
Percepções do Corpo Diretivo de uma Multinacional Oriental quanto à Implementação dos Requisitos da Lei Sarbanes-Oxley

Ivam Ricardo Peleias ¹
José Carlos Penha ²
João Bosco Segreti ³
Anísio Candido Pereira ⁴

•Artigo recebido em: 25/11/2008 ••Artigo aceito em: 01/06/2009 ••• Segunda versão aceita em: 08/09/2009

Resumo

Este artigo estuda o posicionamento dos diretores e gerentes da subsidiária de uma multinacional oriental instalada no Brasil, sobre a futura implementação dos requisitos da Lei *Sarbanes-Oxley*, na referida empresa. São apresentados os principais pontos da Lei e os seus impactos no Brasil e no exterior. Foi usado o método do estudo de caso como estratégia de pesquisa, e aplicado um questionário a todos os diretores e gerentes da empresa. Os dados foram tratados pela Estatística Descritiva, conjugada com a Análise Discriminante. Obteve-se a percepção de como os diretores e gerentes da empresa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos da Lei *Sarbanes-Oxley*. A pesquisa revelou que os diretores e gerentes estão conscientes das deficiências dos atuais sistemas de controle interno, governança corporativa e gestão de riscos, e da necessidade de investimentos para o atendimento às exigências da Lei. Verificou-se que as regras de controle interno e governança corporativa não são cumpridas por todos os empregados. Foi detectada a existência de um apetite para riscos, porém a cultura de gestão de riscos ainda é incipiente. Os resultados obtidos permitiram oferecer à empresa recomendações para um melhor controle interno e gerenciamento de riscos.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Gerenciamento de Risco; Auditoria Interna; *Sarbanes-Oxley Act of 2002*; Controle Interno.

¹ Doutor em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de SP. Professor e pesquisador do Progr. de Mestrado em Ciências Contábeis da Fund. Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, e do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da PUC-SP. End.: Av. Liberdade, 532 – SP – CEP 01502-001. Tel.: (11) 3272-2301 / Fax: (11) 3272-2302. E-mail: ivamrp@fecap.br

² Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. End.: Avenida Liberdade, 532 – São Paulo – SP – CEP 01502-001. Telefone (11) 3272-2301 / Fax: (11) 3272-2302. E-mail: josecarlos.penha@terra.com.br

³ Doutor em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Diretor Presidente da Sam Consultoria Ltda. End.: Avenida Liberdade, 532 – São Paulo – SP – CEP 01502-001. Telefone (11) 3272-2301 / Fax: (11) 3272-2302. E-mail: jbsegreti@uol.com.br

⁴ Doutor em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de SP. Professor e pesquisador do Progr. de Mestrado em Ciências Contábeis da Fund. Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. End.: Av. Liberdade, 532 – SP – CEP 01502-001. Tel.: (11) 3272-2301 / Fax: (11) 3272-2302. E-mail: profanisio@fecap.br

Nota: este artigo foi aceito pela Editora Científica Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e passou por uma avaliação *double blind review*.

Perceptions of the Directive Body of a Japanese Multinational about the Implementation of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 Requirements

Abstract

This article has studied the positioning of the directive board of the subsidiary of a Japanese multinational in Brazil, about the future implementing of the requirements of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 in such company, and its main points and impacts in Brazil and abroad are shown. The case study method was used as research strategy, and applied a questionnaire to all the directors and managers. The data was treated by the descriptive Statistics, with the Discriminant Analysis. The result was that such directors and managers will act according to the need of implementing the requirements of the Law. The research showed they are aware of the problems of the current internal control, corporate governance and risks management systems, and the necessity of investments for the full attendance to the requirements of the Law. It was verified that the internal control and corporate governance rules are not fulfilled by all the employees. It was detected a tendency to risks. However, the culture of risks management is still incipient. The results offered recommendations for a better internal control and risks management.

Keywords: Corporate Governance; Risk Management; Internal Auditing; Sarbanes-Oxley Act of 2002; Internal Control.

1. Introdução

Escândalos empresariais ocorridos no mercado norte-americano a partir de 2000 – Enron, WorldCom, Tyco e Arthur Andersen – despertaram para a necessidade de aprimoramento nas regras de governança corporativa. Em julho de 2002, foi sancionada a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), que promoveu alterações nas regras para empresas de capital aberto, com o intuito de resgatar a confiança dos investidores e promover a recuperação econômica.

Essa lei afetou e vem afetando as empresas norte-americanas com ações em bolsa de valores nos Estados Unidos, e também todas as empresas estrangeiras com *American Depositary Receipt* - ADRs negociados em bolsas norte-americanas. O prazo para pleno atendimento aos requisitos da

Lei encerrou-se em novembro de 2004 para as companhias norte-americanas, e em julho de 2006 para as companhias estrangeiras.

Também foram e vêm sendo afetadas empresas brasileiras com registro em bolsas norte-americanas, além das subsidiárias ou controladas de empresas multinacionais cuja matriz esteja na mesma condição. Como as empresas precisam apresentar as demonstrações contábeis consolidadas, a matriz exigirá que a filial no Brasil cumpra os requisitos da SOX.

A realização desta pesquisa justifica-se, entre outros, por dois fatores: pela atualidade do tema e sua contribuição para o desenvolvimento da pesquisa científica, e pelo fato de existirem, até a época de sua realização, poucas pesquisas abordando este tema no Brasil. Assim, as oportunidades que se apresentam são desafiadoras.

A adequação à SOX apresenta algumas dificuldades. Esse processo, por si só, requer investimentos iniciais para efetuar-se o diagnóstico dos controles internos existentes, e a identificação dos pontos falhos que precisam ser trabalhados. Como uma parte substantiva do sistema de controles internos está embasada nos sistemas de informação, os quais devem estar desenhados e construídos com o estabelecimento de pontos de controle interno, os recursos a serem usados para a sua adaptação podem ser vultosos. Além disso, a empresa precisa estar consciente da necessidade de mudança. Os gestores devem assumir o papel de incentivadores desse processo, conscientizando a todos que a mudança é necessária e obrigatória, para que todos na empresa possam vislumbrar um futuro melhor.

É nessa situação-problema que se apresenta a questão central deste trabalho, que residiu em identificar como a diretoria e o corpo gerencial da empresa, objeto da pesquisa, agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela SOX. O objetivo geral do artigo foi obter a compreensão do posicionamento da diretoria e do corpo gerencial da empresa face à situação-problema a ser enfrentada: a implementação dos requisitos para atendimento à SOX. Os objetivos específicos foram verificar a aderência em relação às regras de governança corporativa existentes à época da pesquisa e detectar a existência ou não de uma cultura voltada à gestão de riscos.

2. A Lei Sarbanes-Oxley (SOX)

A SOX é a mais importante reforma da legislação do mercado de capitais norte-americano desde os anos 1930. Promoveu ampla regulamentação da vida das companhias, por meio de duas vertentes no combate à fraude empresarial: maior controle das atividades de auditoria e responsabilidade corporativa. Esse tópico resume a estrutura da Lei, e oferece uma breve comparação com a legislação existente no Brasil – os impactos e tendências no cenário internacional. O conhecimento desses elementos fornece um quadro referencial mais apropriado para a discussão e o estudo dos impactos causados pela aplicação dos requisitos da SOX na organização pesquisada. O resumo da estrutura da Lei é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – resumo da estrutura da Lei Sarbanes-Oxley

Capítulo		Conteúdo
Nº	Título	
1	Company Accounting Oversight Board	Estabelece a criação de um conselho independente, não governamental, para supervisionar a auditoria nas empresas, visando a proteção dos investidores e o aumento da confiança do público
2	Auditor Independence	Estabelece regras para auditores externos e comitês de auditoria, entre elas o veto à prestação de serviços de consultoria pelas empresas de auditoria às suas auditadas, com o objetivo de aumentar a independência dos auditores
3	Corporate Responsibility	Determina a independência do comitê de auditoria e estabelece as suas responsabilidades. Outro requisito importante é a certificação pelo CEO – <i>Chief Executive Officer</i> – e pelo CFO – <i>Chief Financial Officer</i> – dos relatórios enviados à SEC – <i>U. S. Securities and Exchange Commission</i> , incluindo certificações sobre a efetividade dos controles internos. Estabelece, ainda, normas de conduta para dirigentes em relação a períodos de quarentena
4	Enhanced Financial Disclosures	É o ponto central da Lei. Os principais requisitos tratam da maior transparência nas demonstrações financeiras com a exigência do relatório de efetividade dos controles internos, certificação do relatório pelos auditores externos, divulgação de transações fora do balanço patrimonial e adoção e divulgação de código de ética para executivos financeiros
5	Analyst Conflicts of Interest	Estabelece que a SEC deve adotar regras para coibir conflito de interesses nas recomendações dos analistas de investimentos
6	Commission Resources and Authority	Dispõe sobre a necessidade de recursos financeiros e maior autoridade para a SEC, estabelecendo cortes federais para censurar e impor regras e proibições para pessoas e entidades

Fonte: Demarest (2003).

Quadro 1 – resumo da estrutura da Lei *Sarbanes-Oxley*

(continuação)

Capítulo		Conteúdo
Nº	Título	
7	Studies and Reports	Direciona as agências reguladoras federais para estudos sobre fusão de empresas de auditoria, agências de rating de crédito, leis e regulamentos acionários e o papel de bancos de investimento e consultores financeiros
8	Corporate and Criminal Fraud Accountability	Trata de medidas para inibir fraudes corporativas. As principais são o estabelecimento de penas criminais mais severas, sem direito a fiança, para adulterações de documentos, fraudes contra acionistas e obstrução da justiça, bem como a proteção aos funcionários que evidenciarem a fraude
9	White-collar Crime Penalty Enhancements	Enquadra crimes administrativos como delitos comuns, reforça as penalidades, orienta as penas para crimes eletrônicos e requer que os CEOs e os CFOs certifiquem conformidade com o SEC Act of 1934, impondo penas para certificações fraudulentas.
10	Corporate Tax Returns,	Determina que o CEO deve assinar a declaração anual de imposto de renda
11	Corporate Fraud and Accountability	Aborda as fraudes corporativas e o dever de prestar contas, atribuindo maior autoridade para órgãos regulatórios e cortes federais

Fonte: Demarest (2003).

2.1 Alguns impactos da Lei *Sarbanes-Oxley* no Brasil

A *SOX* definiu um novo cenário para a governança corporativa; de acordo com Andrade e Rossetti (2004): processos formais de governança bem fundamentados; investidores dispostos a pagar mais por ações de empresas com sistemas confiáveis de governança corporativa. Esses autores também previram ao contrário: queda no preço das ações de empresas sem um bom sistema de governança; desaparecimento de executivos-chefes que dominam os conselhos de administração e a diretoria, preocupados apenas com os interesses do acionista controlador; códigos de ética como peça-chave para bons sistemas de governança corporativa e não apenas algo *pro forma*; redução de conflitos e de custos de agência e aumento dos custos transacionais dos conselhos, da direção e dos auditores, devido aos altos riscos assumidos pela gestão das companhias.

Silveira (2003) comparou a *SOX* à legislação brasileira vigente, apontando alguns impactos para as empresas nacionais: necessidade de

criar Comitê de Auditoria, com membros do Conselho de Administração independentes; proibir a concessão de empréstimos a conselheiros e diretores; divulgar controles internos em relatórios específicos; as empresas deveriam informar se têm um código de ética e, em caso negativo, justificar; o *CEO* e o *CFO* teriam que devolver o bônus e/ou a participação nos lucros no caso de prejuízos decorrentes de erros nas demonstrações contábeis que motivaram nova publicação desses atos; dever dos advogados de relatar eventual violação legal constatada ao diretor jurídico e ao *CEO*, bem como ao Comitê de Auditoria e a outros conselheiros.

Após comparar as legislações, Silveira (2003) concluiu que o foco da legislação norte-americana seria alinhar os interesses dos administradores com os acionistas pulverizados e desorganizados, enquanto o foco da legislação brasileira seria proteger os acionistas minoritários.

De todos os requisitos impostos pela *SOX*, o que requer maior esforço e custos associados para as empresas é o relativo à existência de uma estrutura de controles internos. Uma vez que o *CEO* e o *CFO* devem fazer declarações públicas sobre a efetividade do sistema de controles internos, bem como a certificação pelos auditores independentes de que estes controles foram avaliados, é preciso manter uma documentação que comprove sua estrutura e que evidencie as avaliações efetuadas.

Assim, as empresas precisariam adotar, segundo Deloitte Touche Tohmatsu (2003, p. 10), “(...) uma estrutura de controles internos que contenha critérios objetivos os quais possam ser medidos e avaliados”. Ainda segundo Deloitte Touche Tohmatsu (2003), seria importante adotar uma estrutura conhecida de controles internos (*COSO* ou similar), sem o que a companhia e os auditores externos poderiam não ter critérios de comparação para medir a eficácia desses controles. Seria esperado que a grande maioria das empresas passassem a usar a estrutura de controles internos do *COSO*.

2.2 Impactos e tendências internacionais

As discussões sobre a *SOX* continuam em evidência nos Estados Unidos da América, três anos após sua publicação, situação que oferece relevantes oportunidades de pesquisa. É oportuno destacar a opinião expressa

em trabalhos realizados por estudiosos e pesquisadores norte-americanos, publicados em revistas especializadas.

Sacks (2004) entrevistou Sandra K. Johnigan, CPA – *Certified Public Accountant* – de Dallas, Estados Unidos, pessoa-chave do comitê de serviços criminais e litigiosos do AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*. Johnigan afirmou que a *SOX* veio para ficar, portanto, não se deveria lutar contra ela. Discorreu, ao longo da entrevista, sobre o risco de fraudes e a diferença entre erro e fraude.

Indagada sobre uma possível confusão a respeito da dualidade de regras, entre a *PCAOB Auditing Standard* nº 1, de 24 de maio de 2004, editada pelo PCAOB - *Public Company Accounting Oversight Board* (criado por exigência da *SOX*) – e as regras definidas pelo AICPA –, Johnigan (2004) afirmou que a primeira seria específica para empresas com ações negociadas em bolsas de valores. Para ela, deveria se pensar na aplicação da *SOX* para empresas de capital fechado como um menu de melhores práticas. Assim, o CPA deveria monitorar com frequência os web sites da SEC (<http://www.sec.gov>), do AICPA (<http://www.aicpa.org>) e do PCAOB (<http://www.pcaobus.org>).

Sinnett (2004) afirmou que os trabalhos de auditoria interna e externa, antes da *SOX*, não seriam suficientes para prevenir e detectar fraudes. Um grande fator que contribuiria para isso seriam as discussões sobre os honorários dos auditores, considerados excessivos pelos administradores. O autor estimou que, com o advento da *SOX*, tais honorários aumentariam de 30 a 50%, em função do trabalho adicional de auditoria dos controles internos. Outro ponto preocupante, segundo o autor, seria que ainda não haveria uma fórmula certa para reger o relacionamento entre o auditor interno e o externo.

Sayther (2003a) apontou uma discussão revelada pela Seção 404 da *SOX*, ao exigir que o *CEO – Chief Executive Officer* – e o *CFO – Chief Financial Officer* – avaliassem e atestassem a eficácia do sistema de controles internos, e que os auditores externos certificassem essa avaliação. Segundo o autor, os auditores alegaram que não se poderia conceder a certificação sem um trabalho substancial para concluir que o atual ambiente de controle interno fosse eficaz. O autor destacou um ponto essencial: a responsabilidade final pelos controles internos seria da administração. Assim, o trabalho dos auditores estaria restrito à revisão e avaliação da assertiva da

administração e da documentação pertinente, além do que esforços adicionais seriam avaliados por meio da relação custos versus benefício.

Hermann (2003) afirmou que SEC e PCAOB teriam demonstrado claramente não serem as responsáveis por emitir as regras relativas à Seção 404 da *SOX*, especialmente sobre controles internos. Ele atestou que o grande responsável pela avaliação dos controles internos seria o CFO, e que esta avaliação deveria ser conduzida por uma equipe da empresa, assessorada por consultoria especializada. Ao contrário de muitas empresas que anunciaram possuir verbas para a adequação à Lei, essa mensuração somente seria possível após término da etapa de avaliação.

Farrell (2004) defendeu a ideia de que as empresas deveriam aproveitar a oportunidade da *SOX* e dar um passo adiante, implementando uma estrutura de gestão global de riscos para toda a empresa. Considerou isso uma melhoria dos processos no sentido de agregar valor aos negócios e um maior foco em governança. Recomendou o uso de estruturas de controles internos reconhecidas mundialmente, como a COSO 1 (*Internal Control Framework*) ou a COSO 2 (*Enterprise Risk Management*).

Messmer (2004) levantou o problema que a *SOX* trouxe aos executivos quanto à administração do tempo, pois a necessidade de adequação aos requisitos da Lei requereria projetos adicionais para o seu gerenciamento. As recomendações para resolver esse problema passariam por delegar autoridade, organizar a agenda, não procrastinar assuntos, reconsiderar a participação em todas as reuniões e respeitar horários de descanso e férias para recarregar as energias.

Cheetham (2004) afirmou que seria impossível, para uma empresa complexa, implementar os requisitos da *SOX* sem a ajuda da área de IT – *Information Technology*. Em sua opinião, soluções em IT seriam importantes para atender a quatro pontos principais: estabelecer um ambiente de controles internos em sintonia com a *SOX*, melhorar a transparência e a velocidade de disponibilidade das informações financeiras, certificar a integridade dos dados e prover informações consistentes para os *stakeholders*.

Assim como Cheetham (2004), Oppenheim (2004) sugeriu que a área de IT deveria suportar os trabalhos de implementação dos requisitos para atendimento à *SOX*. Apresentou uma lista de cinco recomendações: a parti-

cipação de IT seria crítica; muitas companhias continuariam a ignorar IT; levaria em consideração a perspectiva do negócio; e veria com cuidado para os controles internos e consideraria todos os sistemas pelos quais transitam informações financeiras.

McCarthy e Flynn (2004) propuseram uma metodologia para os comitês de auditoria melhor exercerem o seu papel, a qual conteria uma estrutura de quatro elementos:

- organização e operação do comitê com indivíduos experientes, éticos, questionadores e independentes. Pelo menos um membro deveria ser especialista em auditoria financeira, por força da *SOX*;
- avaliação dos riscos dos relatórios financeiros, embasada em um processo formal que considerasse a natureza, relevância e probabilidade de ocorrência do risco, bem como os planos de resposta aos riscos;
- controle interno sobre os relatórios financeiros, garantindo que o sistema de controles internos estivesse em conformidade com os requisitos regulatórios;
- supervisão do processo de auditoria, aprovando o plano anual de trabalho da auditoria interna e garantindo que o escopo e o orçamento seriam adequados. Competiria também ao comitê de auditoria a contratação, relacionamento e dispensa dos auditores externos.

Sayther (2003b) apontou impactos positivos e negativos oriundos da *SOX*. Os positivos seriam: administração focada na governança corporativa; confiança dos investidores restaurada; maior importância à figura do *CFO*; exigência de um código de ética; menores obstáculos à presença de um administrador financeiro no conselho de administração; criação do *PCAOB* (uma alternativa bem-vinda); modelo para outros países na luta contra a corrupção. Os negativos seriam: excessivos custos para *compliance*; *CFO* exigido em demasia pelas demandas de *compliance* desencorajaria as companhias a procurar o mercado de ações; a inibição ao risco poderia bloquear a inovação e a criatividade; a integridade não poderia ser legislada; além de sistemáticas verificações para assegurar comportamento adequado e fomentar *compliance*.

Deakin e Konzelmann (2004) argumentaram que o caso Enron tem sido mal interpretado como uma falha de monitoramento com consequências adversas que originaram a *SOX* nos Estados Unidos da América, em 2002, e o Relatório Higgs, na Inglaterra, em 2003. Para os autores, a administração da Enron falhou ao não compreender os riscos inerentes ao plano de negócio da companhia e ao não implementar um eficaz sistema de controle interno. O caso demonstrou os limites do monitoramento e apontou o caminho para um modelo de delegação, em que a administração seria responsável por assegurar a manutenção dos ativos da companhia ao longo do tempo.

Buchanan (2004) fez algumas considerações sobre *ERM – Enterprise Risk Management* – e a importância de as empresas terem um programa deste tipo. Comentou sobre o modelo do COSO 2, afirmando que a Inglaterra estria à frente nesse aspecto, pois desde 1999 a *Turnbull Initiative* vem exigindo que as companhias abertas divulguem periodicamente suas exposições relevantes a riscos e os controles internos adotados para minimizá-los. Para o autor, um programa de ERM permitiria às empresas tomar decisões com velocidade e confiabilidade.

Falis e Eaton (2004) teceram considerações sobre a influência da *SOX* no mercado de fusões e aquisições. Para os autores, as companhias deveriam considerar a Lei e as reformas no mercado de ações ao executarem as atividades de *due diligence* sobre uma empresa alvo de aquisição, para evitar problemas futuros significativos, após o fechamento do negócio.

3. Design do Estudo

A motivação para a pesquisa surgiu, em primeiro lugar, pela atualidade do tema. A *SOX* tem se mantido em destaque desde o seu surgimento em 2002 nos Estados Unidos da América e alguns conceitos, como gestão de riscos, governança corporativa e controles internos, ganharam bastante ênfase. Em segundo lugar, há um campo fecundo para a atividade científica, pois no Brasil ainda são poucos os trabalhos versando sobre esse assunto. Ao mesmo tempo, houve a necessidade da empresa objeto da pesquisa adotar os requisitos da *SOX*, especialmente os da Seção 404, a pedido de sua matriz. Assim, obteve-se a autorização da empresa para a realização desta pesquisa.

3.1. Perfil da empresa pesquisada

A empresa atua no País há várias décadas. É filial de uma importante empresa oriental de tecnologia de ponta. Recentemente, implementou um sistema ERP – *Enterprise Resources Planning* – alinhado com os requisitos de seu modelo de negócios, cujo foco estratégico foi redefinido para obedecer às diretrizes mundiais da *holding*.

Há pouco tempo, passou por dificuldades financeiras. Como consequência, o controle exercido pela matriz tornou-se mais rígido, e as decisões importantes passaram a ser reportadas e aprovadas pela matriz. Nesse ambiente de controle, surgiu a forte preocupação com riscos, considerados na maioria das vezes como ameaças e não como oportunidades.

Em 2004, houve a determinação da matriz para a adequação de seu sistema de controles internos aos requisitos da *SOX*. A empresa elegeu seus processos relevantes e, à época da pesquisa, estava implementando as adaptações necessárias, obedecendo à estrutura do *COSO 1*, com o auxílio de uma empresa de consultoria.

A companhia passou por uma ampla reestruturação organizacional, e foi reorganizada em duas unidades de negócios e áreas administrativas corporativas. A concentração física da diretoria e dos gerentes no estabelecimento-sede contribuiu para o relacionamento interpessoal e maior sinergia entre as várias áreas organizacionais.

O modelo de governança corporativa da empresa é influenciado por boas práticas adotadas nos cenários norte-americano e europeu, uma vez que a mesma possui filiais e representações nos Estados Unidos da América e na Europa, e tem as seguintes características: os processos de negócios estão estruturados e documentados segundo o modelo de gestão de projetos definido pelo PMI – *Project Management Institute* (web site <<http://www.pmi.org>>.); possui certificação do sistema de gestão da qualidade conforme a norma NBR ISO 9001:2000; as atribuições das diretorias estão definidas no estatuto social; e as responsabilidades das áreas organizacionais estão documentadas; em função de dificuldades financeiras recentes, adotou um processo formal de gestão de riscos de projetos; possui forte cultura de planejamento e controle orçamentário; processo de tomada de decisão por consenso entre todos os envolvidos no assunto; as atividades de auditoria interna estão terceirizadas.

3.2 Método e técnicas da pesquisa

Foi usado o método do estudo de caso para a pesquisa, conforme a metodologia proposta por Yin (2005). Subsidiariamente, foi obtida fundamentação para a aplicação do estudo de caso nas obras de Goode e Hatt (1969, p. 422), Martins (2000, p. 28), Chizzotti (1998, p. 102), Gil (1991, p. 58) e Cooper e Schindler (2003, p. 130-131). A realização do estudo de caso observou a execução dos passos recomendados por Yin (2005), consubstanciados na elaboração e uso de um protocolo para o estudo de caso.

Na construção do questionário de pesquisa foram usadas as obras de Babbie (1999), Cooper e Schindler (2003), Selltiz, Wrightsmann e Cook (1967) e Hill e Hill (2002). O questionário possui duas partes. A primeira, com 42 assertivas de múltipla escolha, dispostas em uma escala de Likert, para se obter a compreensão do posicionamento dos diretores e gerentes da empresa sobre os controles internos, governança corporativa, riscos, gestão de riscos e a implementação dos requisitos para atender a *SOX*. Os entrevistados indicaram se concordavam ou discordavam totalmente, em uma codificação de 1 a 5, graus máximos de concordância e de discordância. A segunda parte, com 11 questões, buscou identificar o perfil do respondente e propiciar a tabulação e análise dos perfis frente às variáveis da primeira parte.

Antes da aplicação, o questionário foi submetido a dois especialistas em técnicas estatísticas para avaliar a sua consistência, e a três especialistas em governança corporativa para avaliar o conteúdo das questões. A submissão do questionário aos especialistas considerou a afirmação de Kornhauser e Sheastsley (1978, p. 619) de que “os erros mais perturbadores dos questionários não surgem do mau julgamento, depois da consideração adequada de pontos duvidosos; aparecem sub-repticiamente, mesmo em questões evidentemente simples”.

Foram identificadas sete preocupações relativas à qualidade e formato final do questionário: 1ª - quanto ao conteúdo das perguntas – necessidade e utilidade; 2ª - quanto ao formato das respostas – múltipla escolha com cinco alternativas; 3ª - quanto à formulação das perguntas – comunicação simples, palavras conhecidas e sentenças curtas, evitando-se viés; 4ª - uso de escala de Likert para as múltiplas respostas; 5ª - sequência das perguntas – ordenação para manter a coerência de raciocínio do respondente, consu-

minimo o menor tempo possível do mesmo; 6^a - quantidade de perguntas proporcional à de variáveis a serem investigadas; 7^a - forma final do questionário – ser agradável, atrativo e fácil de responder.

A versão final foi enviada aos diretores e gerentes da empresa por correio eletrônico, com explicação das intenções da pesquisa e o compromisso de não revelar opiniões individualmente. Os dados coletados foram tabulados, preparados e submetidos ao software estatístico *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*.

É oportuno lembrar que os resultados obtidos estão restritos à empresa objeto da pesquisa. Assim, generalizações somente serão possíveis na hipótese de replicação do estudo a outras organizações, seguida da análise dos resultados que vierem a ser obtidos com o que será apresentado a seguir.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Foram enviados 54 questionários, a todos os diretores e gerentes da empresa, e obtidas 45 respostas (83,3% da população pesquisada). Para verificar a aderência dos dados à distribuição normal (distribuição de Gauss), usou-se o teste de Shapiro-Willk (SPSS, 2003, p. 302), indicado para amostras de 3 a 50 componentes. Obteve-se, para todas as variáveis, resultado inferior a 0,0001 ($p < 0,0001$), mostrando que as variáveis não poderiam ser tratadas pela distribuição normal, sendo então recomendados testes não paramétricos, conforme Siegel (1979, p. 34). Assim, os dados foram submetidos à análise descritiva com a indicação da mediana como medida de posição, e à análise discriminante.

4.1 Análise descritiva

As assertivas 1 a 11 visaram obter uma compreensão sobre o entendimento a cerca dos controles internos existentes atualmente na empresa, como os diretores e gerentes percebem sua eficácia, a sua aceitação e a forma como são gerenciados, conforme é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Percepções sobre o sistema de controles internos

Assertivas	Frequência (%)					Mediana
	1	2	3	4	5	
1. Os controles internos adotados fizeram diminuir a incidência de riscos.	24,4	57,8	11,1	4,4	2,2	2
2. Os controles internos adotados burocratizam excessivamente a empresa.	13,3	33,3	13,3	28,9	11,1	3
3. Os controles internos adotados evitam fraudes.	4,4	17,8	17,8	42,2	17,8	4
4. Os funcionários cumprem as regras de controles internos.	13,3	46,7	24,4	13,3	2,2	2
5. Os funcionários acreditam que os controles internos são importantes para a gestão da empresa.	22,2	48,9	6,7	17,8	4,4	2
6. Os controles internos dizem respeito apenas à área de Controladoria	0,0	0,0	6,7	6,7	86,7	5
7. Os controles internos existem apenas para facilitar os trabalhos de Auditoria.	0,0	2,2	4,4	6,7	86,7	5
8. A empresa atua sistematicamente na correção das deficiências dos controles internos.	13,3	37,8	17,8	26,7	4,4	2
9. O ERP adotado possui bons pontos de controles internos.	0,0	22,2	44,4	20,0	13,3	3
10. Aperfeiçoar os controles internos para atender à <i>Sarbanes-Oxley</i> engessarás as operações da companhia.	0,0	24,4	15,6	28,9	31,1	4
11. É preciso investimento em sistemas de informação para melhorar os controles internos.	66,7	20,0	2,2	8,9	2,2	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

A interpretação dos resultados obtidos apontou que os controles internos fizeram diminuir a incidência de riscos; entretanto, estes controles não seriam totalmente eficazes, pois deixariam a empresa vulnerável a fraudes. Provavelmente, isto se explique pelo fato de que a empresa poderia não estar corrigindo de forma sistemática as deficiências de controles internos.

De uma maneira geral, acredita-se que os controles internos são importantes para a gestão da empresa e que seriam responsáveis de todos. Porém, alguns gestores teriam dúvidas se todos os empregados possuem a mesma opinião, ou, então, na sua opinião, os controles internos, apesar de importantes, não teriam importância capital para a gestão da empresa.

Verificou-se a consciência de que um sistema de controles internos não precisaria, necessariamente, engessar as operações da empresa; entre-

tanto verificou-se uma tendência a se acreditar que os mesmos burocratizam excessivamente a organização. Daí poderia advir a percepção de que eles podem não estar sendo cumpridos na sua totalidade pelos funcionários.

Não se constatou a certeza de que o sistema integrado ERP recém-implementado possuiria bons pontos de controle interno, talvez pelo fato de o sistema ainda não estar estabilizado, ou por desconhecimento da ferramenta. Para os respondentes, seria necessário investir em sistemas de informação para melhorar os controles internos. Dessa leitura pode-se inferir que talvez sejam necessárias melhorias para tornar o referido sistema confiável.

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

Tabela 2 – Percepções sobre a governança corporativa

Assertivas	Frequência (%)					Mediana
	1	2	3	4	5	
12. Governança corporativa diz respeito a um conjunto de regras para a gestão da empresa.	37,8	44,4	4,4	8,9	4,4	2
13. A governança corporativa está suportada por um sistema de controles internos.	31,1	28,9	17,8	13,3	8,9	2
14. A governança corporativa descentralizou o processo de tomada de decisão.	4,4	28,9	22,2	24,4	20,0	3
15. A governança corporativa estabelece critérios para a gestão de riscos.	40,0	40,0	11,1	4,4	4,4	2
16. As regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista estão claras.	13,3	42,2	22,2	13,3	8,9	2
17. Os objetivos e os interesses dos acionistas estão claros.	17,8	42,2	11,1	20,0	8,9	2
18. Os funcionários cumprem as regras de governança corporativa.	17,8	55,6	6,7	20,0	0,0	2
19. A governança corporativa resume-se a uma norma de aprovação interna.	6,7	8,9	8,9	24,4	51,1	5
20. A estrutura de governança corporativa atual está apta a atender aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	6,7	15,6	24,4	42,2	11,1	4
21. A Sarbanes-Oxley diz respeito apenas à área de Controladoria.	0,0	0,0	11,1	15,6	73,3	5
22. É preciso investir recursos para a empresa se adequar aos requisitos da Sarbanes-Oxley.	64,4	26,7	4,4	2,2	2,2	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados apontaram que a governança corporativa estaria relacionada à gestão da empresa, estabelecendo, inclusive, critérios para a gestão de riscos. Entretanto, as regras que estabelecem as relações entre os gestores e o acionista não se revelaram claras para todos. Mais que isso, nem todos os gestores consideraram que os objetivos e interesses do acionista estivessem claros.

A governança corporativa vai além de uma simples política de níveis de alçada, entretanto não se constatou uma ideia formada se houve uma descentralização do processo de tomada de decisão. Isto se explica pelo rígido controle exercido, pela matriz, sobre todas as operações da empresa num passado recente.

A governança corporativa é responsabilidade de todos na empresa, porém captou-se a percepção de que nem todos os funcionários cumprem as regras. Ela está suportada por um sistema de controles internos, porém as deficiências e fragilidades percebidas nos controles internos impedem que haja maior concordância a esse respeito.

É preciso investir recursos para a adequação da empresa aos requisitos da SOX, pois a estrutura atual de governança corporativa não está apta a atender tais requisitos.

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

Tabela 3 – Percepções quanto a riscos

Assertivas	Frequência (%)					Mediana
	1	2	3	4	5	
23. Riscos representam ameaças à empresa.	48,9	26,7	8,9	2,2	13,3	2
24. Riscos representam oportunidades de negócios para a empresa.	24,4	55,6	6,7	8,9	4,4	2
25. A empresa atualmente assume poucos riscos.	13,3	48,9	24,4	8,9	4,4	2
26. A empresa assumiu poucos riscos no passado.	0,0	6,7	8,9	26,7	57,8	5
27. Assumir riscos nos negócios significa obter maior margem de lucro.	2,2	20,0	31,1	22,2	24,4	3
28. Todo risco deve ser rejeitado.	0,0	6,7	2,2	26,7	64,4	5

Fonte: Elaborada pelos autores.

A avaliação dos resultados das assertivas 23 a 28 indicou a percepção dos gestores da empresa de que riscos poderiam representar ameaças ou oportunidades de negócios, e não deveriam ser rejeitados. Não se verificou um posicionamento claro quanto a se assumir riscos nos negócios significaria obter maior margem de lucro. Foi revelada uma tendência a achar que não. Pode-se inferir que talvez este comportamento esteja ligado ao passado recente, quando a empresa passou por dificuldades financeiras.

Foram assumidos muitos riscos no passado, o que talvez justifique o recente período de dificuldades financeiras pelo qual a empresa passou. À época da pesquisa, a empresa assumiu poucos riscos; no entanto, poderia estar em curso um processo de flexibilização, após um período em que todo e qualquer risco era rejeitado.

As assertivas 29 a 41 visaram obter o entendimento dos diretores e gerentes acerca da gestão de riscos quanto à existência de processo de identificação, mensuração e monitoração dos riscos e plano de contingência, bem como se a gestão de riscos facilita ou dificulta a condução de negócios e a sua inferência com a *SOX*.

Os resultados obtidos nas assertivas 29 a 41 permitem considerar que a gestão de riscos deve ser exercida por todos na empresa. A empresa vem usando experiências do passado para aprimorar o processo de gestão de riscos, o que traria maior qualidade às decisões. Verificou-se que a gestão de riscos não tira a agilidade que o negócio requer e não atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias. Constatou-se indecisão se o modelo adotado de gestão de riscos de projetos burocratiza a empresa. Isto poderia ter origem em uma confusão ao se pensar no macroprocesso de gestão de projetos e não focar no processo de gestão de riscos.

Constatou-se um apetite de risco, pois os gestores concordaram que poderiam assumir riscos após a implementação dos requisitos da *SOX*. Isso se confirmou quando os gestores discordaram que todo risco deveria ser rejeitado. A empresa assumiu muitos riscos no passado e, apesar de ter havido grande rejeição a riscos quando passou por dificuldades financeiras recentes, esse apetite seria uma característica de seu segmento de atuação.

Os resultados indicaram não estar claro para todos os gestores se a empresa teria um processo sistemático de identificação dos riscos. Alguns

Tabela 4 – Percepções sobre a gestão de riscos

Assertivas	Frequência (%)					Mediana
	1	2	3	4	5	
29. A empresa tem um processo sistemático de identificação dos riscos.	13,3	37,8	17,8	24,4	6,7	2
30. Os riscos aos quais a empresa está exposta são mensurados.	17,8	42,2	17,8	20,0	2,2	2
31. Os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio são monitorados até a conclusão deste negócio.	11,1	26,7	22,2	33,3	6,7	3
32. Com a implementação da <i>Sarbanes-Oxley</i> poder-se-á assumir riscos.	57,8	31,1	11,1	0,0	0,0	1
33. O modelo de gestão de riscos adotado atualmente confere maior qualidade às decisões.	22,2	40,0	17,8	15,6	4,4	2
34. O modelo de gestão de riscos de projetos adotado atualmente burocratiza a empresa.	2,2	26,7	31,1	31,1	8,9	3
35. A gestão de riscos deve ser exercida apenas pela direção da empresa.	0,0	0,0	4,4	22,2	73,3	5
36. A empresa definiu formalmente aos gestores qual o nível de risco que eles podem assumir em suas atividades.	15,6	8,9	20,0	40,0	15,6	4
37. A empresa usa as experiências do passado para aprimorar o seu processo de gestão de riscos.	26,7	42,2	20,0	8,9	2,2	2
38. Existe plano de contingência para tratar os riscos.	11,1	33,3	24,4	24,4	6,7	3
39. A gestão de riscos tira a agilidade que o negócio requer.	2,2	8,9	13,3	48,9	26,7	4
40. A gestão de riscos atrapalha o cumprimento das metas orçamentárias.	2,2	4,4	8,9	28,9	55,6	5
41. O atual sistema de gestão de riscos é suficiente para a implementação da <i>Sarbanes-Oxley</i> .	2,2	6,7	35,6	33,3	22,2	4

Fonte: Elaborada pelos autores.

poderiam não estar sendo percebidos pelos gestores, porém os identificados seriam mensurados. Não houve consenso se os riscos potenciais identificados em uma oportunidade de negócio seriam monitorados até a conclusão do negócio, bem como se haveria plano de contingências para tratar os riscos. Isso pode revelar que não há um efetivo plano de contingências, ou, se existir, é de conhecimento restrito.

O processo decisório revelou-se centralizado, pois não houve entendimento sobre o nível de risco que cada gestor poderia assumir. Isso

pode ser reforçado pela indefinição se a governança corporativa descentralizou o processo decisório. Isso ainda poderia ser reflexo do controle total exercido pela matriz sobre as operações da empresa num passado recente.

O atual modelo de gestão de riscos revelou-se suficiente para a implementação dos requisitos da *SOX*.

A assertiva de número 42 procurou obter o entendimento dos diretores e gerentes se a adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários seria importante para a governança corporativa, conforme é demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Percepção sobre código de conduta

Assertivas	Frequência (%)					Mediana
	1	2	3	4	5	
42. A adoção de um código de conduta extensivo a todos funcionários é importante para a governança corporativa.	86,7	8,9	0,0	0,0	4,4	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados revelaram que os respondentes concordam que a adoção de um código de conduta extensivo a todos os funcionários seria importante para a governança corporativa.

Relativamente ao perfil dos respondentes, foram elaboradas 11 questões, demonstradas na Tabela 6. A análise descritiva dessas questões revelou que o corpo diretivo da empresa, composto por 6,7% de diretores, 28,9% de gerentes gerais de divisão e 64,4% de gerentes de departamento, possuía, em sua maioria, é época da pesquisa, pessoas com mais de 40 anos de idade (71,1%) e com mais de 10 anos de casa (60,0%).

Do corpo diretivo, 51,1% ocupava cargos de gerência ou de diretoria há mais de 10 anos. Isso indica que a renovação nos escalões superiores da empresa estaria ocorrendo de forma lenta, sem gerar oportunidades para os níveis inferiores da hierarquia, e sem promover a oxigenação com o recrutamento de executivos no mercado de trabalho. Em relação à área organizacional em que atuam, 35,6% estavam na *Alfa Business Unit*, 22,2%, na *Beta Business Unit*, e 42,2%, em áreas corporativas.

Tabela 6 – Perfil dos respondentes

Questão	Perfil (% em relação à quantidade de respondentes)		
	Diretor	Gerente Geral de Divisão	Gerente de Departamento
Cargo ocupado na empresa	6,7	28,9	64,4
Área organizacional em que trabalha	Alfa Business Unit	Beta Business Unit	Área de Staff
	35,6	22,2	42,2
Tempo de permanência na empresa	Até 10 anos de casa	De 11 a 20 anos	Mais de 20 anos
	40,0	33,3	26,7
Tempo de permanência no atual cargo	Até 2 anos	De 3 a 5 anos	Mais de 5 anos
	60,0	26,7	13,3
Tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência	Até 2 anos	De 3 a 10 anos	Mais de 10 anos
	20,0	28,9	51,1
Possui ou não possui curso superior (100% dos respondentes possui)	1 curso superior	2 cursos superiores	3 cursos superiores
	82,2	15,6	2,2
Modalidade de curso superior (soma é maior que 100% pois alguns respondentes cursaram mais de um curso superior)	Engenharia	Administração	Outros
	57,8	24,4	35,5
Possui ou não possui curso de pós-graduação	Sim, 1 curso	Sim, 2 cursos	Não
	51,1	2,2	46,7
Área de pós-graduação cursada (soma é maior que 100% pois 1 respondente cursou mais de uma pós-graduação)	Administração	Outros cursos	Nenhum curso
	44,4	11,1	46,7
Participação em reciclagem e aperfeiçoamento profissional	Sim	Não	
	95,6	4,4	
Idade	Até 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos
	28,9	55,6	15,5

Fonte: Elaborada pelos autores.

O corpo diretivo demonstrou ser bem preparado para suas funções, pois todos possuem curso superior, alguns com dois ou três cursos. Aproximadamente metade (53,3%) possui pós-graduação, e quase a totalidade (95,6%) tem participado de cursos, seminários, palestras, painéis,

workshops, etc., para reciclagem e aperfeiçoamento profissional. Por ser uma empresa de tecnologia, grande parte do corpo diretivo (57,8%) cursou Engenharia e, destes, parcela significativa possui pós-graduação em Administração.

A ampla reestruturação organizacional ocorrida recentemente levou a um *job rotation* entre os gerentes, pois 60,0% do corpo diretivo ocupavam o atual cargo há menos de dois anos. Isto pode justificar o interesse de praticamente todos no investimento em atividades de reciclagem e aperfeiçoamento profissional, como preparação para assumir novos desafios.

4.2 Análise das características discriminantes

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 409), “a análise discriminante é um procedimento estatístico que pode ser usado para prever a probabilidade de um indivíduo pertencer a um grupo, usando duas ou mais variáveis independentes”. Nesta pesquisa, foi usada a prova de Kruskal-Wallis, a qual, segundo Stevenson (1981, p. 322), é “um método alternativo para testar se três ou mais amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais é o teste de Kruskal-Wallis”. Para Martins (2002, p. 280), “o teste Kruskal-Wallis é uma alternativa não-paramétrica à Análise da Variância, indicada nos casos em que o investigador não tem condições de mostrar que seus dados suportam as hipóteses do modelo da Anova”.

A prova de Kruskal-Wallis foi calculada pelo SPSS considerando $\alpha = 0,05$. Para os níveis de significância menores que 0,05 ($p < 0,05$), os resultados são significativos no *stricto sensu*, totalmente baseado na literatura. Quando os níveis de significância estiverem na faixa entre 0,05 e 0,07 ($0,07 > p > 0,05$), os resultados, por julgamento dos pesquisadores, foram considerados significantes por estarem muito próximos do limite significativo.

As assertivas com resultados significativos e significantes representam as principais diferenças das médias de opinião entre os grupos identificados em cada questão de perfil, daí a denominação de discriminantes. Essas diferenças obtidas nas médias de opinião entre os grupos de gestores (diretores, gerentes gerais e demais gerentes) requerem maior atenção quanto à implementação dos requisitos da *SOX*, e na obtenção de um melhor ambiente de controle. Assim, uma análise mais apurada dessas diferenças poderá

oferecer subsídios para o sucesso da implementação dos requisitos determinados pela *SOX*. O resultado da aplicação da prova de Kruskal-Wallis é demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Resultados significativos e significantes - variáveis dependentes e variáveis discriminantes

Variáveis dependentes	Variáveis discriminantes			
	Significativas		Significativas	
	Assertiva	Nível de significância	Assertiva	Nível de significância
Cargo ocupado na empresa	18	0,040	35	0,057
Área organizacional em que trabalha	24	0,010	-	-
Tempo de permanência na empresa	-	-	-	-
Tempo de permanência no atual cargo	4	0,019	12	0,052
	7	0,007	22	0,059
	32	0,039	13	0,065
Tempo de permanência na empresa em cargos de nível de diretoria ou gerência	-	-	-	-
Possui ou não possui curso superior	-	-	-	-
Modalidade de curso superior	-	-	5	0,063
Possui ou não possui curso de pós-graduação	-	-	31	0,061
Área de pós-graduação cursada	1	0,037	6	0,065
Participação em reciclagem e aperfeiçoamento profissional	-	-	-	-
Idade	-	-	-	-

Fonte: Adaptado do SPSS (2003).

5. Considerações Finais

A questão central deste trabalho, que residiu em identificar como a diretoria e o corpo gerencial da empresa objeto da pesquisa agirão frente à necessidade de implementação dos requisitos determinados pela *SOX*, foi respondida pela pesquisa, fundamentada nas respostas ao questionário.

O corpo diretivo da empresa reconheceu o sistema de controles internos e os modelos de gestão de riscos e de governança corporativa como limitados e susceptíveis a fraudes, por não possuírem um processo sistemático de avaliação e correção das deficiências. As respostas obtidas revelaram que o sistema ERP implementado deixa dúvidas quanto a uma eficaz estrutura de controles internos. Os gestores reconheceram que, mesmo

usando as experiências do passado para aprimorar os processos no presente, e com a governança corporativa sendo responsabilidade de todos, a empresa não estaria preparada para atender os requisitos da *SOX*. Assim, seriam necessários investimentos para o pleno atendimento, inclusive com a adequação dos sistemas de informação.

Com relação ao primeiro objetivo secundário – verificação do cumprimento das regras de governança corporativa por todos os níveis hierárquicos da organização –, houve uma tendência na percepção de que a empresa possui uma burocracia excessiva e, em consequência, os controles internos, e as regras de governança corporativa, não estariam sendo totalmente cumpridos pelos funcionários.

Quanto ao segundo objetivo secundário – se existe uma cultura voltada à gestão de riscos –, foi captada a percepção para um apetite ao risco na empresa, pois os gestores afirmaram que os riscos não deveriam ser rejeitados, muito embora demonstrassem acreditar que assumir riscos nos negócios não significaria obrigatoriamente obter maior margem de lucro. O fato de a empresa ter assumido muitos riscos no passado com graves consequências financeiras e atualmente assumir poucos riscos pareceu não inibir esse apetite ao risco. Não ficou claro, na percepção dos sujeitos pesquisados, se a empresa possui um processo sistemático de identificação, mensuração e monitoramento dos riscos, nem se há um plano de contingência para tratamento dos mesmos. Verificou-se que existe uma cultura a riscos, mas a cultura de gestão de riscos se revelou incipiente.

Os resultados obtidos permitiram oferecer algumas sugestões para a empresa:

- aproveitar a oportunidade da implementação de melhorias para atender aos requisitos da *SOX* e instituir um processo de avaliação e revisão sistemática dos controles internos;
- clarificar e divulgar os objetivos e interesses do acionista, as regras de relacionamento entre gestores e acionista e os níveis de autoridade para cada categoria de gestor;
- identificar os pontos que podem estar burocratizando demais a empresa e adotar uma solução mais flexível sem comprometer o controle das operações;

- canalizar o apetite ao risco para uma visão consciente de gestão de riscos, dentro da premissa de que as ameaças aos objetivos da empresa devem ser eliminadas e as oportunidades de negócios assumidas, porém com mitigação dos riscos e elaboração de plano de contingência;
- implementar um sistema integrado de gestão de riscos em toda a empresa, para identificar, mensurar, tratar e monitorar os riscos;
- implementar as melhorias necessárias no atual sistema ERP, para que o mesmo se torne confiável;
- analisar o conteúdo das assertivas discriminantes em cada questão dependente, a fim de identificar eventual necessidade de treinamento interno para nivelamento de conhecimentos.

Como recomendações para pesquisas futuras, podem ser feitas as seguintes:

- realizar estudos de casos múltiplos com empresas que pretendem implantar os requisitos determinados pela *SOX*, para determinar os gaps existentes entre a situação atual dessas organizações, e o nível de requisitos da *SOX* que se pretenda atingir;
- quantificar o volume de investimentos já realizados por empresas que implantaram os requisitos da *SOX*;
- identificar e estudar as dificuldades que as empresas que já implantaram os requisitos determinados pela *SOX* vêm enfrentando após a referida implantação;
- analisar como empresas não obrigadas aos requisitos da *SOX* estão sendo afetadas pelas novas tendências de governança corporativa;
- Também poderá, no futuro, ser novamente estudada a empresa objeto deste estudo de caso, para comparar os efeitos da implantação dos requisitos da *SOX* com as percepções aqui identificadas.

Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Trad. Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BUCHANAN, L. Watch your back. *Harvard Business Review*, Watertown, v. 82, n. 2, p. 26, Feb. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12108494&lang=pt-br>>. Acesso em: 04 fev. 2005.
- CHEETHAM, J. Questions & answers: cartesis. *Financial Management, Chartered Institute of Management Accountants*, p. 11. Feb. 2004.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEAKIN, S.; KONZELMANN, S. J. Learning from Enron. *Corporate governance: an international review*, Blackwell Publishing Limited, v. 12, n. 2, p. 134-142, Apr. 2004.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. São Paulo: Atlas, 2003. 28 p.
- DEMAREST E ALMEIDA ADVOGADOS. *Sarbanes-Oxley act of 2002, 2003*. Disponível em: <<http://www.societario.com.br/jornal/archives/sarbanes.html>>. Acesso em: 12.dez.2006
- FALIS, N. D.; EATON, D. M. How Sarbanes-Oxley affects merger considerations. *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 44-46, Jun. 2004.
- FARRELL, J., CPA. Internal controls and managing enterprise-wide risks. *The CPA Journal*, New York State Society of CPA's, p. 11-12, Aug. 2004.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.
- HAIR, Jr., J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERMANN, G. P. Sarbanes-Oxley 404: a compliance game plan. *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 42-43, Jun. 2003.
- HILL, M. M.; HILL, A. *Investigação por questionário*. 2. ed. rev. e corr. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

- KORNHAUSER, a.; SHEATSLEY, P. B. Construção de questionário e processo de entrevista. In: SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda.; 1967, Apêndice C. p. 615-643.
- MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Estatística geral e aplicada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MCCARTHY, M. P.; FLYNN, T. P. Audit committees confront risk. *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 37-39, Jun. 2004.
- MESSMER, M. It's about time: strategies for managing your work priorities. *Strategic Finance*, Institute of Management Accountants, p. 17-18, Sep. 2004.
- OPPENHEIM, D. H. companies stint on technology. *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 11, Mar. /Apr. 2004.
- SACKS, S. E., CPA. Fraud risk: are you prepared? *Journal of Accountancy*, American Institute of Certified Public Accountants, p. 57-63, Sep. 2004.
- SAYTHER, C. Who does what to whom? Closing the expectation gap of Section 404. *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 6, Sep. 2003a.
- _____. Report card on Sarbanes-Oxley: one year later. *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 6, Oct. 2003b.
- SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1967.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. Trad. Alfredo Alves de Farias; revisão técnica Eva Nick. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- SILVEIRA, R. M. A Lei Sarbanes-Oxley a luz do Direito Brasileiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL LEI SARBANES-OXLEY, 1., 2003. *Anais...* São Paulo. IBC – International Business Communications, 22 maio 2003.
- SINNETT, W. M. Detecting fraud: will the new rules help? *Financial Executive*, Financial Executives International, p. 63-65. Mar./Apr. 2004.
- SPSS Inc. *SPSS Base 12.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc., 2003.
- STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.