acionistas e outras categorias de regulação; 2. as fontes predominantes de financiamentos das empresas; e, 3. o estágio em que encontram, no país, as práticas de boa Governança; e ii) diferenciais internos: 1. a separação entre a propriedade e a gestão; 2. a tipologia dos conflitos de agência; e 3. a composição e as formas de atuação do conselho de administração.

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

Essa lei abrange tanto as empresas norte-americanas com ações em bolsas de valores norte-americanas, quanto as empresas estrangeiras com recibos de ações – *American Depositary Receipt* (ADR) –, negociados em bolsas norte-americanas. A aplicação desta legislação está sendo monitorada e parcialmente delimitada e operacionalizada no âmbito do mercado de capitais dos Estados Unidos pela *Securities and Exchange Commission* (SEC).

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

A SARBOX estabelece, também, padrões mínimos de conduta profissional aos advogados

que representem seus clientes perante a SEC, obrigando-os a apresentar evidências sobre qualquer violação relevante das leis do mercado de capitais por parte da empresa ou seus administradores.

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

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

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

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

3 MÉTODO DE PESQUISA

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

Assim, optou-se para satisfazer o objetivo da presente de pesquisa, o emprego do método de análise qualitativa de estudo de caso único (YIN, 2005). Este método de estudo de caso é o mais adequado porque possibilita a coleta de evidências relativas às práticas efetivas pela empresa, com o objetivo de apontar a percepção dos executivos e detecção de eventuais lacunas nas práticas percebidas, auxiliando na análise da metodologia utilizada pela organização para o atendimento e manutenção das diretrizes da SARBOX (reduzindo custos e aumentando o valor patrimonial da empresa através do reforço dos mecanismos de controles internos). Cabe destacar que a presente pesquisa é qualitativa.

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

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

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente análise estatística teve como objetivos principais: (1) apresentar o perfil da amostra pesquisada e (2) comparar as respostas

dos entrevistados e pesquisados na escala de Likert com base no nível hierárquico. Para isso, foi utilizada a ANOVA para as variáveis normais e o teste de Kruskal-Wallis para as variáveis não consideradas normais (LEVIN; FOX, 2004). Foi, ainda, utilizado o teste de Shapiro Wilks para verificar a normalidade das variáveis.

Após essa comparação, a providência seguinte foi fazer um escalonamento multidimensional de forma a comparar o posicionamento dos sujeitos num modelo multivariado. Dessa maneira, por meio do mapa perceptual, permitiu-se comparar o posicionamento dos sujeitos segundo o nível hierárquico.

Para relacionar às dimensões do escalonamento multidimensional às assertivas da escala Likert, executou-se uma análise de cluster para agrupar as variáveis em dois grupos. Em seguida, foram providenciadas duas análises fatoriais, de forma a criar escores para cada conjunto de assertivas e relacioná-las às dimensões do escalonamento. Foram pesquisados 31 funcionários de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil, em diversas funções. A distribuição dos respondentes por função é apresentada no Quadro 1, a seguir.

De acordo com o Quadro 1, foram pesquisados 7 sujeitos em cargos de gerência. O tempo médio de trabalho na empresa é de 10 anos com desvio padrão de 8 anos.

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

Quadro 1 – Distribuição por função.

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

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

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

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

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

Para 29 entrevistados a Lei Sarbanes-Oxley ajudou a empresa a melhor controlar seus processos internos. Apenas 1 coloca que não ajudou, pois já haviam normas e procedimentos que eram auditados frequentemente e apenas tornou os processos mais burocráticos.

Além disso, 16 afirmaram que a Lei burocratiza o processo de controles internos, 4 afirma-

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

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

Apenas 6 respondentes não foram envolvidos em nenhum tipo de revisão de controles internos em sua divisão ou planta. Todos afirmaram que sua empresa procura manter o “tom no topo” (*tone at the top* – concentrado na alta administração), onde o principal executivo e o executivo financeiro acompanham pessoalmente o processo de conformidade dos controles internos com as normas legais e procedimentos da organização.

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

A seguir, é apresentada uma análise comparativa por nível hierárquico das respostas. Essa fase da análise objetivou comparar as respostas às questões, dentro da escala Likert com respeito ao nível hierárquico. Para isso, foram divididos os cargos em 3 categorias, a saber: categoria 1 (Coordenador de Controles Internos, Analista Financeiro, Auditor Pleno, Analista Financeiro Sênior, Coordenador de Engenharia de Processos e Coordenador de Finaças), categoria 2 (Supervisor de Vendas, Supervisor de Controles Internos, Supervisor Geral de RH, Supervisor Geral de Finanças,

Controller Plants, Administrador de Plantas e Administrador de Finanças) e categoria 3 (Gerente de Operações, Gerente Regional de Controles Internos, Gerente de Engenharia Avançada, Gerente de Plantas e Gerente de Impostos). Dessa forma, a categoria 1 é composta por respondentes de “menor nível hierárquico” e a categoria 3 por respondentes de “maior nível hierárquico”.

Antes do início da comparação, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilks para verificar se a distri-

buição das variáveis pode ser considerada normal. Como a significância desse teste foi inferior a 0,01 para todas as assertivas, é possível dizer que nenhuma delas pode ser considerada normal a este nível de significância. Assim, foi usado o teste de Kruskal – Wallis (não paramétrico) para fazer as comparações por nível hierárquico. Os resultados deste teste são apresentados no Quadro 2, a seguir.

Pela análise do Quadro 2, observou-se que a significância do teste de Kruskal-Wallis apre-

Assertivas	Qui-quadrado	Graus de Liberdade	Significância
1. A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representa um marco decisivo e um grande avanço para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral contra fraudes.	,467	2	,792
2. Para resolver situações conjunturais seria necessário fortalecer sistemas que pudessem dar maior transparência, credibilidade e acuracidade aos sistemas contábeis.	4,884	2	,087
3. Controles Internos tem mais envolvimento das áreas de Finanças e Controladoria.	3,563	2	,168
4. O Presidente e o Diretor Financeiro devem ser os mais preocupados com a manutenção do sistema de controles e atendimento da SARBOX	,536	2	,765
5. A implantação dos controles internos aperfeiçoa ou reduzem os custos e geram valor para a empresa.	2,913	2	,233
6. Os principais requisitos, entre eles rodízio dos sócios e comitê de auditoria, têm gerado impactos nas empresas e organizações sob as regras da SARBOX.	,898	2	,638
7. As organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos internos e externos.	5,896	2	,052
8. Quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa, aumentam os seus riscos.	1,270	2	,530
9. A identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa perante o mercado investidor.	1,487	2	,475
10. Somente há risco quando há incerteza.	2,489	2	,288
11. Sistemas de informações deficientes afetam o valor da empresa.	,326	2	,850
12. Interrupções ou problemas no sistema de informações podem afetar adversamente as operações da empresa.	,392	2	,822
13. A fraude tem sempre afetado um risco aos negócios.	,459	2	,795
14. A primeira tarefa, antes de executar o gerenciamento do risco, deve ser a ação dos empresários no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los.	1,111	2	,574
15. O objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados, sem que prejudique o acionista e os fornecedores.	,177	2	,915
16. A administração deve estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa.	3,677	2	,159
17. A alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos.	1,588	2	,452
18. Os desvios e ações corretivas devem ser massivamente divulgados.	,524	2	,769

19. A filosofia e estilo operacional da administração têm efeito persuasivo.	6,172	2	,046
20. A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contas e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos.	7,176	2	,028
21. Políticas e práticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente.	1,336	2	,513
22. Toda informação relevante deve ser identificada, capturada, processada e reportada por sistemas de informação.	2,034	2	,362
23. O ambiente interno é a base para todos os demais componentes do sistema de controles internos.	5,478	2	,065
24. A administração de riscos assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos e alinhá-los com a missão e visão da entidade.	2,566	2	,277
25. A avaliação dos riscos permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar o alcance de seus objetivos.	5,859	2	,053
26. As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas aos riscos sejam adequadamente executadas.	8,391	2	,015
27. O monitoramento contínuo deve ser feito nas atividades normais, recorrentes de uma entidade.	3,584	2	,167
28. Os funcionários são informados acerca da necessidade de controles internos e estão devidamente cientes de sua importância.	3,478	2	,176
29. O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.	,708	2	,702
30. Os funcionários estão engajados na eliminação das deficiências de controle e de eventuais falhas nos mesmos.	,888	2	,641
31. A empresa adota um sistema de gestão de riscos.	,163	2	,922
32. O sistema de controles internos atende às diretrizes da Sarbanes-Oxley.	,057	2	,972
33. Os controles internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação.	1,083	2	,582
34. Implantar um sistema de controles internos eficiente, de acordo com as regras de governança, adiciona valor a empresa.	4,962	2	,084
35. A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes.	,607	2	,738
36. Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de controles internos para atendimento a lei Sarbanes-Oxley.	2,299	2	,317
37. Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de controles internos e gestão de riscos atuais na empresa.	5,433	2	,066

Quadro 2 – Teste de Kruskal-Wallis.

sentou valor inferior a 0,05 para as variáveis 19 (A filosofia e estilo operacional da administração, têm efeito persuasivo), 20 (A designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contas e controle, estabelecendo os papéis dos indivíduos) e 26 (As atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas). Isso indica há pelo menos 1 grupo que se diferencia dos demais em cada uma destas assertivas. Nas outras questões as opiniões

nos 3 níveis hierárquicos são semelhantes. Desta forma seguem, inicialmente, as opiniões dos respondentes pesquisados em relação às variáveis que não apresentaram diferenças estatisticamente significantes.

Para analisar mais detalhadamente quais são as opiniões dos sujeitos em relação a essas questões foram agrupados, no Quadro 3, a seguir, as opções “concordo plenamente” e “concordo parcialmente” como “concordo” e as opções “discordo plenamente” e “discordo parcialmente” como “discordo”.

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

28. Os funcionários são informados acerca da necessidade de Controles Internos e estão devidamente cientes de sua importância.	2	4	25
29. O aprendizado ajuda a prevenir erros futuros.	0	1	30
30. Os funcionários estão engajados na eliminação das deficiências de controle e se responsabilizam por eventuais falhas nos mesmos.	2	5	24
31. A empresa adota um sistema de gestão de riscos	0	2	29
32. O sistema de Controles Internos atende as diretrizes da Sarbanes-Oxley.	0	0	31
33. Os Controles Internos são implementados por determinação dos proprietários, controladores ou administradores e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios, sem tolher a criatividade e a inovação.	2	1	28
34. Implantar um sistema de Controles Internos eficiente, de acordo com as regras de Governança, adiciona valor à empresa.	0	2	29
35. A Governança Corporativa ajudou a reduzir os riscos anteriormente existentes.	0	0	30
36. Vale a pena investir na implantação e uso do sistema de Controles Internos para atendimento à lei Sarbanes-Oxley.	0	0	31
37. Todos estão comprometidos com a melhoria do sistema de Controles Internos e gestão de riscos atuais na empresa.	3	2	26

Quadro 3 – Frequência de respostas.

Pela análise do Quadro 3, constatou-se que os pesquisados tendem a concordar com todas as assertivas exceto a 10. Isto é, acreditam que a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley representou um marco decisivo para a proteção dos acionistas e da sociedade em geral contra fraudes (assertiva 1), uma vez que a fraude tem sempre trazido um risco aos negócios (assertiva 13). Dessa forma, a alta administração deve adequar as ações corretivas, em resposta a desvios de políticas e procedimentos (assertiva 17) e tanto os desvios quanto as ações corretivas devem ser massivamente divulgados (assertiva 18), uma vez que o aprendizado ajuda a prevenir erros futuros (assertiva 29). A administração deve ainda estabelecer e transmitir os padrões éticos de controle a serem mantidos na empresa (assertiva 16).

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

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

Os sujeitos pesquisados tendem ainda a concordar que a empresa adota um sistema de gestão de riscos (assertiva 31), uma vez que a identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações

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

Quadro 4 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 2.

da empresa perante o mercado investidor (assertiva 9). Além disso, as organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos internos e externos (assertiva 7) e quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa maiores os seus riscos (assertiva 8)

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

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

Em relação ao sistema de informação, verifica-se que os sujeitos acreditam que deficiências,

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

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

No Quadro 4, acima, os resultados desse teste quando são comparadas as respostas das categorias 1 e 2.

Pelo Quadro 4, observou-se que as opiniões da categoria cluster 1 se diferenciam das da categoria 2 nas assertivas 20 e 26, uma vez que a significância do teste de Mann-Whitney resultou num valor inferior a 0,05 nestas variáveis.

A seguir, no Quadro 5, encontram-se os resultados para a comparação entre as categorias 1 e 3.

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

Quadro 5 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 1 e 3.

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

Quadro 6 – Teste de Mann-Whitney: comparação entre as categorias 2 e 3.

Pelo Quadro 5, observou-se que a significância do teste de Mann-Whitney resultou num valor superior 0,05 na variável 26. Isso indica que as opiniões da categoria 1 são semelhantes às da categoria 3 nesta assertiva.

Acima, no quadro 6, estão consolidados os resultados para a comparação entre as categorias 2 e 3.

Analisando o quadro 6, observou-se que a significância do teste de Mann-Whitney resultou num valor superior 0,05 para todas as variáveis. Isto indica que as opiniões da categoria 2 são semelhantes às da categoria 3.

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

Assim, apresenta-se no Quadro 7, a seguir, as opiniões das categorias nas variáveis 19, 20 e 26. Foram colocadas na tabela apenas as opções “concordo totalmente” (CT), “concordo” (C) e “indiferente” (I), pois nenhum dos sujeitos discordou das questões.

Analisando o Quadro 7, percebe-se que os sujeitos da categoria 3 (“maior nível hierárquico”) tendem a concordar mais fortemente que a filosofia e estilo operacional da administração têm efeito persuasivo (assertiva 19). Por outro lado, os sujeitos da categoria 1 (“menor nível hierárquico”) tendem a concordar menos fortemente que a designação de autoridade e responsabilidades fornecem a base para a prestação de contas e controle e estabelecem os papéis dos indivíduos (assertiva 20) e que as atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas (assertiva 26).

A seguir, a comparação das categorias num modelo multivariado.

O escalonamento multidimensional (EMD) é uma categoria de procedimentos para representar espacialmente, por meio de apresentação visual, o posicionamento das empresas (HAIR JUNIOR et al, 2005; MALHOTRA, 2006). Nessa pesquisa,

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

Quadro 7 – Diferenças entre as categorias (nível hierárquico).

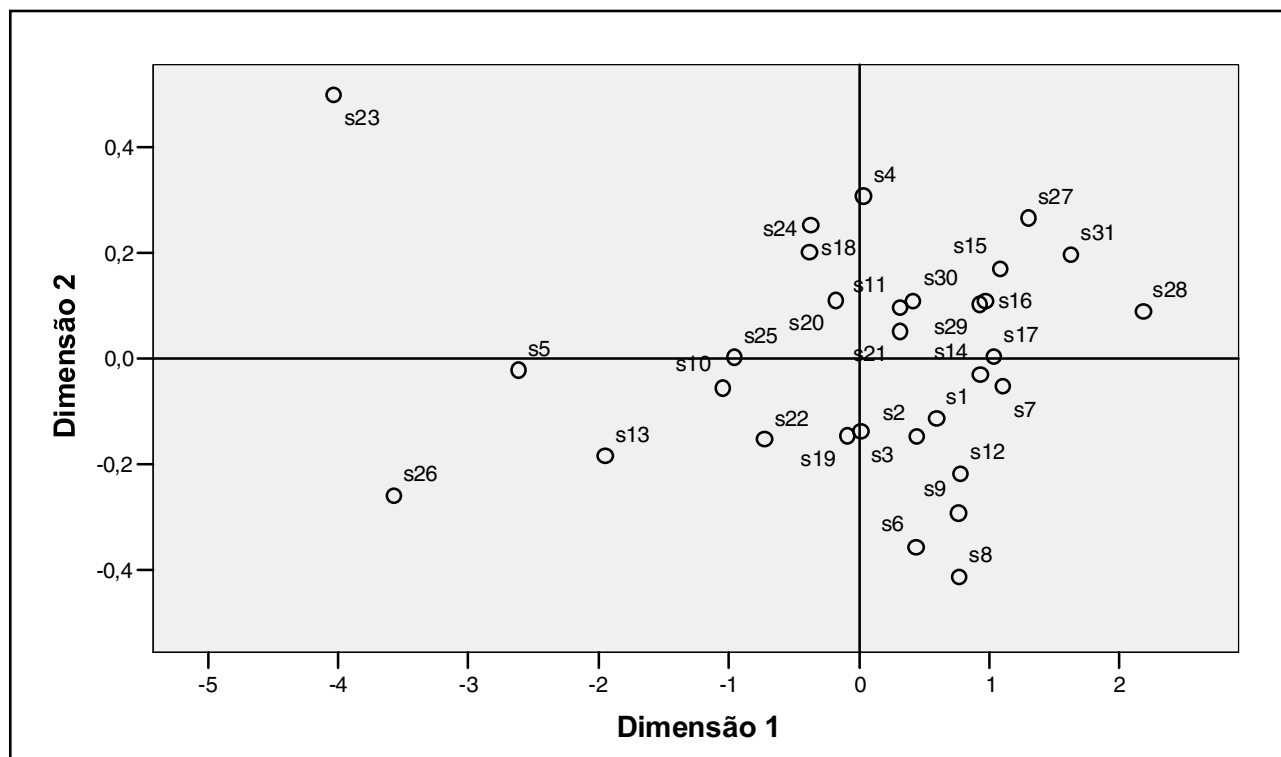


Figura 1 – Mapa perceptual.

foram utilizados dados numa abordagem derivada, ou seja, utilizando-se uma escala de Likert para avaliar a percepção (importância) atribuída pelos respondentes aos aspectos relacionados aos temas de Controles Internos.

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

Dessa forma, por meio do mapa perceptual, se pode comparar o posicionamento dos sujeitos segundo o nível hierárquico. Os sujeitos pertencentes à categoria 1 foram numerados de 1 a 11, os da categoria 2 numerados de 12 a 23 e os da categoria 3 são os de 24 a 31.

O modelo utilizado neste escalonamento foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 1.

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

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

Para se verificar a relação entre as dimensões encontradas e as assertivas da escala Likert, necessita-se primeiramente separar as assertivas em 2 grupos. Para isso, procedeu-se a análise de cluster. Em seguida, houve necessidade de criar um escore

para cada um dos conjuntos de variáveis de forma a relacioná-las com as dimensões obtidas no escalonamento multidimensional. Este escore foi criado através dos escores de regressão da análise fatorial.

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

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

O número de clusters a serem obtidos deve ser 2, pois há duas dimensões no escalonamento multidimensional. Foram testados sete métodos de aglomeração hierárquicos (método Ward, método do centróide, average linkage between groups, average linkage within groups, complete linkage furthest neighbor, single linkage nearest neighbor e median method). O método que mostrou boa separação entre os clusters foi o método Ward. Este método minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR JUNIOR et al, 2005). Assim, a seguir, estão apresentados os resultados da análise de cluster encontrados através deste método.

A partir do dendrograma a seguir (Fig. 2), visualiza-se 2 clusters distintos.

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

Dessa forma, o cluster 1 pode ser descrito como “aspectos da gestão de controles internos e gerenciamento de risco”, uma vez que envolve o risco de fraudes (13), adequação (17) e divulga-

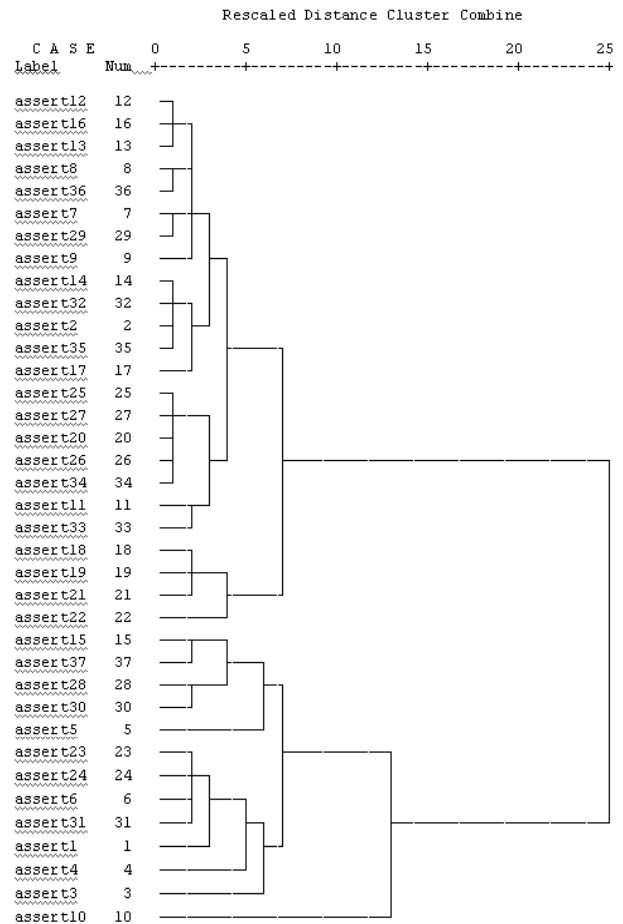


Figura 2 – Dendrograma.

ção (18) de ações corretivas pela alta administração, de forma a prevenir erros futuros (29) e estabelecimento de padrões éticos de controle (16), já que a filosofia e estilo operacional da administração têm efeito persuasivo (19). Assim, deve-se investir na implantação e uso do sistema de controles internos (36), pois estes aperfeiçoam ou reduzem os custos (5) e atendem as diretrizes da Sarbanes-Oxley (32). Esses controles internos são implementados por determinação dos proprietários e devem ser atualizados conforme a evolução dos negócios (33), uma vez que estes ajudam a assegurar que as respostas a riscos sejam adequadamente executadas (26). Além disso, políticas e práticas de RH são fundamentais para recrutar e reter gente competente (21).

Já a identificação e análise dos riscos impactam nos valores das ações da empresa (9), uma vez que sua avaliação permite que uma entidade considere como os eventos potenciais podem afetar

o atingimento de seus objetivos (25). A primeira tarefa do gerenciamento do risco deve ser no sentido de identificá-los, classificá-los e quantificá-los (14) e o monitoramento deve ser contínuo (27), de forma a reduzir os riscos anteriormente existentes (35).

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

Assim, as organizações têm demonstrado contínuo interesse acerca de riscos internos e externos (7), pois quanto maior o volume de negócios e a complexidade da empresa, maiores os seus riscos (8).

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

Além disso, a empresa adota um sistema de gestão de riscos (31), que assegura que a gerência tenha um processo em vigor para estabelecer objetivos (24) sendo que o objetivo estratégico mais relevante é valorizar os clientes e mercados (15).

Dessa forma, as variáveis foram separadas em 2 grupos distintos: “aspectos da gestão de controles internos e gerenciamento de risco” e “processo de controle interno”.

Para se relacionar estes dois grupos às dimensões do escalonamento multidimensional, há necessidade de um indicador que represente cada um dos conjuntos de variáveis. Para isso, foram realizadas duas análises fatoriais de componentes

principais. A primeira englobando somente as variáveis do cluster 1 e a segunda com as variáveis do cluster 2. Em cada uma das análises foram criados escores de regressão para cada respondente e o critério para a escolha do número de fatores foi 1, ou seja, agrupar todas as variáveis em um único fator.

Calculados esses escores, procedeu-se à correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e estes escores. Os valores das correlações variam de -1 a 1, sendo que -1 indica uma forte correlação negativa, 0 que não existe correlação e 1 indica uma forte correlação positiva. Esta matriz de similaridades é apresentada no Quadro 8, abaixo.

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

* Correlações significantes ao nível de 0,05.

** Correlações significantes ao nível de 0,001.

Quadro 8 – Matriz de similaridades.

Pelo Quadro 8, verificou-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com os escores do cluster 2 e a dimensão 2 possui uma forte correlação positiva com os escores do cluster 1. Desta forma, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se ao “processo de controle interno”¹ e a dimensão 2 aos “aspectos da gestão de controles internos e gerenciamento de risco”.

Assim, analisando o mapa perceptual (Fig. 1) pode-se verificar que a maioria dos respondentes da categoria 1 encontra-se no quadrante inferior direito. Assim, pode-se dizer que os sujeitos com nível hierárquico inferior tendem a não concordar tão veementemente tanto com os processos de controle interno quanto em relação aos aspectos da gestão de controles internos e gerenciamento de risco.

Já os respondentes da categoria 2 (nível hierárquico intermediário) estão dispersos pelos quadrantes superiores. Assim, há uma dispersão das respostas em relação aos processos de contro-

les internos, mas eles tendem a concordar com as questões referentes aos aspectos da gestão de controles internos e gerenciamento de risco.

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

Já o sujeito 26 encontra-se longe dos demais quando se analisa a dimensão 1. Assim, este sujeito (apesar de ser de nível hierárquico superior) tende a concordar mais fortemente com os processos de controle interno do que seus pares.

Analisando a entrevista deste sujeito, constatou-se que ele considera os controles internos extremamente importantes para qualquer empresa, pois “pode ajudar tremendamente a empresa a eliminar processos inadequados que provocam contingências, bem como identificar riscos potenciais em seus procedimentos operacionais, direcionando-os aos gestores, que neste caso estarão tendo oportunidade de desenvolver planos preventivos, evitando perdas e riscos fiscais”. Ele enfatizou ainda a importância de um organograma completo da empresa, definindo de maneira clara as responsabilidades e linhas de subordinações a fim de se estabelecer o vínculo entre os procedimentos definidos pela corporação e seus responsáveis. Isto corrobora seu posicionamento à esquerda dos demais na dimensão “processos de controles internos”.

Por outro lado, quando se analisou a dimensão 2, percebeu-se que o sujeito 26 encontra-se abaixo dos demais. Em sua entrevista, ele afirmou que a empresa utiliza um processo de controle de risco por área de atividade, o qual era desenvolvido integralmente no meio de cada ano, e as deficiências encontradas eram monitoradas, de maneira a serem eliminadas até o final do ano. No entanto, a partir deste ano, sua periodicidade está sendo alterada de anual para permanente, de maneira que ao longo de cada ano, sejam cumpridos o mínimo de testes necessários para cada tipo de atividade, levando-se em consideração a periodicidade que cada atividade é executada (diária, semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual).

Dessa forma, percebeu-se que havia uma insatisfação em relação ao gerenciamento de risco anterior e, portanto, sua avaliação da dimensão 2 não foi tão boa quanto da dimensão 1. Como o novo processo de controle foi iniciado este ano, o respondente afirmou ainda não possuir elementos para avaliá-lo.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

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

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

Logo, se consideradas as limitações, embora as questões e as assertivas sejam suficientes, pode haver resultados distintos em outra pesquisa do mesmo porte. Dessa forma, sugere-se a realização de uma pesquisa acadêmica nesse campo, verificando-se por consequência, como as empresas do segmento podem contribuir para formar mão-de-obra especializada suficiente. Isso porque o mercado está em crescimento constante e há uma tendência de investimentos estrangeiros em massa na América do Sul e na Ásia, principalmente em decorrência da crise no mercado norte-americano, mais fortemente percebida a partir de 2007.

Outra sugestão de pesquisa acadêmica, pode ser a avaliação do custo-benefício que a implantação e manutenção dos requerimentos e certificações para atendimento aos requisitos da SOX trouxeram

e continuam trazendo às subsidiárias de empresas americanas com ações na NYSE.

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

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.
- GITMAN, L. J. **Principles of managerial finance : brief.** 2nd ed. Reading, Mass : Addison-Wesley, 2000. (The Addison-Wesley series in finance).
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBRACON – INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES; CRC-CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. **Controle interno nas empresas.** São Paulo: Atlas, 1997.
- LEVIN, J.; FOX, J. C. **Estatística aplicada às ciências humanas.** São Paulo: Pearson Education, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARKOWITZ, H. M. **Portfolio selection: efficient diversification of investments.** New York: Wiley, 1959.
- PENHA, J. C. **Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto a implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.** 2005. 181 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2005.
- PETERS, M. **Implantando e gerenciando a lei Sarbanes-Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios.** São Paulo: Atlas, 2007.
- ROVAI, R. L. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos.** 2005. 405 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- _____; TOLEDO, N. N. Avaliação de performance de projetos através do earned value management system. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003. 1 CD.
- SANCHES, M. V. **Sistemas de controles internos e de fiscalização em demonstrações contábeis: uma análise crítica de normas específicas.** 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SECURATO, J. R.; MANUF FILHO, J. A. **Cálculo financeiro das tesourarias: bancos e empresas.** 2. ed. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.
- SOLOMON, E.; PRINGLE, J. J. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1981.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NOTA

- ¹ Vale lembrar que a dimensão 1 possui correlação negativa com os escores. Desta forma, a direção do eixo deve ser interpretada ao contrário, isto é, para a direita.