

**UNICENP - CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

DELMO MILLEO

**CUSTOS E BENEFÍCIOS DA LEI SARBANES-OXLEY
O CASO DE UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA**

**Curitiba
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DELMO MILLEO

**CUSTOS E BENEFÍCIOS DA LEI SARBANES-OXLEY
O CASO DE UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre, Curso de
Mestrado em Administração da Universidade
Positivo

Orientação: Prof. Dr. Bruno H. R. Fernandes

**CURITIBA
2008**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	5
1.1.1 O que é a lei.....	7
1.2 OBJETIVO.....	8
1.3 PROBLEMA	8
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	9
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS, CUSTOS E CONTROLES.....	11
2.1.1 Custos	11
2.1.2 Custos Não-Financeiros	12
2.1.3 Benefícios.....	13
2.1.4 Benefícios não-financeiros	13
2.1.5 Custo/Benefício	13
2.1.3 Controle Organizacional.....	14
2.1.4 Controle Interno.....	15
2.1.5 Mecanismos de Controles	21
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	24
2.2.1 Modelos de Governança Corporativa	30
2.3 CONTROLE INTERNO DE PROCESSOS.....	33
2.3.1 Controle Interno de Acordo com o COSO	34
2.3.1.1 Ambiente de controle.....	35
2.3.1.2 Monitoramento	37
2.3.1.3 Informações e comunicações.....	37
2.3.1.4 Atividade de controle	39
2.4 LEI SARBANES-OXLEY E AS ATIVIDADE DE CONTROLE.....	43
2.4.1 Alguns Impactos da Lei Sarbanes-Oxley no Brasil.....	47
3 METODOLOGIA	48
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	48
3.1.1 Pergunta que a Pesquisa Pretende Responder	48
3.2 TIPO E DELIMITAÇÃO DE PESQUISA	49
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52

3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS RELEVANTES PARA O ESTUDO	52
3.4.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas	53
3.4.2 Outros Termos Relevantes para Definição Constitutiva	55
3.4.2.1 Informações contábeis	55
3.4.2.2 Controle organizacional.....	56
3.4.2.3 Controle interno.....	56
3.4.2.4 Governança corporativa	57
3.4.2.5 Custos	57
3.4.2.6 Relação custo/benefício	58
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS - ELABORAÇÃO DO ROTEIRO PARA AS PERGUNTAS	58
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	59
3.7 LIMITAÇÕES DA PEQUISA.....	59
3.8 O CASO DA VOLVO DO BRASIL	60
3.8.1 A Volvol e o SOX.....	64
4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	65
4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS	65
4.2 SOX.....	67
4.2.1 Pontos Positivos do SOX na Volvo	71
4.2.2 Pontos Negativos do SOX na Volvo	72
4.3 TIPOS DE CONTROLE.....	79
4.3.1 Segregação de Funções	80
4.3.2 Instruções Formalizadas	81
4.3.3 Delegação de Poderes e Responsabilidades.....	81
4.3.4 Controles Sobre Transações.....	82
4.3.5 Aderência às Diretrizes da Empresa e Normas Legais	82
4.3.6 Outros Comentários Sobre Custos e Controles do SOX na Volvo	82
4.4 MECANISMOS DE CONTROLE	87
4.4.1 Sistema de Crenças	88
4.4.2 Recompensa e Reconhecimento	88
4.4.3 Controle Interativo	89
4.4.4 Homogeneidade no Recrutamento.....	89
4.4.5 Participação.....	89
4.4.6 Supervisão de Valores	89

4.4.7 Codificação de Valores e Crenças	90
4.4.8 Controle de Diagnóstico	90
4.4.9 Controle de Ocorrências.....	90
4.4.10 Controle de Qualidade e Produtividade.....	90
5 CONCLUSÃO	93
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXO A - LEI SARBANES-OXLEY	104
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....	106

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Tipos e objetivos de controles internos	20
Quadro 2 - Mecanismos de controle e medidores de <i>performance</i>	23
Quadro 3 - Tipos de controles estabelecidos na GC	32
Figura 1 - Estrutura COSO de Controles Internos	35
Quadro 4 . Tipos de controles estabelecidos no SOX.....	46
Figura 2 - Etapas da metodologia.....	48
Figura 3 - Categorias analíticas.....	53
Quadro 5 – SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS À LEI SOX (perguntas fechadas).....	74
Quadro 6 – Tipos de controle estabelecidos no SOX. Comparativo com a Volvo	79
Quadro 7 - Sumário das entrevistas relativas aos tipos de controles (perguntas fechadas).....	85
Quadro 8 - Tipos e objetivos de controle estabelecidos no SOX. Comparativo com a Volvo	87
Quadro 9 – Sumário das entrevistas relativas ao tema Mecanismos de Controles (Perguntas Fechadas).....	91
Quadro 10 - Mecanismos de Controles e Medidores de <i>Perfoarmance</i> . Comparativo com a Volvo.....	92
Gráfico 1 – Gráfico do Custo Benefício do SOX nas empresas.....	96

Folha de aprovação

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo um estudo de caso sobre os custos e benefícios percebidos pelos gestores de uma indústria automobilística, após a adoção dos controles organizacionais exigidos na lei SOX (Sarbanes-Oxley). Foram revisados e discutidos os conceitos de informações contábeis, custos e controles organizacionais, mecanismos de controle, governança corporativa, controles organizacionais previstos pelo COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission), controle interno e a lei SOX. Os grandes escândalos financeiros ocorridos no mercado norteamericano em 2002, despertaram a necessidade de maior transparência e confiabilidade nos processos de gestão, o que levou o congresso norte-americano a promulgar a lei SOX. Para operar nas bolsas de valores norte-americanas as empresas são obrigadas a implantar os mecanismos de controles organizacionais e obedecer a regras de condutas com orientações e punições em todas as unidades espalhadas pelo mundo. A Volvo do Brasil foi a empresa escolhida para o estudo, uma vez que foi uma das primeiras empresas a adotar tais regras e posteriormente desistiu da comercialização de ações nas bolsas norte-americanas, deixando de se submeter às sanções previstas na SOX. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com roteiro previamente definido e perguntas semi-estruturadas, onde numa abordagem descritivo-qualitativa, o autor buscou identificar quais os custos e benefícios percebidos pelos gestores após a implantação da lei. Como resultado foi identificado que, dentro de um certo limite de burocratização, a implantação dos controles organizacionais gera benefícios percebidos pelos gestores e conseqüentemente agrega valor ao processo, porém o excesso de burocracia pode inviabilizar os processos, uma vez que seus custos superam os benefícios percebidos. Mesmo não tendo necessidade de atender às exigências da SOX, a Volvo decidiu manter os controles anteriormente implantados, uma vez que eles são suficientes para atender a demanda do mercado Europeu, onde atualmente negocia suas ações, bem como são parâmetros para atender os princípios da governança corporativa.

Palavras-chave: SOX, Sarbanes-Oxley, gestão, Controle interno, mercado

ABSTRACT

This scientific study main purpose is evaluate the costs and benefits impacts recognized by the high level administration inside an automobilist industry after the organizational controls adoption required by the SOX law (Sarbanes-Oxley). The accounting concepts were reviewed and discussed as well as costs and organizational controls, controls mechanisms, corporative governance foreseen by COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission), internal control and the SOX law. The financial scandals occurred in the North American stock market in 2002 motivated a special necessity to focus on transparence related to internal controls processes, encouraging North American congress to promulgate SOX law. Any company with trade on North American stock options is obliged to follow new rules in all subsidiaries in any country of the world. Volvo do Brazil company is one these companies and were chosen to apply this scientific study because Volvo adopted all SOX requirements and quitted North American stock options two years later. The methodology used is a case study with a pre-defined script and questions half-structuralized. Author tried to identify which are all recognized costs and benefits by the high level administration after the law implementation at the company. The conclusion was that at certain level of bureaucracy the internal controls implementation generates recognized benefits by the high level administration adding value to the process. On the other hands when exceeded the bureaucracy it can make impossible certain processes if we consider costs overcoming benefits. After left North American stock options Volvo decided remain all controls implemented since they are enough to trade at the European market.

Key-words: SOX, Sarbanes-Oxley, management, internal Control, market

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordada a apresentação do tema de pesquisa, a formulação do problema, a definição dos objetivos da pesquisa, a justificativa teórica e prática assim como a estrutura da pesquisa.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os diversos escândalos ocorridos no mercado financeiro norte-americano no início deste século geraram perdas significativas para os investidores e colocaram sob questionamento a confiabilidade das Demonstrações Financeiras divulgadas pelas organizações, assim como a validade das práticas de governança aceitas pelo mercado como um todo. O mercado de capitais é naturalmente impulsionado pela confiança dos investidores no sistema financeiro e padrões de ética adotados pelas empresas que dele participam. A periódica constatação de fraudes em grandes corporações, num curto espaço de tempo, que até então se demonstravam sólidas e reconhecidas pelo mercado como financeiramente aptas e seguras para receber investimentos, levaram as autoridades norte-americanas a questionar as práticas de governança corporativa aceitas pelos órgãos controladores do mercado financeiro. O intuito deste ato foi o de resgatar a confiança dos investidores, e, por consequência, atrair o investimento de capital que naquele momento começava a ser redirecionado para outros mercados internacionais.

O tema governança corporativa não é um tema novo, pois já existe desde a década de cinquenta, quando também serviu de pano de fundo para tratar de assuntos similares aos ocorridos no início deste século. Encontrava-se, porém, esquecido e relegado a um grau de importância aquém daquele ao qual realmente fazia jus. Trazido com urgência à pauta como principal tema de discussão, tornou-se uma ferramenta importante e imprescindível para combater a crescente falta de credibilidade sinalizada pelo mercado que começava a impactar na fuga de capital.

A Enron, sólida empresa americana, pode ser considerada como o principal exemplo deste período marcado por fraudes e escândalos financeiros, pois contava, no ano de 2004, com um faturamento superior a US\$100 bilhões, além de empregar mais de 21 mil empregados em 40 países. Tratava-se de uma das mais admiradas empresas norte-americanas, premiada e reconhecida pelo fato de ser inovadora e

criativa. No prazo de apenas cinco anos as suas ações atingiram uma valorização superior a 600%. Apesar do cenário apontado acima, a Enron causou perdas bilionárias aos investidores e à sociedade em geral. Outras empresas de renome internacional (MCI WorldCom, Parmalat, Xerox) também foram agentes de fraudes e escândalos no mercado norte-americano na mesma época, formando uma cadeia frenética que ameaçou fortemente a continuidade do modelo adotado por aquele mercado.

Tudo começou com "Eu não sabia de nada..." "Eu não sabia o que ele [Andrew S. Fastow – CFO] estava fazendo. "Ele não compartilhava comigo o que estava fazendo", afirmou Kenneth Lay (Presidente e CEO -ENRON), diante dos tribunais em 08/07/2004. Penas muito brandas foram imputadas aos responsáveis relativamente às perdas provocadas ao mercado como um todo, aliadas a alegação de inocência, ("Eu não sabia de nada") e ao fato de terem ocorrido vendas massivas de ações por parte de administradores pouco antes do colapso, gerou uma reação nacional que levou o Senado Americano, através de seus representantes o senador Paul S. Sarbanes e o deputado Michael G. Oxley, a promulgar lei específica para evitar a ocorrência de novos escândalos.

O ato chamado Sarbanes & Oxley, hoje é mundialmente conhecido por SOX e será objeto de estudo nesta dissertação.

O SOX está baseado, genericamente falando, em quatro pilares principais que são: controle interno, responsabilidade, independência, transparência e segurança.

- Controle interno - Gestores e auditores deverão opinar sobre o desenho e a eficácia dos controles internos mediante avaliações e testes dos mesmos.
- Responsabilidade - Tratamento mais rígido para administradores e auditores.
- Independência - Auditores externos não podem prestar serviços que impliquem em conflitos de interesses. Atividade de auditoria será monitorada pelo Comitê de Auditoria.
- Transparência e Segurança - Melhor abordagem de controles nas notas explicativas de balanço.

1.1.1 O que é a lei

A lei foi sancionada em 30 de julho de 2002, pelo Presidente dos Estados Unidos George W. Bush, após sua aprovação pelo Congresso. Demonstra a reação do governo americano aos escândalos de fraudes contábeis em grandes empresas. Diz respeito à mudança mais importante na legislação do mercado americano, desde a criação das bases da lei atual, em 1933 e 1934, prevendo novas e aprimoradas normas de responsabilidade societária, além de penalidades para eventuais atos ilícitos.

A lei tem por objetivo proteger os investidores por meio de divulgações mais precisas, tempestivas, completas e transparentes. Apresenta melhor governança corporativa e prevê maior rigor na sua aplicação, através da criação do PAOB (*Public Accounting Oversight Board*). Também aborda melhores práticas de controles internos.

A lei SOX exige a certificação das informações financeiras e não-financeiras pelo presidente (CEO) e pelo diretor financeiro (CFO), além de prever a criação de um comitê de auditoria e a certificação anual do ambiente de controles internos.

A lei aplica-se a todas as Companhias registradas na SEC (*Securities and Exchange Commission*), abrangendo, dessa forma, empresas que não são de origem norte-americana.

Segundo o SOX, os executivos financeiros das empresas listadas na SEC deverão avaliar os controles internos da empresa e “opinar” sobre a adequação do “desenho” dos controles internos atuantes sobre os processos relativos às Demonstrações Financeiras, bem como sua eficácia em mitigar os riscos desse processo a um nível aceitável.

Os auditores independentes deverão opinar sobre a adequação do processo de análise dos controles internos, sobre as Demonstrações Financeiras realizadas pelo corpo diretivo, assim como sobre a eficácia desses controles.

Alguns indícios de “fuga” do mercado de capitais norte-americano foram observados devido à constatação do alto custo de implementação frente ao benefício obtido. O BoNY (maior custo diante de ADRs) afirma que das 106 companhias situadas fora dos EUA que lançaram programa de recibos de ações, apenas 29 escolheram uma das duas bolsas americanas que negociam esses ativos (NYse ou Nasdaq). Todas as outras 77 o fizeram em Londres ou Luxemburgo. Além

disto, 35 empresas decidiram encerrar seus programas já existentes, representando 7% de todas as estrangeiras listadas (a maioria inglesa e francesa).

Alguns representantes de peso deixaram os EUA, tais como a maior operadora de telefonia móvel do Reino Unido (O2), o Grupo Accor e a Electrolux. Outras já anunciaram que se retirarão como é o caso da Vivendi.

A empresa objeto de nosso estudo, por se tratar de uma subsidiária de uma empresa européia cujas ações são negociadas na bolsa de valores de Nova York (NYSE), ficou obrigada a seguir as determinações da lei SOX como forma de não impedir que suas ações continuem sendo negociadas nos EUA.

1.2 OBJETIVO

Tendo como tema os custos, isto é, os investimentos necessários para garantir os requisitos da lei Sarbanes-Oxley e benefícios que as empresas podem auferir ao adotarem os princípios da referida lei, o objetivo principal do trabalho é identificar e avaliar os custos e benefícios da lei SOX, à luz das teorias de controles organizacionais.

Guiando-se pelo objetivo principal e para facilitar a compreensão e complementação, apresentamos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os mecanismos de controle que são implantados para dar suporte às exigências da lei SOX;
- Identificar os principais pontos positivos e negativos da implantação da referida lei;
- Identificar os principais custos e os benefícios percebidos pela empresa, motivados pela adoção dos princípios da lei SOX.

1.3 PROBLEMA

Considerando-se o ambiente empresarial de uma indústria automobilística e as teorias sobre a lei SOX e controles organizacionais, o trabalho propõe analisar custos e benefícios que a referida lei proporciona às empresas que resolveram adotá-la. Para tanto o problema da pesquisa está fundamentado na seguinte questão

- Quais os custos e benefícios proporcionados pela lei SOX, tendo por base os tipos e os mecanismos de controle?

Em termos concretos, os tipos de controle escolhidos foram adaptados de Peter e Machado (2003) e são: instruções formalizadas, segregação de funções, qualificação adequada, delegação de poderes e responsabilidades, controles sobre transações, aderência às diretrizes e normas legais e relação custo/benefício. Os mecanismos de controle baseiam-se em Simons (1995), e são: *beliefs systems* (sistemas de crenças), *boundary systems* (sistemas de regras e limites), *Diagnostic control systems* (sistemas de controle de diagnóstico) e *Interactive control systems* (sistemas de controle interativos).

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A busca pela transparência nos negócios tem registro do século passado e a lei Sarbanes-Oxley, sancionada em meados desse século, visa atender aos anseios daqueles que clamam por mais transparência e equidade. As diversas entidades criadas para dar conta da sistematização e fiscalização contra os abusos, não foram suficientes para inibir as ações fraudulentas de alguns gestores, principalmente nos Estados Unidos, onde algumas dessas ações abalaram mundialmente as estruturas de controle até então apresentadas como suficientes. O congresso norte-americano promulgou a lei Sarbanes-Oxley em 2002, visando orientar a todas as empresas que negociam suas ações na bolsa de valores daquele país.

A pesquisa proposta nesse trabalho tem finalidades teóricas e práticas, pois propõe a reflexão sobre os custos e benefícios do SOX, contribuindo para o ambiente acadêmico e empresarial. Ao investigar o assunto se pretende contribuir para enriquecer a literatura e aprofundar o tema, que apesar dos debates existentes, ainda é bastante incipiente no mundo acadêmico. Para o mundo empresarial é de grande valia, uma vez que a grande maioria das empresas multinacionais negocia suas ações no mercado norte-americano. Mesmo antes da lei SOX, os controles organizacionais já estavam presentes nas empresas onde a comparação entre os custos e benefícios é essencial para garantir a eficiência e eficácia da gestão.

Para isso a pesquisa busca, por meio do estudo de caso, desvendar quais são os custos e os benefícios proporcionados para a empresa que adota as práticas previstas na lei Sarbanes-Oxley.

A importância desse trabalho se verifica no fato de que para o meio acadêmico a discussão proporciona melhor entendimento e construção de novas teorias. Ao mundo empresarial possibilita uma visão sistêmica sobre quais são os custos e benefícios que podem ocorrer no caso da adoção dos princípios da lei SOX.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está organizado em seis Capítulos, onde se procura estabelecer o problema, o objetivo e mostrar e comentar o resultado da pesquisa.

No primeiro Capítulo estão elencados os objetivos, o problema para o qual se busca apontar soluções e as justificativas teóricas e práticas que validam a importância desse trabalho para o mundo acadêmico e para as organizações.

O segundo Capítulo apresenta a revisão bibliográfica, subdividida em quatro seções: 2.1 que trata das informações contábeis e controles organizacionais; 2.2, sobre a governança corporativa; 2.3, Sobre o controle interno de processos; e 2.4, sobre a lei Sarbanes-Oxley e atividades de controle.

No terceiro Capítulo é apresentada é colocada a metodologia de pesquisa utilizada para suportar o trabalho e o histórico da empresa pesquisada; no quarto Capítulo apresenta-se os resultados e a sua interpretação; no quinto Capítulo, a conclusão e recomendações para estudos futuros; No **ANEXO A** está o roteiro para pesquisa e no **APÊNDICE A** os capítulos da lei Sarbanes-Oxley.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como proposta explicar o contexto e as variáveis que estão envolvidas na formulação do problema e nos objetivos da pesquisa. Após apresentar as intenções de pesquisa, isto é, os motivos que movem o investigador a desvendar o problema em questão, são apresentados, na seqüência, as referências teóricas que garantem sustentabilidade empírica para a investigação.

2.1 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS, CUSTOS E CONTROLES

No Brasil o IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores), o CFC (Conselho Federal de Contabilidade), o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e outros também apontam que o principal objetivo da contabilidade é possibilitar o acesso às informações, facilitando avaliar a situação econômico-financeira da empresa e projetar tendências para o seu futuro.

Conforme Ludícibus (2000), a cultura do investidor para cobrar as informações e resultados das empresas, provocou avanço e refinamento das instituições. Por exemplo, nos Estados Unidos, o Instituto dos Contadores Públicos e posteriormente o FASB (Financial Accounting Standard Board), a SEC e muitas outras, que buscam o melhoramento contínuo e um embasamento sólido para as informações contábeis.

2.1.1 Custos

Mesmo após tantos estudos, ainda hoje existem muitas divergências sobre os conceitos de custos. Os conflitos se situam no momento em que são confundidos com perdas, reduzindo-os às contas de perdas ou despesas.

Antes da adoção do conceito de custos com fins gerenciais, é importante identificar e compreender, também, os demais conceitos que levam às diferentes aplicações nessa área, a saber:

- Gastos: Segundo Passarelli & Bonfim (2004), define os desembolsos e compromissos assumidos para desempenhar as operações de produção, vendas e pós-vendas.

- Despesas: Para Martins (1992), referem-se ao valor dos bens ou serviços consumidos para a obtenção de receitas.

- Perdas: Para Padoveze (1994), são eventos econômicos negativos ao patrimônio da empresa, não habituais e eventuais, tais como deteriorização anormal de ativos, perdas de créditos, capacidade ociosa anormal, etc.

- Investimentos: Conforme Bernardi (1996), são os gastos necessários para prover as atividades produtivas, envolvendo a produção, administração, vendas e pós-vendas.

Conforme Sá (1995), custo é tudo aquilo que se investe para conseguir um produto, serviço ou utilidade. São as aplicações para mover a atividade, direta ou indiretamente, na produção e comercialização de bens ou serviços.

Dado a diversidade e amplitude os custos podem ser divididos conforme sua variabilidade (fixos, variáveis e semi-fixos), facilidade de identificação (diretos e indiretos), utilidade para tomadas de decisões (relevantes e irrelevantes) e quanto a sua eficiência (eficientes e ineficientes) no processo.

Para Nakagawa (1994), a boa gestão dos custos, eliminando-se todos os desperdícios, proporciona a melhoria de produtividade e qualidade, que por sua vez é dependente de dados e informações precisas, atuais e confiáveis como subsídio às tomadas de decisões.

2.1.2 Custos Não-Financeiros

Segundo Machado et al (2003), no passado, as decisões eram baseadas apenas em dados financeiros, mas atualmente elas envolvem outras variáveis. A preocupação dos gestores estende-se para outros indicadores, tais como satisfação de clientes, qualidade, inovação, desenvolver habilidades estratégicas e outras.

Assim para todas as ações realizadas visando obter melhoria de produto ou processo, deverá haver um indicador de custo, que por sua vez poderá ou não ter um valor monetário. Para os casos de custos não-financeiros não é possível mensurar o valor monetário, mas seu resultado é relevante e muitas vezes imprescindível para a organização.

2.1.3 Benefícios

Referindo-se a vantagens ou melhoramentos auferidos pelas organizações quando algumas ferramentas, práticas ou procedimentos são adotados, visando alterar ou incrementar as rotinas organizacionais vigentes.

Os benefícios podem ser percebidos tanto pela organização como por seus clientes internos e externos, como por exemplo as inovações de produto, rapidez no atendimento, facilidade de acesso, mais interesse por parte do público interno e externo e outros.

2.1.4 Benefícios não-financeiros

Também chamados de benefícios intangíveis, eles não são quantificáveis e até recentemente não eram considerados pelas organizações. A percepção de que o ROI (retorno operacional sobre o investimento) não-financeiro gera impactos significativos levou algumas organizações a considerarem seus resultados na performance dos negócios.

Para Koch, (2002), o ROI não-financeiro gera impactos na operação, performance e resultados da organização, principalmente aos relacionados à satisfação dos clientes, melhor informação e o aumento da eficiência dos processos.

2.1.5 Custo/Benefício

De acordo com Moraes (2003), na relação custo benefício, a organização busca o máximo de resultados possíveis com uma unidade de recurso.

O grande desafio está em quantificar tais unidades, pois, para alguns casos, o valor não é diretamente estipulado pelo mercado, como por exemplo, os bens públicos.

No caso dos bens já existentes e sem quantificação direta, exigem técnicas apuradas e complexas para chegar ao valor. Já no caso de bens ou serviços inexistentes, recomenda-se pesquisa de como o mercado se comportaria se tal produto existisse.

Conforme Abreu e Stephan (1982), os custos e benefícios representam efeitos em momentos distintos sobre entidades ou pessoas e devem ser aproximados para fornecer uma variação do bem-estar resultante de determinado projeto ou ação.

2.1.3 Controle Organizacional

O termo controle organizacional está diretamente ligado aos esforços para canalizar, num sentido único, o comportamento financeiro e gerencial de uma organização. Ferramenta muito importante para os gestores, o controle tem sido tema de diversas obras, nos campos do planejamento estratégico, estudos organizacionais e outros. Conceituado por diversos autores, na maioria deles está associado, implícita ou explicitamente, ao poder, pressupondo a ação de alguém sobre outro.

Segundo Chiapello (*apud* Silva, 2000), o controle pode ser definido como uma influência criadora de ordem.

Para Lebas (*apud* Silva, 2000), o conceito de controle dá conta da redução do grau de liberdade das pessoas. A manipulação da organização sobre o comportamento dos seus colaboradores, visando alinhá-los com os objetivos, valores e cultura organizacionais é prescrita pelas normas e regras assim como acompanhada pelos controles.

Xu (*apud* Steil e Sanches, 1998), entende que o controle organizacional pode ser qualquer mecanismo praticado pelo ambiente, assegurando a conformidade do indivíduo às expectativas da organização.

De acordo com a empresa KPMG, multinacional no setor de serviços em contabilidade e auditoria com escritórios no Brasil, a preocupação com controle tem registros desde o século XV, no contrato de abertura de sua subsidiária em Bugres, na Flandres, datado de 25 de julho de 1455, a Casa Médici descreve os pormenores dos direitos, deveres e limites operacionais de seu gerente, Agnolo Tani. Ele só

poderia se dedicar ao “comércio legal e as transações lícitas e honestas”, (KPMG BRASIL, 1999).

Conforme Migliavacca (2002), a expressão controle teve registros por volta de 1600, para expressar “cópia de uma relação de contas”, paralelamente ao seu original do latim *controrotulus*, que significa “cópia do registro de dados”.

No início do século XX, Taylor, Fayol e outros contribuintes da administração científica, também apresentaram conceitos de “controle”. No entanto, estava relacionado ao ato de controlar e verificar se as rotinas de trabalho estavam sendo executadas conforme o previsto, com finalidade de cooperação entre gerentes e operários, bem como evitar reincidência de erros e re-trabalho.

2.1.4 Controle Interno

Para D'Ávila (2002), pela ótica financeira, o fluxo de dinheiro era o principal elemento de preocupação e controle nas empresas, até as primeiras décadas do século passado. Algo executado pelo dono ou algum funcionário de confiança. A grande mudança ocorreu quando as empresas perceberam que informações confiáveis são ferramentas indispensáveis aos gestores e, que para isso deveriam dispor de mecanismos de controle. As ações se expandem para além do controle de caixa, passando para sistemas complexos e abrangentes, com informações financeiras e de desempenho.

Planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção (MIGLIAVACCA, 2001, p.17).

Conforme D'Ávila,

Controle interno é um processo executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivo nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência operacional;
- Mensuração de desempenho e divulgação financeira;
- Proteção de ativos;
- Cumprimento de leis e regulamentações (D'ÁVILA, 2002, p.25).

O CFC, Conselho Federal de Contabilidade, entende que:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, de sua eficácia operacional. (CFC, 1997, item 11.2.5.1, NBCT 11).

Para o IBRACON, Instituto Brasileiro de Contadores o controle interno, “(...)compreende o plano de organização e o conjunto ordenado dos métodos e medidas adotados pela entidade para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e o grau de confiança de seus dados contábeis.” IBRACON (1985, NPA 2).

Já para o departamento do Tesouro Nacional Brasileiro, os controles internos podem ser interpretados como:

O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta,, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público. TESOURO NACIONAL (1991, Instrução Normativa nº 16 de 20/12/1991).

Para o AICPA (Comitê de procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), o controle interno compreende o plano da organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados para proteger o patrimônio, verificar a exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política adotada pela administração.

Dentre os diversos objetivos das ferramentas de controle organizacional, está o de suprir as informações com transparência, confiança e agilidade para os acionistas.

Para Peter e Machado (2003, p. 25), os controles internos representam regras, diretrizes e sistemas para atender objetivos específicos, dentre os quais:

- Instruções devidamente formalizadas: Para garantir a segurança é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados, por meio de instrumentos eficazes, emitidos por autoridade competente.

- Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: A eficácia do controle interno está diretamente relacionada com a competência e integridade dos colaboradores.

- Segregação de funções: A estrutura do controle interno deve prever a separação entre as funções de autorização e aprovação das funções de execução, controle e contabilização, garantindo que as competências e atribuições estejam de acordo com os princípios da organização.

- Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: Visam assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, fazendo-se necessário um regimento ou estatuto com cronograma adequado, definindo claramente autoridade e responsabilidades de acordo com as necessidades da organização. A apresentação e utilização de manuais de rotinas e procedimentos previamente determinados, considerando a entidade, os setores e as funções.

- Controles sobre as transações: É imprescindível estabelecer acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, realizados mediante ato legítimo, relacionado com a finalidade da entidade e devidamente autorizados.

- Aderência às diretrizes e normas legais: É necessária a existência de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

- Relação custo/benefício: consiste na minimização da probabilidade de falhas ou desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. Esse conceito reconhece que o custo do controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar.

Conclui-se que por meio dos princípios de controle interno, são estabelecidas as diretrizes para o funcionamento adequado da organização, separando-se as funções por competência específica, qualificando e instruindo cada colaborador para o bom desempenho da função. Representam esforço conjunto para evitar falhas ou desvios dos objetivos previamente propostos, onde o custo de tais controles não poderá exceder aos benefícios proporcionados pelos mesmos.

Relacionando o ambiente de controle aos mecanismos da governança corporativa, Bergamini (2005), prevê cinco questões para serem avaliadas, a saber:

- Responsabilidade da alta administração na definição de limites éticos. Ligado diretamente ao controle de fraudes, que podem estar relacionados ao erro humano voluntário e involuntário ou falhas em sistemas de gerenciamento.

- Manutenção e difusão de um ambiente de controle robusto, associado a uma forte cultura de gerenciamento de riscos. Proporcionar alto nível de comprometimento com a qualidade dos controles internos utilizados na gestão dos processos de riscos evitando hiato entre as unidades de negócio e a alta administração.

- Segregação entre as funções do conselho de administração e a diretoria executiva. É papel da diretoria executiva a gestão de riscos, bem como cabe ao conselho de administração supervisionar essa gestão, incluindo as boas práticas da governança com a definição de procedimentos relativos à administração de riscos.

- Alinhamento da atuação da diretoria executiva com as diretrizes estratégicas estabelecidas pelo conselho de administração. Alinhamento às normas internas tanto no nível operacional quanto estratégico e o alinhamento às normas externas, quanto às leis e regulamentos. A necessidade de infra-estrutura para prover o fluxo de informações vertical, envolvendo as unidades de negócios e a alta administração.

- Auditoria interna no ambiente de controle. Responsável pela verificação da adequação e da efetividade dos controles internos sob a ótica de risco com a finalidade de otimizar o processo de gestão.

De acordo com Bergamini (2005), numa visão sistêmica o ambiente de controle interno prevê uma situação permanente e contínua de zelo em todas as áreas da organização, visando a redução dos riscos e eficácia nos processos. Mais recentemente, alguns estudos apontam para a ampliação da abrangência dos níveis de controle. Entendendo que os processos de controles internos devem contemplar todos os escalões, buscando a integridade e a ética. Logo, um ambiente com clima permissivo ou com executivos corruptos, compromete os controles internos e, conseqüentemente, os objetivos organizacionais. Um sistema abrangente deve começar pela alta administração que, por sua vez, dá o tom ético da organização, o que certamente vai afetar a todos os demais componentes e instrumentos de controles internos.

Com o advento da informatização dos sistemas de acompanhamento, as normas e regras que antes eram escritas e ocupavam grandes painéis nas organizações, passaram para o ambiente *on-line*, onde o acompanhamento é feito de forma mais direta e pontual. Se, por um lado tem a praticidade e velocidade da informação, por outro possibilita o surgimento de um grande volume de regras,

procedimentos e outras instruções que, muitas vezes, podem sobrepor autoridades e responsabilidades, emperrando a produtividade individual ou coletiva.

Conforme Bergamini (2005), numa visão moderna, os controles internos devem ser considerados em todas as instâncias de planejamento da empresa, sendo implementados pela alta administração, compreendendo intervenções tanto do conselho de administração quanto da diretoria executiva. O organograma da empresa define claramente as responsabilidades básicas de cada setor, atribuindo-lhe os recursos necessários, tais como: pessoas qualificadas, sistemas de tecnologia de informações e demais recursos materiais. O conselho de administração define as diretrizes estratégicas e a diretoria executiva implementa as ações diretas para o cumprimento de tais objetivos.

Nessa nova abordagem, com visão sistêmica da empresa, apresentam-se propostas para um controle mais amplo e aprofundado, considerando os de caráter administrativos e os contábeis. A ênfase maior está numa postura mais comprometida com a produtividade organizacional e os ganhos de eficiência, voltada para a qualidade da gestão dos negócios da empresa. O processo de apuração de fraudes gradativamente passa para um comitê de ética ou ouvidoria, liberando as funções de auditoria interna que, por sua vez, estará mais comprometida com o acompanhamento, adequações e medições dos sistemas de controles internos, previamente implantados.

O **QUADRO 1** tem a pretensão de colocar, de uma forma mais detalhada, os tipos de controle e seus objetivos específicos.

Quadro 1 - Tipos e objetivos de controles internos

Tipo de controle	Finalidade	Abrangência	Ferramentas para efetivação e medição	Benefícios	Custos
Instruções formalizadas.	Garantir a segurança, disciplina e formalidade.	Todos colaboradores internos, diretos ou indiretos.	Elaboração e divulgação de normas e regulamentos.	Redução do risco de falhas na comunicação interna da organização.	Elaboração, divulgação e motivação para o cumprimento das normas e regulamentos.
Segregação de funções	Garantir as competências de acordo com as atribuições	Todos os colaboradores diretos.	Elaboração de planos para admissão, treinamento e qualificação. Separar as funções de autorização, execução e controle.	Qualidade, rapidez e eficiência na condução dos processos.	Sistemas para garantir as funções e competências de acordo com o organograma da organização.
Qualificação adequada	Proporcionar competência e integridade	Todos os colaboradores diretos.	Treinamento e rodízio de colaboradores de acordo com competência e integridade.	Excelência no desempenho das funções, redução dos desperdícios, otimização dos custos, etc.	Treinamento e direcionamento de cada funcionário por competência e aptidão.
Delegação de poderes e responsabilidades	Assegurar rapidez e objetividade às decisões	Todos os colaboradores diretos, principalmente os líderes.	Regimento ou estatuto com organograma e cronograma adequado.	Decisões rápidas e objetivas, ganhos de produtividade e competitividade.	Manutenção de colaboradores de acordo com cada função determinada no organograma.
Controles sobre transações	Acompanhamento dos fatos relacionando-os com a finalidade da organização	Toda a organização, envolvendo os colaboradores diretos, fornecedores e outros.	Acompanhamento dos fatos contábeis financeiros e operacionais mediante ato legítimo.	Fidelidade aos objetivos da organização e eficiência na utilização dos recursos.	Sistemas de controles firmes e eficientes.
Aderência às diretrizes e normas legais	Determinar e assegurar as leis, normas e diretrizes internas	Toda a organização e fornecedores.	Estabelecimento de sistemas que determinam e asseguram a observância das diretrizes e normas legais.	Evitar infrações legais, regras e normas internas e externas.	Elaboração, divulgação e motivação para que todos observem as diretrizes e normas.
Relação custo/benefício	Minimizar falhas ou desvios para atendimento dos objetivos e metas	Todos os colaboradores diretos e indiretos.	Adoção de ferramentas para garantir eficiência no uso dos recursos.	Otimização dos custos, maximização dos benefícios evitando falhas ou desvios nas tomadas de decisões.	Ferramentas e sistemas que permitam a comparação custo versus benefício nas tomadas de decisões.

Fonte: (PETER; MACHADO, 2003) Adaptado pelo autor.

2.1.5 Mecanismos de Controles

Para as diversas formas de controles organizacionais, o controle burocrático é baseado em regras explícitas e formais, ao passo que o controle não-burocrático é pautado pelas crenças e valores da organização que, na maioria das vezes, não apresentam regras ou normas registradas.

Para Simons (1995) os sistemas de controles de gestão dão conta das estratégias da organização, informando e medindo as metas individuais, orientando e estimulando a participação pelo compartilhamento do conhecimento. Após pesquisar o comportamento de executivos recém-promovidos, o autor apresenta quatro tipos formais de controle de gestão, a saber:

- *Beliefs systems*, que é a composição do sistema de crenças que são consideradas na definição e comunicação dos valores, propósitos e direções da empresa. Ao divulgar a carta de missão, visão e propósitos, a empresa procura afirmar seus valores e apontar os comportamentos esperados de seus funcionários. Nesse caso, o indicador de *performance* é a coerência entre valores individuais e valores da empresa, explicitados pelo desempenho e conformidade com os parâmetros estabelecidos previamente.

- *Boundary systems*, que é a explicitação das regras e limites que cada funcionário deve respeitar. Estabelecidos nos planejamentos estratégico e operacional, são codificados por meio de documento para a conduta de cada funcionário e, conseqüentemente, da empresa. O objetivo do sistema de limites é valorizar e estimular a criatividade individual de acordo com a liberdade previamente definida. A análise de riscos nas operações da empresa é pautada no sistema de limites como controle interno. A *performance* deverá ser conferida pela ação de cada indivíduo dentro das regras da empresa, dentro dos limites estabelecidos. A ausência de concessões especiais ou penalidades aplicadas é um bom indicador de que as regras e os limites formalizados são suficientes.

- *Diagnostic control systems*, são muito utilizados nas empresas para monitorar os resultados, proporcionar *feedbacks* e retomar pontos que representem desvios aos padrões de desempenho previamente definidos. Esse tipo controle tem a finalidade de prover informações, disponibilizar recursos e motivar, assegurando o atingimento das metas, pré-estabelecidas nas estratégias da empresa. Os planos de negócios e orçamentos são exemplos típicos da influência dos sistemas de controle

de diagnóstico. O bom desempenho individual pelo cumprimento das metas é um indicador de que esse controle está sendo aplicado a contento.

- *Interactive control systems*, que é a promoção da participação dos subordinados na busca de novas estratégias. A alta administração participa de reuniões com os subordinados incentivando-os ao diálogo e ao aprendizado, frutos dos constantes questionamentos e desafios dos dados. Tem como finalidade buscar novas iniciativas e estratégias por meio da interação entre as diversas esferas de poder, culminando com a formulação de hipóteses e planos de ação. Um bom indicativo de *performance* desse controle é a alta participação dos funcionários em equipes, apresentação de soluções operacionais e estratégicas e a superação dos desafios pelo trabalho em conjunto.

Os estudos de O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (*apud* Silva, 2000), apontam alguns mecanismos de controle e seus indicadores:

- Sistemas de recompensas e reconhecimento, indicado pelo *feedback* positivo, premiações, promoções e presentes;
- Seleção, representado pela homogeneidade dos recrutados, socialização intensiva e extensiva e pelas relações harmoniosas;
- Sistemas de participação, indicados pelos trabalhos em grupos, festas e cerimônias coletivas;
- Supervisão dos valores, identificados pela atenção à vida pessoal dos colaboradores, consideração ao pensamento dos colegas, dos subordinados e superiores;
- Codificação dos valores e crenças, representados pelas histórias, interpretações, distinções hierárquicas reduzidas a exemplos, etc.

O **QUADRO 2** descreve alguns mecanismos de controle e indicadores de *performance*:

Quadro 2- Mecanismos de controle e medidores de *performance*

Público alvo	Formas de controle	Mecanismos de Controle	Indicadores de Performance	Autor
Todos os funcionários diretos e indiretos	Burocrático	Sistema de crenças	Adesão aos valores de missão, visão e propostas da empresa.	Simons
Alta direção e demais funcionários diretos	Burocrático	Estabelecimento de limites	Elaboração do código de condutas, planejamento e diretivas operacionais	Simons
Alta administração e todos os funcionários diretos	Burocrático	Recompensas e reconhecimento	Quantificações e premiações, promoções e presentes	Simons
Alta administração e gerentes operacionais	Não-burocrático	Controle interativo	Envolvimento nas decisões por meio do diálogo e novas iniciativas	Simons
Todos os funcionários	Não-Burocrático	Seleção	Homogeneidade dos recrutados, sociabilização, relações harmoniosas	O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud Carvalho da Silva)
Todos os funcionários	Não-burocrático	Participação	Trabalhos em grupos, festas e cerimônias coletivas.	O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud Carvalho da Silva)
Alta administração e todos os funcionários	Não-burocrático	Supervisão dos valores	Atenção á vida pessoal e pensamento dos colaboradores, colegas, subordinados e superiores.	O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud Carvalho da Silva)
Todos os funcionários	Não-burocrático	Codificação dos valores e crenças	Histórias, interpretações e distinções hierárquicas.	O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud Carvalho da Silva)
Todos os funcionários, por unidades de negócio.	Burocrático	Controle de diagnósticos	Planos de ação, planos orçamentários, reuniões de feedbacks	Simons
Todos os funcionários, por unidades de negócio.	Burocrático	Controle de ocorrências	Acompanhamento dos processos por meio de registros	Teorias de PQT (programa de qualidade total)
Todos os funcionários, por unidades de negócio.	Burocrático	Controle de qualidade e produtividade	Acompanhamento e medição de <i>performance</i> (investimento <i>versus</i> receita)	Teorias de PQT

FONTE: Adaptado de Simons (1995), O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud Carvalho da Silva, 2000) (UM SÓ AUTOR: SIMONS ET. AL. , 1995) ou CARVALHO, 2000)

Percebemos, pelo **QUADRO 2**, que as formas de controle podem ser divididas em burocrático e não burocrático. O estabelecimento de mecanismos

ocorre diferentemente em cada caso como, por exemplo, no burocrático são mais explícitos e na maioria das vezes escritos e facilmente quantificáveis. No caso dos mecanismos não-burocráticos o esforço para garantir a adesão, bem como a quantificação, exige mais esforços por parte do gestor.

Independente da forma e mecanismos de controle, o mais importante é que todos os envolvidos percebam claramente as propostas e suas quantificações, garantindo, assim, o envolvimento de todos.

Diante do acima, se percebe que os sistemas de controle passaram de uma função mais passiva, de fornecer informações que já ocorreram, para, numa concepção contemporânea, um papel mais ativo. Acumulando também a responsabilidade pelo fornecimento de informações estratégicas para o futuro, promovendo a divulgação dos objetivos e a motivação de toda a organização, envolvendo todos os funcionários no planejamento e execução.

Essa transformação radical pela qual passaram os sistemas de controle faz parte de um conjunto maior no mundo organizacional, que são os chamados princípios das boas práticas de governança corporativa, apresentados na seqüência.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A necessidade de capital externo para financiar o desenvolvimento da empresas, a partir do último quartil do século XX e a participação intensiva dos chamados investidores institucionais, que são os bancos, fundos de pensão e outros administradores de ativos, fez surgir um novo paradigma de relacionamento. A governança corporativa, de natureza multidisciplinar, envolve em primeira instância os acionistas, executivo principal (CEO) e o conselho de administração.

Conforme Yamoto e Prado (2003), a utilização do termo *corporate governance* foi usado na década de 1960 e significava orientar as políticas e estrutura de funcionamento das empresas. Sofreu mutação ao ser traduzido para o português e atualmente significa governança corporativa, com muitas definições similares:

Nos anos recentes, tal conceito foi disseminado não só entre os administradores, mas também entre economistas, sociólogos, contadores e no âmbito do direito. De tão utilizado, tal conceito passou a funcionar quase como um amálgama que toma diversas formas e, por isso tem esvaziado sua identidade e significado. (BERNARDES, 2003, p. 39).

Em Vidigal (2000), encontramos que o termo *governance* tem origem no verbo latino *gubernare*, que por sua vez significa governar. Logo, podemos deduzir, o sistema pelo qual os executivos “tomam conta” de uma empresa (*corporation*).

Conforme Siffer Filho (1998), a expressão governança corporativa dá conta dos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada organização, visando que seus administradores tomem decisões pautadas nos interesses dos proprietários.

De um modo geral, os sistemas de governança corporativa apresentam-se em dois grandes blocos, mundialmente falando:

- *Outsider System*, que são os acionistas pulverizados e sem comando nas operações diárias das organizações. São facilmente identificados em sistemas anglo-saxônicos, como EUA e Inglaterra. Neste caso o papel do mercado de ações é muito importante para a economia, que apresenta empresas com estrutura de propriedade dispersa.

Com grande influência e participação dos investidores institucionais, as melhores práticas de governança corporativa são pautadas pela maximização do retorno para os investidores.

- *Insider System*, que são os acionistas com participação direta no comando das operações. Facilmente identificados em sistemas da Europa Continental e Japão, apresentam estrutura mais concentrada, dominada por alguns conglomerados de indústrias com “tentáculos” no segmento financeiro e menor incidência dos investidores institucionais.

Em Londres, a primeira referência sobre o tema, apresenta-se em 1991, no trabalho coordenado por Sir Adrian Cadbury, envolvendo o banco da Inglaterra, bolsa de valores de Londres, conselho de contadores certificados, conselho de relatórios financeiros daquele país. Tal trabalho resultou no código das melhores práticas de governança corporativa, lançado em 1992, conhecido como *The Cadbury Report*.

De acordo com Lodi (2000), durante os primeiros anos da década de 1990, com a demissão do presidente e conselho de administração da General Motors, nos EUA, além de outros presidentes de empresas como IBM, Kodak, Sears, Compaq, Digital, Time Warner, American Express e Westinghouse, resultados da pressão de grupos de acionistas, marcou-se o início da era da governança corporativa nos EUA. O título de “guru” da governança corporativa foi atribuído ao advogado e professor

da Universidade de Yale, Ira M. Millstein, um dos destaques no processo da General Motors, naquele período.

Uma estrutura de governança ideal deve estabelecer objetivos e procedimentos, visando minimizar os conflitos de interesses entre os acionistas majoritários, acionistas minoritários e os executivos, maximizando o valor da empresa.

Em decorrência do novo cenário mundial, vários códigos de melhores práticas de gestão corporativa foram apresentados durante a década de 1990. No Brasil o IBGC, apresentou, em 1999, a primeira versão do código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa, fruto das experiências nacionais e internacionais sobre o assunto. A segunda edição foi publicada em 2001.

O IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, define:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. (IBGC, s/d)¹

Conforme a CVM (2003), Comissão de Valores Mobiliários, órgão ligado ao Ministério da Fazenda do Brasil, governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por fim otimizar o desempenho da organização ao proteger todas as partes interessadas facilitando o acesso ao capital. As boas práticas de governança corporativa envolvem transparência, igualdade de tratamento aos acionistas e prestação de contas.

Numa visão do campo do direito, temos a seguinte definição:

descabe caracterizar a sociedade anônima como corporação, tratando-se de anglicanismo condenável, não só por respeito à língua nacional como também pela associação de idéias que pode acarretar. Na língua portuguesa, corporação tem sentido de associação profissional, sendo inclusive uma reminiscência medieval. Acresce que os adjetivos corporativo e corporativista tem sentido pejorativo, dando idéia de prevalência de interesses de um grupo ou de uma classe. Ao contrário desta noção, o termo governança das empresas pretende denominar a renovação da entidade, atendendo aos interesses de todos aqueles que a integram ou com ela colaboram. ARNOLD WALD, (2004).

Outra definição interessante se apresenta em Scheinkman, a saber:

Todo um conjunto de mecanismos que investidores não controladores (acionistas minoritários e credores) têm à sua disposição para limitar a expropriação [dos direitos dos minoritários e credores pelos administradores e majoritário]. Estes mecanismos prescrevem regras de conduta para a empresa e de 'disclosure', e garantem a observância das regras (*enforcement*). [Uma vez que] em muitos casos, os responsáveis pela condução de uma empresa e/ou acionistas majoritários podem tomar decisões, após a venda de ações aos minoritários, que prejudiquem o interesse destes. (SCHEIKMAN, 200)

Para Rossetti e Andrade (2006), em todas as definições usuais de governança corporativa geralmente estão presentes 5 Ps, explícita ou implicitamente, a saber:

- Princípios: São derivados da ética que deve prevalecer no mundo dos negócios;
- Propósitos: Convergem para o máximo retorno total de longo prazo dos *shareholders*;
- Poder: Emanam dos proprietários, independente do grau de dispersão do capital de controle;
- Processos: Têm a ver com a constituição e a operação dos órgãos de governança – conselhos corporativos e direção;
- Práticas: São centradas na gestão dos conflitos de agência e na minimização dos seus custos - condições essenciais para a longevidade das companhias.

O que reforça a idéia de que as boas práticas de governança corporativa devem apresentar sistemas de controles internos e externos, garantindo a eficiência e perenidade das organizações.

Segundo North (1990), os mecanismos de governança, bem como suas falhas, podem ser caracterizados numa perspectiva institucional, onde o autor propõe uma estrutura para analisar a influência das instituições sobre o desempenho econômico de uma dada economia, considerando-se suas diferenças.

¹ <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=CursoPrograma&CodPrograma=5>

As instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, os restritores humanamente estabelecidos que modelam a interação humana. Estruturam incentivos nas trocas políticas, sociais ou econômicas. Mudanças institucionais modelam a forma pela qual as sociedades evoluem no tempo e, conseqüentemente, são a chave para compreender as mudanças históricas. NORTH (1990, p.3)

Conforme Rossetti e Andrade (2006), os valores são uma das mais importantes dimensões da governança corporativa, dão sustentação e amarram concepções, práticas e processos de alta gestão. São eles:

- *Fairness*. Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas;
- *Disclosure*. Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos;
- *Accountability*. Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- *Compliance*. Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país.

Ao elaborar o documento “*Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*”, o IBGC também destaca que a transparência está no tripé prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, a saber:

- Prestação de contas (*accountability*), como princípio básico adotado por toda a administração da empresa, visando proporcionar toda a informação necessária na gestão dos negócios;
- Responsabilidade corporativa (*compliance*), com a finalidade de garantir a regulamentação e o cumprimento das regras, políticas e normas da empresa, considerando o ambiente interno e externo;
- A equidade (*fairness*), é assegurada pelo tratamento justo de todos os grupos participantes do capital social da empresa ou ainda das demais partes interessadas, estendendo-se aos funcionários, clientes, fornecedores e credores.

Derivadas do conjunto de diversidades que se observa no mundo corporativo, há diferentes definições de governança corporativa. Em Rossetti e Andrade (2006), encontramos que, elas podem ser classificadas em quatro grupos, que olham a governança como: Guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas;

estrutura de poder que se observa no interior das corporações; sistema normativo que rege as relações internas e externas das empresas.

Na definição de Rossetti e Andrade (2006), temos a governança como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.

De acordo com Rossetti e Andrade (2006), desde os anos 80, têm se modificado substancialmente as relações entre o mundo corporativo e a sociedade.

Entre as conseqüências, observam-se pressões crescentes cobrando por responsabilidade corporativa e por maior amplitude dos objetivos corporativos. Tendo em vista suas interfaces com as demandas e os direitos de outros constituintes organizacionais, definidos genericamente como *stakeholders*.

Cada um dos grupos de *stakeholders* mantém relações e tem interesses legítimos em jogo nas companhias. Não há como recusá-los. A questão não está em atendê-los ou não, mas sim em outros aspectos. Os mais relevantes são:

- Definição de critérios para a tomada de decisões que sustentem, no longo prazo, o atendimento desses interesses;
- Classificação ordinal de cada grupo de *stakeholders*, para definir graus de importância com os quais o atendimento de suas demandas seria compatibilizado
- Definição de indicadores de desempenho para avaliação dos gestores, quanto ao cumprimento de objetivos corporativos múltiplos.

Conforme Fernandes e Berton (2005), os *stakeholders* têm diferentes objetivos e a alta administração tem como meta a conciliação e satisfação dessas demandas, tais como:

- Clientes: demandam alta qualidade e preço baixo;
- Fornecedores: esperam garantia dos volumes de compras com boa margem de lucro;
- Acionistas: aguardam satisfação no retorno sobre o capital investido.

Para Berton (2003), governança corporativa é um conjunto de práticas que visam otimizar o desempenho da empresa, conforme a seguir:

A governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. (BERTON, 2003 p. 182)

Conforme o autor, as empresas com adoção das práticas de governança corporativa visando proteger e dar transparência a todos os investidores, tendem a apresentar maior valorização no mercado. O reconhecimento por parte dos investidores de que o retorno dos investimentos será usufruído de forma igualitária por todos os acionistas garantem maior valorização das empresas.

2.2.1 Modelos de Governança Corporativa

Independente do sistema de governança corporativa, os diversos modelos na maioria das vezes são adaptados de acordo com cada região ou país. No presente trabalho são mais explorados os que estão diretamente ligados ao assunto em tela:

1. **Modelo financeiro**, que tem como objetivo regular o relacionamento entre os proprietários e administradores. Conforme Jensen e Meckling (1976), a organização é um conjunto de contratos explícitos e implícitos, que regulam o seu relacionamento com os diversos públicos internos e externos, o que dá base para uma fundamentação robusta para o modelo financeiro de governança corporativa.

Conforme Hawley e Willians (2000), a governança corporativa no modelo financeiro, abrange basicamente negligência e má conduta gerencial. Nesse modelo a governança corporativa tem como propósito eliminar os abusos mais sérios, que muitas vezes comprometem o desempenho e credibilidade das organizações. Os objetivos principais são o monitoramento e avaliação da governança corporativa, uso de instrumentos como conselho de administração e regras de compensação e domínio pelo executivo principal da organização.

2. **Modelo de procuradoria**, que visa minimizar os conflitos de interesses pela nomeação de procuradores como representantes do público interno e externo na organização;

Turnbull (1997), evidenciou o modelo de procuradoria em seus estudos sobre governança corporativa, preconizando os seguintes aspectos:

- A competência executiva está diretamente correlacionada com a rentabilidade e o sucesso da organização;
- Os executivos administradores trabalham em busca de lucros e retornos para o capital dos acionistas;
- Os executivos administradores são responsáveis pela maximização da riqueza dos acionistas;
- Os conselheiros e diretores são procuradores dos proprietários.

Pound (1995) considera que o assunto sobre governança corporativa gira sempre em torno do poder, do estreitamento de controles sobre os executivos. A separação das atividades de CEO e de presidente do conselho de administração, preconizadas nas leis norte-americanas, visam realizar com mais freqüência as auditorias sobre o desempenho dos gerentes. A nomeação de conselheiros externos com mais força de atuação, bem como as responsabilidades destes para com os acionistas minoritários, também são aspectos do modelo de governança corporativa sob a forma de procuradoria.

Em sistemas econômicos com elevada concentração da propriedade nos mercados de capitais, a exemplo do brasileiro, o modelo de procuradoria se constitui numa moldura do relacionamento entre os acionistas majoritários que tentam cooptar os executivos e os minoritários que na maioria das vezes são excluídos do controle. Nesse caso a procuradoria desempenha o papel de mediadora do conflito entre as partes.

Dentre tantos modelos já evidenciados, consideramos que os dois citados anteriormente (procuradoria e financeiro), são essenciais. A inclinação das pessoas a se comportarem de forma cooperativa ou em prol de interesses particulares pode ser contingencial, dado o contexto e o ambiente em que estejam inseridos.

Quadro 3 - Tipos de controles estabelecidos na GC

Tipo de controle	Finalidade	Abrangência	Ferramentas para efetivação e medição	Benefícios	Custos
<i>Fairness</i> (equidade)	Igualdade de tratamento aos acionistas.	Toda a empresa, incluindo os acionistas.	Elaboração de estatuto, normas e procedimentos.	Maior atração de investidores, valorização das ações.	Elaboração, divulgação e manutenção das normas e procedimentos.
<i>Disclosure</i> (transparência)	Veracidade das informações e resultados.	Toda a empresa, com foco na alta direção.	Código de conduta para os gestores, auditoria interna e externa.	Confiabilidade creditada pelos colaboradores, fornecedores e consumidores.	Elaboração do código de conduta, contratação de auditoria.
<i>Accountability</i> (prestação de contas)	Contabilizar e demonstrar todas as ações gerenciais ocorridas na empresa.	Áreas ligadas a contabilidade e auditoria em conjunto com a alta direção.	Sistemas para registros dos procedimentos e atos ligados a gestão. Análise e orientação da auditoria interna	Maior assertividade nas decisões, eliminação de desperdícios e inconsistências.	Elaboração de sistemas para registros organizacionais, auditoria interna.
<i>Compliance</i> (conformidade)	Todas as ações gerenciais devem obedecer às normas legais.	Todos os acionistas e a empresa, envolvendo os setores de planejamento, operacionais e gerenciais.	Estabelecimento e divulgação de normas e procedimentos da empresa.	Garantia do cumprimento da lei. Preservar e valorizar cada vez mais a marca.	Envolvimento de todos os colaboradores para a observância das normas e procedimentos.

Fonte: O autor

Conforme o **QUADRO 3** observa-se que a governança corporativa busca, de forma sistêmica, envolver todas as áreas da empresa e dar conta dos princípios de equidade, transparência, prestação de contas e conformidade. A maioria envolve diretamente toda a empresa, assim como algumas envolvem diretamente apenas a alta direção e acionistas, ficando a participação dos demais funcionários de forma indireta.

As ferramentas para implantação e medição geralmente são as normas e procedimentos ou o código de condutas.

Independente do tipo de governança ou empresa, o maior benefício está na atração de novos capitais por meio da transparência e legalidade de seus atos e,, conseqüentemente, maior valorização de seus ativos.

Os custos de implantação ficam por conta da contratação de pessoas, sistemas de controle e investimentos na conscientização dos funcionários envolvidos no processo.

2.3 CONTROLE INTERNO DE PROCESSOS

O controle interno inclui virtualmente todas as atividades inerentes a uma organização. Tem como objetivo, essencialmente acompanhar o resultado e o desenvolvimento de áreas e unidades de negócio ou processos individualmente. Pode se estender o alcance destes controles de acordo com as necessidades internas ou externas, levando em consideração as decisões tomadas pela alta administração da empresa, ambições ou ampliação do escopo relativo à cobertura destes controles.

Conforme Queiroz (2004), o conhecimento dos processos internos pelos gestores ou responsáveis, depende do entendimento de como as informações estão mapeadas. Para garantir a coerência entre os relatórios e as informações divulgadas, torna-se imprescindível o conhecimento do processo, a organização das atividades em seqüência lógica, segregação dos processos relativos ao negócio e ao suporte, além da identificação prévia da origem de prováveis problemas.

Para atender aos requisitos de confiança, conformidade, eficácia e eficiência, requer o levantamento de todos os processos estabelecidos na empresa, viabilizando a fase de planejamento e a evidenciação de problemas com fatos internos e externos que possam ocorrer e, conseqüentemente, a redução dos riscos na gestão.

Conforme o IBGC (2004), o COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) é um comitê norte-americano de organizações, criado em 1992, que tem como finalidade a estruturação de programas para controles internos em determinada estrutura. O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) é a ferramenta que auxilia na implementação e gerenciamento de riscos associados à governança na área de TI (tecnologia da informação) das empresas. As regras gerais de controle na área de TI envolvem a eficiência, efetividade, integridade, confiabilidade, acessibilidade e fidedignidade.

O COSO é o mecanismo e o COBIT é a ferramenta, adotados para suportar os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, promulgada em 30 de julho de 2002. Tal lei prevê que o controle interno deve ser concebido para dar segurança na consecução de objetivos, assegurando os princípios da conformidade, confiabilidade, eficácia e eficiência das operações.

A transparência nas informações divulgadas que passa a gerar a satisfação dos *Stakeholders*, pode ser caracterizada pelo modo pelo qual os usuários de informações contábeis percebem o direcionamento dos negócios de determinada empresa. A facilidade de acesso e interpretação de tais informações pelos analistas é requisito essencial para o bom funcionamento do círculo financeiro que agrega valor e desenvolve os mercados.

Geralmente os principais controles estão focados na divulgação das informações, tendo o controle interno papel fundamental para garantir a fidedignidade e inter-relação das informações e os relatórios contábeis e financeiros.

Para o IBGC (2004), o controle também pode ser considerado como atividade de alinhamento periódico das estruturas da empresa, compreendendo os riscos inerentes à atividade e o gerenciamento dos processos. A insuficiência ou excesso de esforços para controle pode ser monitorado pela análise de custo/benefício na estrutura adotada na empresa.

2.3.1 Controle Interno de Acordo com o COSO

A consistência da estrutura de controle interno poderá ser embasada na recomendação do COSO, que é o órgão mais conceituado no que tange à normatização dos controles internos.

Controle Interno, como definido pelo COSO, é o processo demandado pela diretoria, corpo gerencial e demais níveis da organização que conduzem o sucesso dos negócios em três categorias de objetivos:

- Efetividade e eficiência das operações;
- Confiabilidade das Demonstrações Financeiras;
- Submissão relativa às leis e regulamentos aplicados.

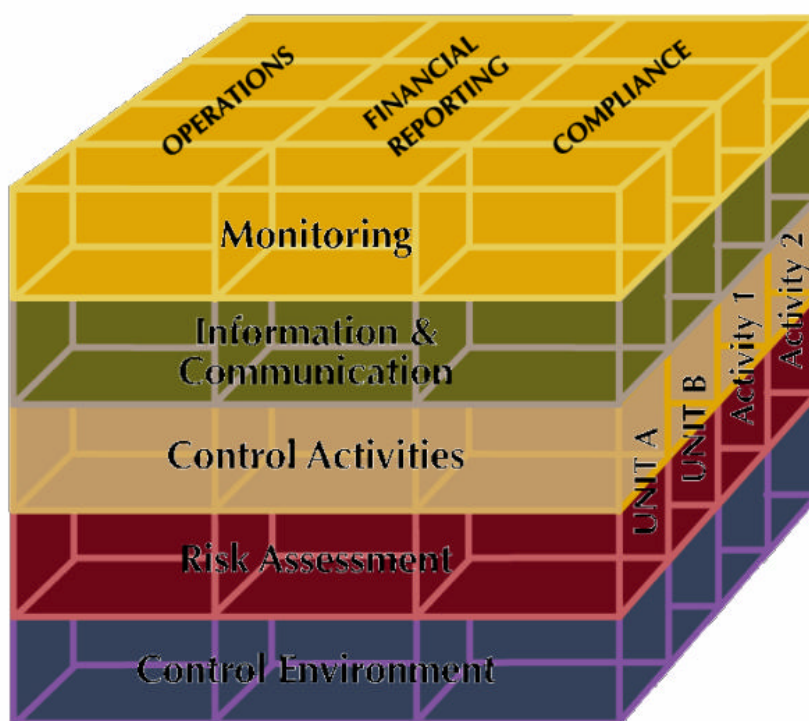
A estrutura do COSO é desmembrada basicamente em cinco componentes inter-relacionados com o objetivo de simplificar as atividades gerenciais, de administrar e supervisionar todas as atividades que compõem uma estrutura de controle interno bem sucedido, as quais são:

- Ambiente de Controle;

- Monitoramento.;
- Informação e comunicação;
- Atividades de Controle;
- Avaliação de Risco.

As relações entre as categorias de objetivos e os componentes COSO estão descritas na **FIGURA 1**.

Figura 1 - Estrutura COSO de Controles Internos



Fonte: (IBGC, 2008)

2.3.1.1 Ambiente de controle

O controle do meio (*control enviroment*) compreende a cultura de controle de determinada empresa que estabelece um alinhamento geral para a organização, além de tratar-se do alicerce para todos os outros componentes do controle interno. O COSO identifica sete sub-componentes, que fazem parte do controle do meio:

- Integridade e valores éticos;
- Comprometimento com a competência e desenvolvimento das pessoas;

- Filosofia de gerenciamento e estilo de operacionalização;
- Estrutura organizacional;
- Delegação de autoridade e responsabilidade;
- Aderência às políticas e procedimentos;
- Participação por parte de todos que influenciam de alguma forma na governança (conselho de diretoria e comitê de auditoria).

Alguns dos principais fatores que a alta administração da organização deve considerar com maior ênfase, relativa ao ambiente de controle da empresa:

- Definição gerencial do nível de competência necessária para execução de trabalhos específicos, assim como o preenchimento definitivo das definições prévias;
- Comunicação através da alta administração sobre o fato de que o respeito da integridade e dos valores éticos não pode ser comprometido. Assegurar que os empregados/funcionários, efetivamente, receberão esta mensagem e entenderão o significado da mesma;
- Demonstração contínua do corpo gestor da empresa através de palavras e ações, enfatizando o comprometimento com os mais elevados padrões éticos.
- Filosofia e estilo operacional de gerenciamento que tenha uma efetiva penetração e efeito positivo na organização;
- Estrutura organizacional que não seja tão simples que a alta administração não possa adequadamente monitorar as atividades da entidade, nem tão complexa que a própria estrutura criada iniba o fluxo necessário da informação;
- Executivos que entendam detalhadamente suas responsabilidades de controle e que possuam experiência e nível de conhecimento de acordo com o exigido e esperado para os seus cargos;
- Delegação de responsabilidade e autoridade, assim como estabelecimento de políticas que proporcionem uma base confiável para a contabilização e controle,, assim como repassar detalhadamente, aos empregados, suas respectivas atividades e responsabilidades dentro da organização;

- Políticas de recursos humanos centradas em recrutar e reter pessoal competente que habilitarão a organização a realizar seus planos e atingir os seus objetivos.

2.3.1.2 Monitoramento

Com a finalidade de acompanhar e determinar se o controle interno está adequado para a empresa, o COSO define como o processo contínuo que a gerência da empresa utiliza para avaliar a qualidade do controle interno continuamente. Existem três sub-componentes do monitoramento:

Monitoramento contínuo – O monitoramento contínuo ocorre ao longo do curso normal das operações. Inclui o gerenciamento regular e atividades de supervisão, assim como qualquer outra ação pessoal rotineira que avalie a qualidade do desempenho do sistema de controle interno.

Avaliações segregadas ou monitoramento periódico - Monitoramento periódico, como o próprio nome já diz, refere-se a um monitoramento com uma frequência menor (mensal, trimestral ou anual) das atividades por parte dos gerentes mais experientes.

Monitoramento periódico ocorre quando a administração revisa os sistemas de controle interno periodicamente focando diretamente a efetividade do sistema. O escopo e a frequência de avaliações separadas dependem primariamente da avaliação de riscos dos procedimentos de avaliação contínua.

Relatórios de exceções – O componente de monitoramento deve também incluir um processo focado nos relatórios de exceções de acordo com o nível apropriado da gerência e diretoria da organização com o intuito de elaborar planos de remediação para cada divergência encontrada.

2.3.1.3 Informações e comunicações

Como um processo que assegura que informações relevantes são identificadas e comunicadas continuamente, são referenciadas pelo COSO como o componente de informação e comunicação que inclui os sistemas que suportam a identificação, captura e troca de informações considerando-se uma forma e tempo estruturados que capacitem as pessoas a colocar em ação suas responsabilidades

de forma a garantir que os reportes financeiros sejam gerados com total acurácia. Informação e comunicação também compreende todos os demais componentes dos controles internos. No momento da avaliação deste componente, a alta administração deverá considerar interna e externamente geradas as informações que capacitem os gestores a informar decisões gerenciais a respeito dos reportes financeiros e notas explicativas.

Exemplos de informações externas relevantes incluem informações gerenciais, econômicas e de regulamentação. A comunicação de informações relevantes para os mais diversos níveis da companhia, assim como para as partes relacionadas externas é um componente importante do controle interno.

O corpo gestor da organização deve focar-se, basicamente, em conhecer os sistemas e processos que são importantes para as informações financeiras acumuladas, incluindo o sistema de controle que protege as informações, os processos para autorização das transações e o sistema de manutenção de registros. Quando sob avaliação do conselho gestor da organização, o componente de informação e comunicação do controle interno da organização, sob o aspecto das Demonstrações Financeiras, deve considerar os métodos que a organização utiliza para acumular e disseminar informações, incluindo:

- Sistemas contábeis;
- Manual de políticas (incluindo manual para elaboração de relatórios financeiros);
- Reportes da alta administração;
- Memorandos internos;
- Atualizações das políticas contábeis e financeiras;
- Atualizações técnicas;
- Reuniões de diretoria;
- Treinamento.

Quando sob avaliação da alta administração, o componente de informação e comunicação do controle interno da organização, deve considerar a qualidade, por exemplo, apurando se:

- O conteúdo da informação é apropriado – A informação necessária encontra-se disponível?
- A informação é transmitida dentro do prazo – Está disponível quando solicitada?
- A informação é atual – Encontra-se disponível a última versão?
- A informação é correta – Os dados estão corretos?
- A informação é acessível – A informação pode ser obtida facilmente por todos que dela necessitem?

Todas as questões acima devem ser levadas em consideração na avaliação e utilização do sistema. Em caso de isto não ocorrer, provavelmente o sistema não proverá a informação que a alta administração e os demais escalões da organização necessitam para assegurar que as Demonstrações Financeiras estejam corretas.

2.3.1.4 Atividade de controle

As políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as ações identificadas para gerenciar riscos são executadas ininterruptamente, são descritas no COSO como os procedimentos que ajudam a garantir que as políticas e diretrizes de gerenciamento sejam implementadas. Atividades de controle são realizadas através da organização em todos os níveis e em todas as funções. As atividades envolvem aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões de desempenho de operações, garantia dos ativos e segregação de funções.

O COSO aborda vários tipos de controles incluindo controles preventivos, controles detectivos, controles manuais, controles gerais de informática e controles de gestão.

As atividades de controle sob o prisma das Demonstrações Financeiras abordam um ou mais dos seguintes objetivos de controle (CAVR)

Compleitude - (C)

Todas as informações são inseridas e processadas uma e somente uma vez no período correto.

Acuracidade – (A)

As informações são inseridas e processadas corretamente.

Validação – (V)

Transações são aprovadas pelo pessoal apropriado. Assegura que os dados sejam reais e suportados por documentação hábil.

Acesso Restrito - (R)

A capacidade para alterar informações está limitada as pessoas devidamente autorizadas. Documentações mais importantes devem permanecer confidenciais. Os ativos da empresa são físicos e devidamente protegidos contra roubo e mau uso.

A lista a seguir inclui certas atividades de controles que são facilmente executadas por colaboradores de vários níveis da organização, como indicado pelo COSO.

- Revisão de alto nível – Revisão comparando os resultados realizados em comparação com os resultados orçados, revisões de orçamento, anos anteriores e concorrentes. As principais iniciativas de gestão são rastreadas (como por exemplo, esforço de marketing, melhorias nos processos de produção e programas de redução de custo) para mensurar a extensão dos objetivos atingidos. A implementação de estratégias é monitorada para o desenvolvimento de novos produtos, *joint ventures* ou avaliação financeira.
- Gerenciamento de atividade – Trata-se da revisão feita pela alta administração da empresa no tocante ao desempenho de seus departamentos ou áreas de responsabilidade.
- Processo de Informação – Uma grande variedade de controles é elaborada para checar a completude, acuracidade, validação e acesso restrito. As informações inseridas nos computadores são tema para implementação de cheques ou validações referente aos arquivos de controle aprovados. Um pedido de cliente, por exemplo, deve ser aceito somente quando referenciado com um arquivo aprovado pelo próprio cliente com o devido limite de crédito. Seqüências numéricas das transações são checadas. Arquivos totalizadores são comparados e reconciliados com saldos iniciais. Exceções são investigadas e reportadas aos supervisores, se necessário. Desenvolvimento de novos sistemas e

alterações nos sistemas já existentes são controladas, assim como os acessos a determinados arquivos, informações ou programas.

- **Salvaguarda de Ativos/Controles Físicos** – Equipamentos, estoques, caixa e demais ativos são fisicamente protegidos, assim como periodicamente inventariados e comparados com os registros contábeis. Estes controles de atividades também contribuirão para o programa de gerenciamento anti-fraude.
- **Indicadores de Desempenho** – Os indicadores de desempenho incluem, por exemplo, variação de preço de compra, percentual de ordens emitidas, percentual de devolução em relação ao total de ordens emitidas. Através da investigação de resultados inesperados ou transações atípicas, a alta administração da organização deverá identificar circunstâncias onde houver risco de falhas nos processos ou em algum procedimento específico que possa acarretar em desvio na elaboração das Demonstrações Financeiras.
- **Segregação de Funções** – Atividades são divididas ou segregadas entre diferentes pessoas para coibir erros ou algum tipo de ação executada com má fé. Por exemplo, a responsabilidade pela autorização das transações de entrada de dados no sistema e manuseio dos ativos envolvidos é segregada. Um gerente responsável pelas vendas não pode ser responsável também pelas contas a receber da empresa. Da mesma forma o vendedor não poderá estar habilitado a alterar o preço dos produtos no sistema e as taxas de comissão.

Os exemplos citados acima correspondem apenas a uma pequena parcela de procedimentos de controles realizados a cada dia numa organização, e servem para reforçar a aderência no estabelecimento de protocolos de negócio, assim como para manter as entidades sempre focadas no atingimento dos seus objetivos.

2.3.1.5 Avaliação de risco

Fundamental para avaliação dos fatores internos e externos que têm impacto no desempenho da organização, o COSO trata desse item como essencial para que uma empresa exercite controles efetivos, necessariamente deverão ser estabelecidos objetivos e entendidos se os riscos encontram-se em sintonia com o atingimento dos objetivos. Como parte do processo de avaliação de risco, a alta administração deve determinar e considerar as implicações de riscos relevantes que possam impedir o atingimento destes objetivos.

O processo de identificação e análise é um processo iterativo em andamento.

Os sub componentes fundamentais para a avaliação de risco incluem:

- Avaliação de risco de negócio
- Objetivos abrangentes da entidade. Verificar se os objetivos abrangentes da entidade estão alinhados com o plano estratégico.
- Objetivos de nível de atividade. Constatar se os objetivos de nível de atividade são consistentes com os objetivos abrangentes da organização, assim como avaliar se o primeiro é relevante.
- Análise de risco. Avaliar se existem mecanismos para identificar riscos e prevenir a organização com o intuito de alcançar os seus objetivos a partir de fontes internas e externas. Avaliar se o processo é completo e relevante.
- Mecanismos de mudança. Verificar se existem mecanismos adequados para identificar mudanças nos processos rotineiros e também para processos que sejam caracterizados por gerar um impacto mais relevante na organização.
- Riscos inerentes
- Riscos de fraudes

A alta administração da empresa deve abordar o risco numa combinação da seguinte forma:

- Mantendo as unidades de negócios realizando avaliações de riscos num formato auto-avaliativo os quais são consolidados para revisão por um executivo sênior responsável pelo gerenciamento de risco.
- Delegando a responsabilidade de elaborar uma avaliação de risco independente a um executivo experiente.
- Criando um conselho de risco encarregado pela supervisão da avaliação de risco.
- Estruturando um departamento de controle interno para facilitar a avaliação de risco anual em conjunto com a alta administração.
- Mantendo um departamento de controle interno liderando a atividade de avaliação de risco de fraude.
- Propiciando reuniões mensais dos executivos para discutir os riscos chave do negócio.

Com foco na eficácia e eficiência das operações, os três objetivos integram-se pelos cinco componentes, formando uma estrutura integrada e dinâmica capaz de reagir às mudanças de condições.

Em 2004 o COSO divulgou novo trabalho e conseqüentemente nova figura que complementa o cubo, adicionando estratégia como mais um objetivo da empresa que deve ser considerado pela atividade de controle. Nesse trabalho será mantida a primeira figura, uma vez que a lei SOX foi promulgada anteriormente à nova figura.

2.4 LEI SARBANES-OXLEY E AS ATIVIDADE DE CONTROLE

A Lei Sarbanes-Oxley foi promulgada em resposta aos fortes escândalos contábeis apresentados pelas empresas norte-americanas Enron e WorldCom, que expuseram as falhas e fragilidade dos sistemas de controle em garantir a veracidade das informações financeiras acionistas e demais interessados.

De acordo com Rossetti e Andrade (2006), a Lei Sarbanes-Oxley, popularmente SOX, é considerada a mais importante reforma da legislação do mercado de capitais norte-americano desde a década de 1930. Promoveu ampla regulamentação da vida das companhias, utilizando-se de duas vertentes no

combate à fraude empresarial: maior controle das atividades de auditoria e responsabilidade corporativa.

A apresentação da referida lei foi uma tentativa de recuperar a confiança dos acionistas e principalmente investidores no mercado de capitais norte-americanos. Para tanto a lei é bastante extensa e prevê regulamentação rígida para as todas as empresas que possuem ações na bolsa de valores nos Estados Unidos. No anexo A estão relacionados todos os títulos e seções do SOX e na seqüência serão comentados aqueles relacionados ao aprimoramento das atividades de controle, que é o objeto desse trabalho.

SEÇÃO 302

Trata da certificação por parte dos administradores (CFO e CEO), dos relatórios anuais contendo as Demonstrações Financeiras, observando os seguintes pontos:

- As demonstrações e relatórios financeiros foram revisados, de acordo com exigências legais;
- Os relatórios não possuem informações falsas ou omissões de qualquer fato relevante;
- As Demonstrações Financeiras apresentam em todos os aspectos materiais, a posição financeira, resultados das operações e fluxo de caixa. O acionista possui a informação correta para balizar sua decisão;
- O CFO e CEO são responsáveis pela garantia de que a empresa possui definição, fez a implementação e cuida da manutenção da divulgação de controles e procedimentos, assim como a responsabilidade por avaliar e reportar a efetividade desses controles e procedimentos.
- Garantia de que as deficiências significativas e fraquezas materiais nos controles internos foram comunicadas ao comitê de auditoria e auditores, assim como qualquer fraude envolvendo qualquer pessoa da empresa no tocante aos controles internos;
- Reporte das alterações significativas nos controles internos que afetam controles para períodos fora da revisão, incluindo ações corretivas relacionadas a deficiências significativas e fraquezas materiais;

Seção 304

É a que trata das penalidades aplicadas a conselheiros e diretoria por violação do dever de conduta.

Seção 404

Trata dos aspectos de controles internos. É a de maior impacto para as empresas e, certamente, a de maior custo, sem contar que é seguramente a que gera maior polêmica. Prevê que as companhias abertas devem emitir relatórios anuais com declaração da diretoria, afirmando que a estrutura de controles internos é suficiente para garantir que as demonstrações contábeis espelham a situação econômico-financeira em todos os seus aspectos. Ainda nessa mesma seção é estabelecido que auditores independentes deverão avaliar a adequação e efetividade da estrutura de controles internos, emitindo relatórios para serem publicados juntamente com os resultados obtidos.

Entre os proprietários e os demais constituintes organizacionais estabelecem-se uma relação biunívoca de importância, que tem levado a complexas discussões e a mudanças nos institutos legais dos países, todos eles gravitando em torno de uma questão essencial: os interesses aos quais a gestão das companhias deve atender.

Há duas orientações básicas quanto a esta questão:

- 1) A gestão focada no objetivo de máximo retorno total dos investidores.
- 2) A gestão voltada para a harmonização do retorno dos investidores com os demais grupos com interesses em jogo nas companhias.

Os *stakeholders*, ou partes que afetam ou são afetadas pelas diretrizes, ações e resultados das companhias, classificam-se em quatro grupos:

- 1) Os *shareholders* - denominação genérica de proprietários e investidores.
- 2) Os internos, efetivamente envolvidos com a gestão das companhias.
- 3) Os externos, integrados à cadeia de negócio.
- 4) O entorno que engloba categorias, como o governo, as ONGs e as comunidades em que as empresas atuam não participantes diretamente das cadeias de geração de valor.

Cada um dos grupos de stakeholders mantém relações e tem interesses legítimos em jogo nas companhias. Não há como recusá-los. A questão não está em atendê-los ou não, mas sim em outros aspectos. Os mais relevantes são:

- 1) Definição de critérios para a tomada de decisões que sustentem no longo prazo o atendimento desses interesses.
- 2) Classificação ordinal de cada grupo de *stakeholders*, para definir graus de importância com os quais o atendimento de suas demandas seria compatibilizado.
- 3) Definição de indicadores de desempenho para avaliação dos gestores, quanto ao cumprimento de objetivos corporativos múltiplos.

Quadro 4 . Tipos de controles estabelecidos no SOX

Tipo de controle	Finalidade	Abrangência	Ferramentas para efetivação e medição	Benefícios	Custos
Obrigatoriedade de auditoria externa e independente	Avaliar, revisar e confiar nos mecanismos de controle interno e resultados apresentados pela alta gerência.	Todos os colaboradores diretos.	Contratação de auditoria externa, relatórios e pareceres da auditoria.	Confiabilidade nas ações organizacionais, preservação da boa imagem e valorização da marca.	Contratação de auditoria
Código de ética para os principais executivos	Garantir que todas as ações gerenciais sejam pautadas pela legalidade, com divulgação rápida das transações e obrigações relevantes.	Todos os executivos da empresa.	Sistemas de acompanhamento das ações dos executivos da empresa, elaboração de normas e procedimentos internos de acordo com a lei.	Garantia de que a empresa está cumprindo as leis, evitar desvios de conduta e escândalos que prejudiquem a imagem da marca.	Elaboração de sistemas para registrar, dar manutenção e divulgar quais são os códigos de ética na empresa.
Registros dos processos de controles internos e certificação pela alta administração e auditoria externa independente	Responsabilizar legalmente a alta administração pela veracidade das informações patrimoniais e financeiras divulgadas.	Todos os colaboradores ligados à função de registros administrativos e contábeis e os demais gestores.	Sistemas para lançamentos contábeis, administrativos e financeiros, visando registrar e auditar todas as ações gerenciais na empresa.	Eficiência na tomada de decisão, facilidade de acesso aos dados da gestão, evitar desperdícios operacionais.	Contratação de sistemas para registros de processos.
Comitê de auditoria (no caso do Brasil conselho fiscal)	Assessorar o conselho administrativo, acompanhar auditoria interna e externa e facilitar a comunicação entre os administradores e auditores.	Unidade de auditoria, alta administração.	Nomeação de um grupo de conselheiros para acompanhar as atividades executivas. Sistemas que facilitem a comunicação e entendimento entre os executivos e auditores.	Garantir que as ações da alta diretoria sejam em prol dos objetivos da empresa, dar maior segurança aos acionistas em geral.	Contratação do comitê de auditoria, honorários, reuniões periódicas e outros.

Fonte: O autor

A lei SOX prevê a implantação de alguns tipos controle, tais como a normatização da burocracia, registros dos processos, elaboração do código de ética e auditoria. A maioria destes controles envolve toda a empresa, sendo que alguns envolvem diretamente a alta administração e indiretamente os demais

colaboradores. As ferramentas para implementação e medição geralmente são a criação de comitês e grupos de auditoria interna, contratação de auditoria externa, criação de programas para lançamento e acompanhamento da burocracia administrativa e os programas para conscientização e divulgação, visando a adesão de todos.

Os custos diretos para implantação são a contratação de pessoas e programas.

2.4.1 Alguns Impactos da Lei Sarbanes-Oxley no Brasil

A Lei define um novo cenário para a governança corporativa. Andrade e Rossetti (2004, p. 87-87) citam alguns elementos: processos formais de governança bem fundamentados; investidores dispostos a pagar um preço maior por ações de empresas com sistemas de governança corporativa de alta qualidade. Também prevêem 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 cumpram 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.

Descrevendo brevemente uma comparação entre legislações brasileira e norte-americana é que o foco da primeira é alinhar os interesses dos administradores com os acionistas pulverizados e desorganizados, enquanto o foco da legislação é proteger os acionistas minoritários.

De todos os requisitos impostos pela Lei Sarbanes-Oxley, 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.

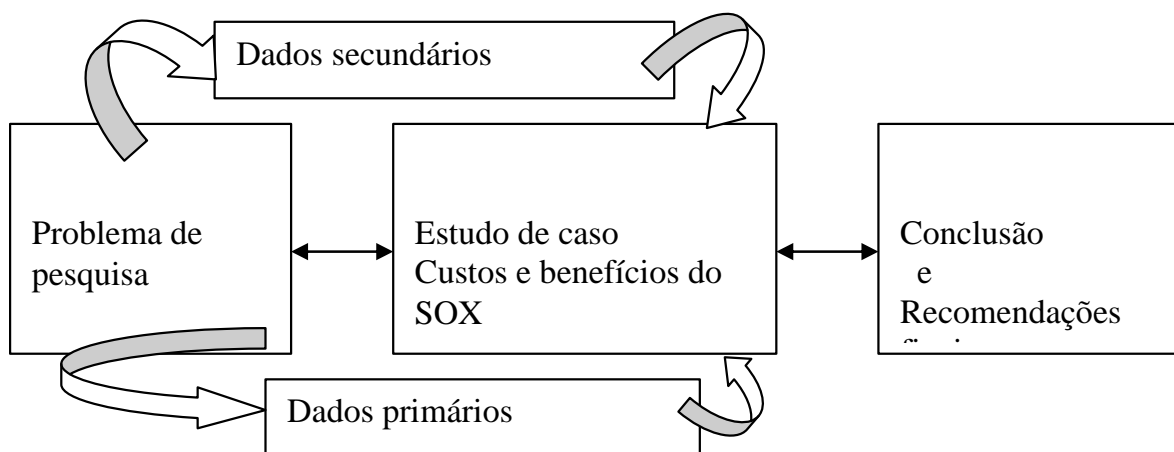
3 METODOLOGIA

Dentre as exigências para um trabalho científico estão os procedimentos metodológicos, o cuidado e rigor com a coleta e o tratamento dos dados, visando fidelidade ao que está sendo investigado.

Nesse capítulo são expostos os procedimentos adotados para investigar o problema, bem como o detalhamento de como são apresentados os resultados alcançados. Nos sub-itens a seguir são apresentados, o tipo de pesquisa a ser realizado, delineamento da pesquisa, limitação do estudo, as definições das variáveis constitutivas e operacionais das categorias analíticas e a estrutura de abordagem para pesquisa.

Com a intenção de facilitar o entendimento apresenta-se a **FIGURA 2**, detalhando as fases desse trabalho:

Figura 2 - Etapas da metodologia



Fonte: O autor

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Pergunta que a Pesquisa Pretende Responder

Considerando que a lei SOX prevê alguns tipos e mecanismos específicos de controle, o presente trabalho procura investigar os custos e benefícios para as empresas que adotaram tais estratégias, a partir da seguinte pergunta:

Quais os custos e benefícios proporcionados pela lei SOX, tendo por base os tipos e os mecanismos de controle?

3.2 TIPO E DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Conforme Yin (2005), um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados e as questões iniciais do estudo a ser realizado. Segundo Vergara (1997), o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa, a formulação do conceito e a maneira de como ocorre a investigação. A pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

A pesquisa proposta nesse trabalho tem finalidades teóricas e práticas, pois propõe a reflexão sobre os custos e benefícios do SOX contribuindo para o ambiente acadêmico e empresarial. Ao investigar o assunto se pretende contribuir para enriquecer a literatura e aprofundamento no tema, que apesar dos debates existentes há mais de meio século, ainda é bastante incipiente no mundo acadêmico. Já para o mundo empresarial é de grande valia, uma vez que para maximizar a rentabilidade são comparados os custos e os benefícios, diretos e indiretos ao adotar a referida lei.

Para isso a pesquisa busca, por meio do estudo de caso, desvendar quais são os custos e os benefícios que a empresa auferi ao adotar as práticas previstas na lei Sarbanes-Oxley.

Conforme Godoy (1995), os estudos de caso são indicados quando o pesquisador pretende analisar com maior profundidade um simples sujeito ou determinada situação. A maior predominância desse tipo de pesquisa, segundo a autora concentra-se nas ciências sociais.

Para elaborar o estudo de caso na presente pesquisa foi adotada a entrevista semi-estruturada com contatos diretos e análise documental. Foram levantados dados primários, que são as entrevistas e os dados secundários que são os documentos disponibilizados pela empresa e analisados pelo pesquisador. O universo da pesquisa foi de doze pessoas escolhidas pelo pesquisador levando-se em consideração o grau de importância dentro do processo de implementação do SOX da empresa. Os entrevistados são todos funcionários da empresa dos setores de auditoria interna, financeiro, contabilidade, impostos indiretos, gestão tributária, auditoria interna e controles internos. O processo de entrevista ocorreu da seguinte

forma: a) envio prévio do questionário; b) entrevista pessoal com o pesquisador para aprofundamento e entendimento das respostas. Das 12 pessoas que receberam o questionário, 10 responderam, correspondendo a um total de 83% de respostas. Este percentual foi considerado suficiente para extrair as informações necessárias para o propósito deste trabalho. Ressalta-se que o resultado desta pesquisa reflete o ponto de vista dos gestores e funcionários da empresa, não considerando o ponto de vista do acionista que pode ser objeto de novos estudos.

Os documentos analisados foram:

- Manual de conduta
- Relatório de controles internos elaborado pelos auditores externos
- Parecer dos auditores externos, contendo as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas
- Acordo coletivo com o sindicato dos metalúrgicos
- Programa de divulgação e conscientização dos resultados financeiros da empresa, destinado a todos os funcionários da empresa
- Calendário de treinamento e desenvolvimento de lideranças e funcionários em geral
- Procedimento para reembolso de gastos com idiomas
- Documento para integração de novos funcionários
- Política do programa de educação Volvo
- Programa de eventos da associação de funcionários Volvo
- Programa de participação nos lucros
- Índices PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade
- Política de aumento de salários por mérito
- Pesquisa de clima organizacional
- FPP (Financial Policies and Procedures)
- Relatório Sócio Ambiental
- Sistema de Gestão Volvo contendo os objetivos estratégicos da empresa
- Manual de gestão
- Organograma
- Rotina de autorizações
- Relatório anual da previdência privada da Volvo do Brasil

- Programa de benefícios aos funcionários Volvo
- Banco de oportunidades de carreira do grupo Volvo
- Memorando do comitê de ética
- Normas e procedimentos demandados do comitê de auditoria
- Revista Exame contendo a pesquisa das melhores empresas para se trabalhar em 2007, onde a Volvo aparece em 5º lugar no ranking nacional
- The Volvo Way
- Periódicos Internos

De acordo com Yin (1994), o método de estudo de caso não é apenas uma tática de coleta de dados, mas é também uma estratégia abrangente. Algumas vantagens são apresentadas como, por exemplo, o emprego de múltiplas fontes de evidência tais como documentação, gravações, entrevistas, observação direta e outros.

Segundo Yin (1994), a essência num estudo de caso é a equação dos questionamentos relativos à determinada questão, como é o caso das indagações de como as decisões foram implementadas, por que foram tomadas e que resultados geraram.

Conforme Triviños (1995), a complexidade do estudo de caso está vinculada ao suporte teórico, que por sua vez, serve de lastro para o pesquisador. A determinação do quadro teórico é mais exigente e requer definição precisa nos níveis de análise, visando garantir a pertinência e interpretação dos dados.

Para esse trabalho o nível de análise é organizacional e a unidade de análise será cada unidade administrativa ligada diretamente com o objeto do trabalho, que são os custos e os benefícios da adoção do SOX.

Conforme Crosswell (2003), a pesquisa qualitativa surgiu com a necessidade de se entender mudanças de comportamentos. É influenciada pelos valores do pesquisador e geralmente utilizada para aprofundar o entendimento de fenômenos sociais. Usada para estudos exploratórios, foca descrições longas e fortes onde o mais importante é o processo do evento e como ele interage no meio e não necessariamente o resultado do que está sendo estudado. No presente trabalho se desenvolve pesquisa qualitativa.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O objeto de pesquisa do estudo de caso é uma unidade que se analisa profundamente e tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. No estudo de caso o pesquisador busca dados em diversos períodos por diversas formas, mas as principais técnicas são as entrevistas e as observações.

Como o estudo contempla determinado momento da empresa, porém reportando-se a períodos já ocorridos, trata-se de um estudo do tipo seccional com perspectiva longitudinal.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por ser um estudo qualitativo, elaborado numa única empresa, ele não é passível de generalização dos resultados.

Para Yin (2005), o estudo de caso como experimento não representa uma amostragem, uma vez que seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não generalizar estatística.

No estudo em tela, foram adotadas análise documental e entrevistas semi-estruturadas. As coletas foram executadas diretamente pelo pesquisador juntamente aos gestores da empresa com triangulação e análise dos dados.

Conforme Triviños (1995), o uso da técnica de triangulação pode minimizar a influência da percepção, o que permite retratar adequadamente as informações coletadas.

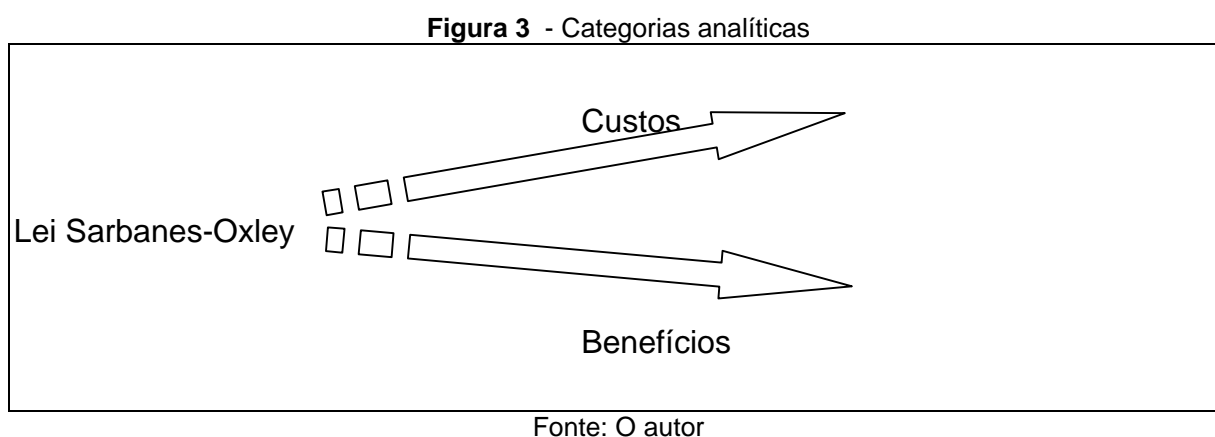
3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS RELEVANTES PARA O ESTUDO

As categorias para análise nesta pesquisa são a lei SOX, os tipos e mecanismos de controle, tratados aqui como as variáveis que compõem o estudo.

3.4.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

A definição constitutiva (DC) apresentada na literatura utilizada no estudo tem como finalidade definir com maior propriedade os termos empregados neste trabalho.

Na definição operacional (DO) aborda-se o termo conforme nossa interpretação e ação, visando lograr êxito no resultado da pesquisa, de acordo com sua aplicabilidade ao estudo em questão.



SOX

DC: De acordo com Rossetti e Andrade (2006), a Lei Sarbanes-Oxley, popularmente SOX, é considerada a mais importante reforma da legislação do mercado de capitais norte-americano desde a década de 1930. Promoveu ampla regulamentação da vida das companhias, utilizando-se de duas vertentes no combate à fraude empresarial: maior controle das atividades de auditoria e responsabilidade corporativa.

DO: será avaliada por meio da implantação dos diversos dispositivos da Lei e pela observação em relatórios da empresa, a saber:

Auditoria interna e externa;

Registros de processos e controles internos;

Publicação das Demonstrações Financeiras;

Código de ética e princípios da equidade, transparência e conformidade.

Tipos de controle

DC: Controle Interno, como definido pelo COSO, é o processo demandado pela diretoria, corpo gerencial e demais níveis da organização que conduzem o sucesso dos negócios em três categorias de objetivos:

- Efetividade e eficiência das operações
- Confiabilidade das Demonstrações Financeiras
- Submissão relativa às leis e regulamentos aplicados

A estrutura do COSO é desmembrada basicamente em cinco componentes inter-relacionados com o objetivo de simplificar as atividades gerenciais de administrar e supervisionar todas as atividades que compõe uma estrutura de controle interno bem sucedido, que são:

- Ambiente de controle
- Avaliação de risco
- Atividades de controle
- Informação e comunicação
- Monitoramento

Para Peter e Machado (2003, p. 25), os controles internos representam regras, diretrizes e sistemas para atender objetivos específicos, dentre os quais:

- Instruções devidamente formalizadas, qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários, segregação de funções, delegação de poderes e determinação de responsabilidades, controles sobre as transações, aderência às diretrizes, normas legais e relação custo/benefício.

DO: Serão avaliados mediante análise de documentos internos da empresa e entrevistas aos executivos, buscando-se a observância e existência dos seguintes tópicos:

Ambiente de controle, envolvendo segregação de funções, qualificação, treinamento e delegação de poderes.

Atividades de controle, envolvendo a formalização das instruções e determinação de responsabilidades;

Informação e comunicação;

Monitoramento, envolvendo os controles sobre transações, obediência às normas legais e às diretrizes da empresa.

Mecanismos de controle

DC:

Para Simons (1995) os sistemas de controles de gestão dão conta das estratégias da organização, informando e medindo as metas individuais, orientando e estimulando a participação pelo compartilhamento do conhecimento.

DO:

Serão avaliados mediante análise de documentos internos da empresa e entrevistas a profissionais, buscando-se a opinião dos entrevistados e descrições dos documentos nos seguintes tópicos:

Sistemas de regras e crenças

Sistemas de regras e limites

Sistemas de crenças

Sistemas de controle e diagnóstico

Sistema de controles interativos

3.4.2 Outros Termos Relevantes para Definição Constitutiva

3.4.2.1 Informações contábeis

DC: Conforme Iudícium (2000), a cultura do investidor para cobrar as informações e resultados das empresas, provocaram avanço e refinamento das instituições. No Brasil o IBRACON, o CFC, o IBGC e outros, apontam que a contabilidade tem como objetivo principal possibilitar o acesso às informações, facilitando avaliar a situação econômico-financeira da empresa e projetar tendências para o seu futuro.

3.4.2.2 Controle organizacional

DC: Segundo Chiapello (*apud* Silva, 2000), o controle pode ser definido como uma influência criadora de ordem.

Para Lebas (*apud* Silva, 2000), o conceito de controle dá conta da redução do grau de liberdade das pessoas. A manipulação da organização sobre o comportamento dos seus colaboradores, visando alinhá-los com os objetivos, valores e cultura organizacionais é prescrita pelas normas e regras e, acompanhada pelos controles.

Xu (*apud* Steil e Sanches, 1998), entende que o controle organizacional pode ser qualquer mecanismo praticado pelo ambiente, assegurando a conformidade do indivíduo às expectativas da organização.

3.4.2.3 Controle interno

DC: De acordo com Bergamini (2005), numa visão sistêmica o ambiente de controle interno prevê uma situação permanente e contínua de zelo em todas as áreas da organização, visando a redução dos riscos e eficácia nos processos. Mais recentemente, alguns estudos apontam para a ampliação da abrangência dos níveis de controle. Entendendo que os processos de controles internos devem contemplar todos os escalões, buscando a integridade e a ética. Logo, um ambiente com clima permissivo ou com executivos corruptos compromete os controles internos e conseqüentemente os objetivos organizacionais. Um sistema abrangente deve começar pela alta administração, que por sua vez dá o tom ético da organização, que certamente vai afetar todos os demais componentes e instrumentos de controles internos.

Seguem algumas definições de controle interno:

Planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção. MIGLIAVACCA (2001, p.17).

Para Peter e Machado (2003, p. 25), os controles internos representam regras, diretrizes e sistemas para atender objetivos específicos.

Controle Interno, como definido pelo COSO, é o processo demandado pela diretoria, corpo gerencial e demais níveis da organização que conduzem o sucesso dos negócios em três categorias de objetivos:

- Efetividade e eficiência das operações
- Confiabilidade das Demonstrações Financeiras
- Submissão relativa às leis e regulamentos aplicados

3.4.2.4 Governança corporativa

DC: Em Vidigal (2000), encontramos que o termo “*governance*” tem origem no verbo latino “*gubernare*”, que por sua vez significa governar. Logo podemos deduzir o sistema pelo qual os executivos “tomam conta” de uma empresa (*corporation*)

Conforme Siffer Filho (1998), a expressão governança corporativa dá conta dos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada organização, visando que seus administradores tomem decisões pautadas nos interesses dos proprietários.

O IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, define:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. (IBGC, s/d)

3.4.2.5 Custos

DC: Para Sá (1995), é tudo aquilo que se investe para conseguir um produto, serviço ou utilidade. São as aplicações para mover a atividade, direta ou indiretamente, na produção e comercialização de bens ou serviços.

3.4.2.6 Relação custo/benefício

DC: De acordo com Moraes (2003), na relação custo benefício a organização busca o máximo de resultados possíveis com uma unidade de recurso.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS - ELABORAÇÃO DO ROTEIRO PARA AS PERGUNTAS

A empresa pesquisada é a Volvo do Brasil Veículos LTDA – Unidade de Curitiba – Paraná - Brasil. Sua escolha se deve em função da facilidade de acesso do entrevistador e também da disponibilidade da empresa em fornecer as informações necessárias para o estudo.

Serão analisados documentos relativos aos departamentos administrativos, financeiros e contábeis, que dão suporte para os demais departamentos da empresa, bem como são diretamente afetados pela implantação do SOX. Serão encaminhados doze questionários com perguntas semi-estruturadas, elaboradas exclusivamente para o presente estudo, cujas respostas serão confrontadas com a revisão bibliográfica.

A condução das entrevistas será de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado, onde o entrevistador colherá as informações em horário previamente agendado. De acordo com Yin (2005), a utilização de um protocolo de entrevista aumenta a qualidade da investigação. Por isso, para fazer as entrevistas, foi feito um roteiro com as perguntas, contendo cabeçalho com instruções prestadas ao entrevistado, as perguntas feitas, espaço para colher os comentários do entrevistado e espaço para anotações reflexivas do pesquisador.

Para Yin (2005), o uso de mais de um método de coleta de dados aumenta a confiabilidade e a validade da pesquisa. Neste estudo foram usados dois métodos: entrevistas e análise documental.

A formulação do roteiro teve por base a relevância dos assuntos para atender os objetivos da presente pesquisa. O roteiro encontra-se no anexo B desse trabalho, que foi recebido pelos entrevistados com antecedência para avaliação e respostas durante a entrevista.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados pela entrevista e por meio da análise documental apresentam-se de forma qualitativa, apontando-se os dados quantitativos, por meio de quadros, apenas com a finalidade de corroborar com a interpretação e análise.

Conforme Godoy (1995), mesmo os estudos de caso de natureza qualitativa podem necessitar de dados estatísticos e quantitativos, para esclarecer algum aspecto que não ficou suficientemente claro.

Nesse estudo, os dados foram analisados de forma descritiva e interpretativa, considerando todos os pontos de vista como de relativa importância e merecedores de análise.

A análise e interpretação dos dados foram organizadas conforme segue:

- a) Organização dos dados secundários, isto é, o material coletado na empresa.
- b) Coleta dos dados primários por meio de entrevista com os executivos da empresa.
- c) Transcrição dos dados coletados na entrevistas para o computador.
- d) Descrição e análise dos dados, comparando-os com a teoria revisada.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Cabe salientar que o presente trabalho foi realizado com base num estudo de caso, de forma que não se podem generalizar as conclusões para outras organizações. Poderia sim, servir como base para novas pesquisas em outras instituições de forma a possibilitar uma análise comparativa entre elas. Além disto, a pesquisa foi realizada somente para avaliar a percepção dos administradores e funcionários da empresa, não considerando o ponto de vista do acionista.

A conclusão a que se chega neste trabalho foi baseada em parte na percepção, já que a mesma foi selecionada e realizada na empresa onde o autor deste trabalho mantém vínculos profissionais e, além disso, participou da implementação dos controles SOX na empresa, ainda que tenha sido adotada a triangulação para validar as informações mencionadas.

3.8 O CASO DA VOLVO DO BRASIL

A Volvo do Brasil faz parte de um sólido grupo empresarial que tem sua sede na cidade de Gotemburgo na Suécia. Este grupo possui fábricas em 18 países e, além destes, atua em outros 162 países. Conta atualmente com mais de 101 mil funcionários e seu faturamento bruto no último ano atingiu a cifra de 42 bilhões de dólares. Atua basicamente nos segmentos caminhões pesados e semi-pesados, ônibus, equipamentos de construção, motores aeroespaciais, motores marítimos e industriais e serviços financeiros.

A Volvo foi fundada no início do século passado através da sociedade dos suecos Assar Gabrielsson e Gustaf Larsson que, em 1924, decidiram construir uma fábrica de automóveis. Já em 1927 lançaram o seu primeiro veículo no mercado cujo nome ficou conhecido por “Jacob”. Em 1928 produziram o primeiro caminhão e em 1930 adquiriram a Penta que se tratava de uma fábrica de motores. Continuando num ritmo empreendedor, em 1940 a Volvo entra na área aeroespacial através da compra da companhia sueca “Svenska Flygmotor” que se tratava de uma empresa cujo produto eram turbinas espaciais e aéreas. Em 1950 abre o seu leque de produtos partindo para a fabricação de equipamentos de construção. Dez anos mais tarde, em 1960, produz o primeiro ônibus articulado e finalmente em 1977 inaugura a Volvo do Brasil. Continuando com o seu objetivo de liderar ou estar entre os principais produtores no mercado onde atua, continua fortalecendo a sua estrutura e participação global de mercado através da compra da americana “White Caminhões” em 1980, “Renault Trucks” e “Mack Trucks” em 2001 e “Nissan Diesel” em 2007. Vale ressaltar que em 1999 a Volvo decidiu focar seus esforços e habilidades no ramo de caminhões e equipamentos pesados optando, desta forma, por vender a “Volvo Car” e sair do segmento de veículos de passeio.

A missão da empresa está estruturada no seguinte tripé:

- Ao criar valor para nossos clientes nós criamos valor também para os nossos acionistas;
- Nós utilizamos nosso conhecimento para desenvolver soluções de transporte para clientes exigentes em setores selecionados, com níveis superiores de qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente;
- Nós trabalhamos com energia, paixão e respeito pelas pessoas.

A visão da empresa é “ser reconhecida como o fornecedor líder mundial em soluções de transporte comercial”.

O grupo Volvo, atualmente participa nos principais mercados mundiais e seu faturamento está assim distribuído:

- 55% para a Europa
- 18% para os Estados Unidos;
- 15% para a Ásia;
- 6% para a América do Sul;
- 6% para os demais mercados onde atua.

A Volvo é reconhecidamente um dos maiores grupos econômicos no mercado onde atua, sendo que está situada da seguinte forma, levando-se em consideração as unidades de caminhões produzidas no mundo todo no ano de 2006:

- | | | |
|------|----------------|-----------------------------|
| • 1ª | Mercedes Group | 244.000 unidades produzidas |
| • 2ª | Volvo Group | 181.000 |
| • 3ª | Paccar Group | 143.000 |
| • 4ª | Tata | 142.000 |
| • 5ª | International | 74.000 |
| • 6ª | Dong Feng | 67.000 |
| • 7ª | MAN | 64.000 |
| • 8ª | FAW | 62.000 |
| • 9ª | Scania | 61.000 |

Com relação ao segmento de ônibus está situada da seguinte forma, levando-se em consideração as unidades de ônibus produzidas no mundo todo no ano de 2006:

- | | | |
|----|-----------------------|----------------------------|
| 1ª | Mercedes Group | 23.043 unidades produzidas |
| 2ª | Volvo Group | 10.360 |
| 3ª | Neomann | 7.161 |
| 4ª | Irisbus (RVI e Iveco) | 5.957 |

5ª Scania	5.870
6ª VW Brasil	4.514
7ª Hino	4.052
8ª Isuzu	3.348
9ª M – Fuso	2.058
10ª Nissan	1.578

No segmento de motores Diesel pesados a Volvo aparece, no ano de 2006, como a líder de mercado, levando-se em consideração as unidades produzidas, conforme abaixo:

1ª Volvo Group	200.000 unidades produzidas
2ª Daimler Chrysler	183.000
3ª CAT	170.000
4ª Weichai Power	146.000
5ª Cummis	134.000
6ª Scania	72.000
7ª MAN	67.000
8ª Kamaz	52.000

A Volvo é uma empresa mundialmente reconhecida pelas inovações tecnológicas constantes, pesquisas contínuas e tecnologia disponível, minimizando o impacto ambiental.

Mais especificamente abordando a Volvo do Brasil, trata-se da empresa responsável pelos negócios da marca na América do Sul. Participa do mercado brasileiro desde 1934, quando negociou o seu primeiro caminhão na cidade de São Paulo, porém somente em 1977 inaugurou sua fábrica na cidade de Curitiba. Hoje conta com mais de 3.000 empregados e mais de 150 mil veículos vendidos na América do Sul, contabilizando um faturamento de R\$3,6 bilhões no ano de 2007. No Brasil encontram-se as únicas duas montadoras da empresa na América do Sul, sendo a fábrica de caminhões em Curitiba - Paraná e a fábrica de máquinas e equipamentos de construção em Pederneiras – São Paulo. Além disso, a fábrica do Brasil concentra a responsabilidade sobre as demais unidades comerciais da América do Sul que estão situadas no Peru, Chile, Argentina e Uruguai.

A fábrica de Curitiba está construída num terreno de aproximadamente 1,3 milhões de m², cuja área construída é de pouco mais de 101 mil m². Possui linhas de produção de cabines e motores, além do parque industrial reservado para a produção de caminhões e ônibus.

A sua capacidade anual de produção é de 13.800 caminhões, 9.560 motores, 8.600 cabines e 1.673 chassis de ônibus, o que corresponde a uma produção média diária de 36 motores, 56 caminhões, 105 cabines e 10 ônibus.

A fábrica de Pederneiras, no estado de São Paulo, está sediada numa área total de 430mil m², cuja área construída é de 41mil m². É responsável pela linha de equipamentos de construção composta pelos seguintes produtos: caminhões articulados, pás-carregadeiras, motoniveladoras, escavadeiras e minicarregadeiras.

Além das fábricas acima citadas, a Volvo conta, ainda, na cidade de Curitiba, com um centro de distribuição com 14,5 mil m² responsável por entregar peças 24h/dia, operando em 3 turnos distintos. Possui algo em torno de R\$70 milhões em estoque e 60 mil itens movimentados. Distribui peças para a rede de 137 concessionárias, 57 clientes diretos, 12 importadores e 4 tradings.

A rede de concessionárias Volvo está distribuída da seguinte forma:

• Brasil	74 concessionárias
• Perú	18
• Argentina	12
• Venezuela	6
• Colômbia	5
• Chile	5
• Bolívia	3
• Paraguai	3
• Outras Localidades	12

3.8.1 A Volvo e o SOX

A Volvo do Brasil Ltda aderiu a filosofia de otimização dos controles internos com o intuito de atender a lei SOX no ano de 2004, quando contratou uma empresa de consultoria externa para iniciar o mapeamento de todas as atividades e processos impactados pela lei. Durante os anos de 2004 e 2005 a Volvo descreveu todos os processos assim como identificou todos os controles chaves.

Ao iniciar o processo, em 2004, a Volvo contava com 177 controles internos. Ao término do ano de 2006, ano em que a Volvo foi efetivamente auditada para fins de cumprimento da lei SOX, a Volvo detinha 211 controles devidamente mapeados.

No segundo semestre do ano de 2007 o grupo Volvo definiu retirar as suas ações do mercado Norte Americano, ficando desobrigada a cumprir os requisitos demandados pela lei SOX.

No ano de 2008 somente algumas áreas permaneceram com o foco de auditoria de controles internos sendo que todos os trabalhos concentram-se em apenas 54 controles chaves. Os demais controles ainda existem, porém não estão no escopo da auditoria interna.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata dos dados coletados, apresentando uma análise detalhada dos resultados obtidos através dos documentos e das entrevistas.

Através da pesquisa semi-estruturada, realizada com doze profissionais considerados chave nas suas respectivas funções nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria interna e tesouraria, obtivemos dez respostas ao questionário elaborado com 26 questões abordando a lei Sarbanes-Oxley, os tipos de controle e os mecanismos de controle. Através do resultado da pesquisa pudemos chegar a algumas conclusões, as quais estão descritas abaixo.

4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

As principais observações extraídas das análises de documentos foram as seguintes:

- A empresa possui auditores internos independentes que avaliam as Demonstrações Financeiras da empresa expressando formalmente a sua opinião através de parecer de auditoria, conforme observa-se no relatório anual de auditoria externa. Além disso, os auditores externos expressam a sua opinião sobre a eficácia dos controles internos da empresa, conforme constata-se no relatório de controles internos emitido pelos auditores externos.
- Formalização e divulgação de normas internas relativas à política de conflito de interesses, política de qualidade, normas de qualidade do produto, política ambiental, política de identidade corporativa, política de segurança para o uso de correio eletrônico e internet, resumo da política de contratos, política de visitas à fábrica, normas de saúde, segurança e meio ambiente, normas de segurança patrimonial, normas para uso de telefone fixo e celulares, normas básicas para viagens, normas de comunicação corporativa e normas para patrocínio e doações, através do manual de conduta.

- Análise dos principais assuntos relacionados a ética através do comitê de ética composto pelo presidente da empresa, auditor interno e comissão de fábrica representando os funcionários, clientes e fornecedores.
- Normas e procedimentos demandados do comitê de auditoria sediado na matriz, responsável por regulamentar as principais ações pertinentes aos controles internos do grupo Volvo.
- Narrativa detalhada de todos os controles monitorados pela Lei SOX evidenciando com detalhes quem, quando e como devem ser os controles, assim como a forma de medir a eficácia de cada um deles, apontando a documentação suporte necessária, e a segregação de funções existente em cada processo.
- Há uma política clara de desenvolvimento e capacitação das lideranças e demais profissionais envolvidos nos processos e rotinas da empresa. Isto se observa através do programa de educação Volvo, calendário de treinamento e desenvolvimento de talentos internos e procedimento para reembolso de gastos com estudo de idiomas
- Procedimento específico formalizando a rotina de autorizações prevendo os limites de aprovações de acordo com as alçadas de cada nível hierárquico.
- Divulgação anual de normas e procedimentos contábeis e financeiros para todos os diretores e gerentes ligados direta ou indiretamente às rotinas que impactam nas Demonstrações Financeiras da empresa, através do FPP (*Financial Policies and Procedures*).
- Análise dos principais índices financeiros e dos demais setores da empresa através do programa de divulgação e conscientização dos resultados financeiros da empresa, destinados a todos os funcionários da empresa. Além disso, a empresa ainda conta com a divulgação dos índices PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade)
- Divulgação, a todos os empregados, dos principais valores da empresa abordando a visão e missão da mesma, através do SGV (sistema de gestão Volvo), que além destes tópicos contém os objetivos estratégicos da empresa.

- Valorização dos funcionários através de programas voltados ao desenvolvimento de talentos. Isto dá-se através da política de aumento de salários por mérito, banco interno de oportunidades na Volvo do Brasil e demais unidades da empresa ao redor do mundo.
- Incentivo à participação nas decisões relativas às áreas de cada colaborador comprovado através do resultado da pesquisa de clima organizacional.
- Valorização das relações interpessoais e otimização do ambiente de trabalho através do “*The Volvo Way*” que reforça os valores: energia, paixão e respeito.
- Patrocínio, em conjunto com os colaboradores, de uma associação de funcionários com excelente infra-estrutura contendo programação esportiva, social, comprovado através do programa de eventos da Associação Viking, divulgado mensalmente. Além disso, há eventos patrocinados pela própria Volvo marcando datas importantes tal como a festa de final de ano de 2007, quando a Volvo comemorava os trinta anos de existência no Brasil, oportunidade esta em que contratou um show com cantores de expressão nacional, estendendo o evento aos familiares dos funcionários.
- A Volvo realiza anualmente colônia de férias para filhos de funcionários, a qual é divulgada em periódicos internos, assim como grupo de escoteiros e grupo de capoeira, sendo que o último é também aberto a comunidade carente.
- Concessão de benefícios especiais a funcionários, comprovados através do relatório anual da Vikingprev, responsável pelo plano de aposentadoria privado dos funcionários
- Preocupação com meio ambiente, comprovada através do relatório sócio ambiental divulgado anualmente às lideranças da empresa.

4.2 SOX

Das dez respostas obtidas dos entrevistados, oito reconheceram que a empresa adota integralmente os princípios de governança corporativa e que os seus

efeitos são devidamente reportados no relatório anual de divulgação de resultados. Duas pessoas, porém, avaliaram que a Volvo do Brasil adota parcialmente.

Apesar da grande maioria, conforme comentado acima, entender que a empresa adota integralmente os princípios de governança corporativa, somente 30% dos entrevistados comenta que a empresa, atualmente, atende de forma integral as exigências da Lei Sarbanes-Oxley. Por outro lado, 50% dos entrevistados interpretam que as exigências foram reduzidas e a Volvo continuou a atender aos princípios propostos pelo SOX, porém num nível de detalhamento menor. Isto se deve ao fato de que a empresa, no ano de 2007, decidiu por cessar a negociação de ações no mercado norte-americano, concentrando as suas negociações somente na bolsa de Estocolmo-Suécia onde se encontra a sua matriz. Esta decisão impactou no fato da empresa não mais necessitar reportar os seus resultados de acordo com o USGAAP (Princípios Contábeis Geralmente Aceitos nos Estados Unidos) e, conseqüentemente, não estar mais obrigada a acatar as determinações da lei Sarbanes-Oxley, como acontecia até então. Conforme estes entrevistados, por determinação interna da empresa, definiu-se para toda a organização mundial manter todos os controles já implementados por força da Lei Sarbanes-Oxley com o objetivo de não “jogar fora” todo o esforço e alto custo financeiro investido nesta atividade, porém, avaliando de forma mais realista e coerente a implementação de novos controles, desconsiderando aqueles que não apresentavam valor agregado ao negócio da empresa. Um dos entrevistados, por sua vez, entende que a empresa mantém os mesmos níveis de controle, porém não enfatiza a aderência a novos controles. Por último, ainda, há um único entrevistado que comenta que somente os controles-chave foram mantidos pela Volvo, sendo que os demais controles foram descontinuados.

Apesar de alguma divergência no que diz respeito à manutenção da adoção do SOX, em detrimento a não obrigatoriedade atual, 90% dos entrevistados afirmam que as Demonstrações Financeiras elaboradas, informadas e reportadas para os mais diversos fins, seguem uma padronização para todas as unidades da corporação nos mais diversos países. Um entrevistado preferiu apontar como padronização parcial comentando que determinados aspectos legais são respeitados, gerando algumas divergências por força da legislação local de cada país.

Todos os entrevistados entendem que a empresa relega aos controles internos, atualmente implantados com base na lei Sarbanes-Oxley, um grau de importância superior a 60%. Dentre todas as respostas apenas 10% dos entrevistados entende que o grau de importância é de 61% a 70%; 90% dos entrevistados reconhece que o grau de importância é de 71% a 100%, sendo que, destes 30%, ainda aponta como o grau de importância sendo superior a 90%.

Outra informação importante e praticamente unânime é a de que 90% dos entrevistados entende que no código de ética da empresa onde trabalham estão previstos os princípios de equidade, transparência e conformidade estabelecidos pelo SOX, concluindo que o código de ética da empresa complementa os valores propostos pelo SOX e vice-versa. Um dos entrevistados ressalta que a empresa prioriza a conscientização de todos os funcionários quanto aos aspectos relacionados ao código de ética de forma contínua. Apenas um entrevistado entende que esta sinergia acontece parcialmente.

Ao serem indagados sobre o principal foco do departamento de controle interno da empresa no que diz respeito ao cumprimento da lei Sarbanes-Oxley, os entrevistados abordaram as seguintes principais funções/objetivos da área:

- Cobrir todos os riscos existentes nos processos que impactam nas Demonstrações Financeiras, através da aplicação e manutenção de bons controles internos. (Três respostas);
- Validação dos procedimentos e cumprimento de normas que suportam cada atividade chave para fins de controles internos. (Duas respostas);
- Assegurar que os controles internos existentes garantam a confiabilidade das informações contábeis relacionadas. Garantir a qualidade das informações contábeis locais e reportadas para o exterior de acordos com as normas do IFRS (International Financial Reporting Standard);
- Prevenção de fraudes;
- Proporcionar maior segurança ao acionista;
- Única e exclusivamente para atender as exigências da lei Sarbanes Oxley.

Adicionalmente 60% dos entrevistados adicionaram o comentário de que o cumprimento das normas proferidas pelo SOX não visa dinamismo. Os controles internos acabam por engessar os processos não compensando o custo/benefício da

sua implementação em muitos casos. Ainda, 60% dos entrevistados reconhecem que o SOX passou a garantir a confiabilidade dos controles internos, já que, anteriormente à sua implementação, não haviam controles que garantissem os processos em muitos casos. Apenas 10% dos entrevistados afirma que os controles existentes antes da adoção das práticas pertinentes ao SOX já eram suficientes para garantir a confiabilidade dos processos e procedimentos.

Um dos entrevistados afirmou que uma organização pode implementar ótimos controles voltados para o seu ambiente de negócio, sem depender de sistemas ou processos engessados como o próprio SOX.

Outro entrevistado afirmou que, em alguns casos, os controles do SOX passaram a garantir a confiabilidade, mas também comentou sobre o alto custo operacional envolvido, às vezes, optando pela implementação de diversos processos manuais, o que nem sempre é o mais recomendável.

Adicionalmente 90% dos entrevistados reconheceu que os controles internos implementados na empresa baseados no SOX estão funcionando e que para que isto aconteça há um monitoramento periódico por parte dos auditores internos através de parecer de auditoria específico, comentando a manutenção e atendimento dos controles internos, assim como apontando para qualquer desvio observado nos processos. Um dos entrevistados afirmou que os controles melhoraram significativamente, porém chegou o momento de revisá-los, visando reduzir os exageros e engessamentos. 80% dos entrevistados aponta para o fato de que a empresa ainda se preocupa em manter os controles internos adotados em função do SOX.

Também 80% dos entrevistados afirmou que, após a implantação dos controles e processos internos visando atender a governança corporativa e a lei SOX, houve um prejuízo no dinamismo e na produtividade das unidades de negócio e que a implementação não acarretou em ganho financeiro para a empresa. 10% dos entrevistados, nesta questão, preferiram abster-se da resposta e os outros 10% respondeu não saber.

Foi solicitado aos entrevistados que citassem, através de uma pergunta aberta, os principais pontos positivos e negativos da implementação do SOX na Volvo do Brasil, e obtivemos as seguintes respostas:

4.2.1 Pontos Positivos do SOX na Volvo

- Maior confiabilidade das informações geradas pelos processos cujos controles estão cobertos pela lei Sarbanes Oxley;
- Melhor controle dos processos e procedimentos que suportam estes processos;
- Oportunidade para divulgação dos princípios e valores da empresa ao público interno e externo da empresa;
- Oportunidade de adotar regras mais modernas de monitoramento de controles internos;
- Atualização de metodologia de acompanhamento de controles internos, sendo que em alguns casos a metodologia tampouco existia antes da implantação da lei Sarbanes-Oxley;
- Criação de uma cultura sólida no tocante a importância dos controles internos nas atividades cotidianas da empresa que podem impactar nas Demonstrações Financeiras;
- Padronização das principais transações e dos controles apontados como sendo “chave” pelos auditores internos;
- Rastreabilidade das informações criando-se registros onde se podem pesquisar o que, quando e quem processou alguma informação;
- Ótimo mecanismo para prevenção de fraudes;
- Disseminação de confiança nas informações produzidas e apontadas pela contabilidade da empresa através das Demonstrações Financeiras;
- Facilitação das atividades contábeis, já que a importância deste departamento foi amplamente divulgada e suportada pela alta administração;
- Criação de controles com alçadas para aprovações;
- Definições claras de responsabilidades através de documentação suporte apropriadas para algumas atividades consideradas como chave nos processos impactados pelo SOX;
- Criação de padrões e uniformidade na execução de tarefas;
- Esclarecimento aos envolvidos nos processos, sobre o real propósito de cada controle requisitado pelo SOX;

- Entendimento, por parte dos integrantes de cada processo, sobre os riscos existentes e a importância de minimizá-los;
- Melhor entendimento dos impactos das decisões por parte das áreas de negócio (comercial, compras, etc..) versus os impactos contábeis resultantes;
- Melhor controle do ambiente da companhia de modo geral;
- Facilidade de identificar e analisar riscos inerentes a determinados processos, bem como concluir sobre a implementação de novos controles para suportar estes riscos;
- Maior eficácia no monitoramento dos controles e das atividades a serem seguidas pela companhia;
- Otimização da segurança nos processos refletindo diretamente na confiabilidade das informações contábeis;
- Maior conforto e segurança por parte do acionista que até então se encontrava sem um suporte adequado que validasse os seus investimentos e evitasse surpresas desagradáveis;
- Elaboração de fluxograma de todas as principais atividades da organização.

4.2.2 Pontos Negativos do SOX na Volvo

- Alto custo de implementação do SOX, levando-se em consideração os gastos relacionados à consultoria e auditoria de processos;
- Alto investimento de tempo e esforço de parte da organização caracterizando-se num custo sem o benefício na mesma proporção;
- Elevação do custo fixo da empresa através da contratação de auditores internos, gerando um custo sem uma receita ou diminuição de despesa que justifique o gasto;
- Elevação nos gastos de impressão de documentos, criação de burocracias excessivas de assinaturas e arquivamentos de documentos em papéis, antes desnecessários;
- Engessamento excessivo de alguns processos não justificando o benefício agregado (50% dos entrevistados citou este item);

- Geração de controles desnecessários suportando atividades com um grau de importância questionável pela organização;
- Elevado custo operacional sem uma contrapartida em ganhos financeiros que pudessem compensar ou amortizar o investimento efetuado (40% dos entrevistados citou este item);
- Excesso de controles, documentações suporte e evidências;
- Aumento do número de funcionários administrativos em função da manutenção dos controles impostos pela implementação do SOX;
- Alto custo de tecnologia da informação para arquivo de dados e outras informações ainda que as mesmas sejam desnecessárias;
- Inversão de valores em alguns casos onde o controle passou a ser mais importante que o sistema ou processo a ser controlado;
- A importância relevada à implementação do SOX deveria ser a mesma dada à revisão dos controles com o objetivo de flexibilizar alguns processos sem a perda da confiabilidade do processo;
- Implementação de controles manuais incentivando a criação, movimentação e arquivo de papéis;
- Aumento exagerado de burocracia (30% dos entrevistados citou este item)
- Retrabalhos em alguns controles;
- Custo/benefício altamente questionável. Se por um lado a empresa hoje conta com um sistema de controle interno excelente, qual será a contrapartida condizente com o alto custo de implementação e manutenção dos controles?

80% dos entrevistados relatou que a empresa não apresentou alterações positivas nos resultados financeiros tais como valorização das ações ou redução de custos internos, após a adesão aos princípios de governança corporativa. 20% dos entrevistados não quis opinar ou respondeu não saber, pois não tinha informações suficientes a respeito.

Verificou-se que foram abordados diversos pontos positivos e negativos no tocante a adoção das normas emanadas pela lei Sarbanes-Oxley, o que acarretou em uma conclusão muito interessante. Tabuladas as respostas recebidas para a pergunta onde questionamos o entrevistado se, na opinião dele, valeu a pena a empresa implementar o SOX, levando-se em consideração o custo/benefício;

obtivemos 50% de repostas positivas onde os entrevistados efetivamente, apesar dos diversos pontos negativos apontados, entenderam que valeu a pena pois os benefícios foram maiores que os custos. O restante, 50%, porém, entendeu que não valeu a pena para a empresa a adoção do SOX, pois os custos superaram os benefícios. O **QUADRO 5** apresenta um sumário das entrevistas.

Quadro 5– SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS À LEI SOX (perguntas fechadas)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários dos entrevistados
A empresa onde você trabalha adota os princípios de governança corporativa e seus efeitos são apontados no relatório anual de divulgação de resultados?	80% - Sim 20% - Parcialmente 0% - Não	“Pelo motivo da Volvo não negociar mais as ações na bolsa de valores nos EUA, os princípios são seguidos e divulgados para a empresa e sociedade, mas não juntamente com os resultados financeiros” “No relatório anual existe um capítulo específico destinado a estes princípios onde são mencionados todas as questões chaves adotadas bem como a estrutura organizacional atualizada”.
A empresa onde você trabalha atende, hoje em dia, as exigências da lei Sarbanes Oxley?	50% - Atendia, porém atualmente as exigências foram reduzidas e passamos a atender num nível de detalhamento menor devido a não obrigatoriedade prevista em lei 30% - Sim, atende 10% - Atendia, porém atualmente mantivemos os mesmos níveis de controles, já que os mesmos já estavam implantados 10% - Hoje em dia somente os controles chave foram mantidos na empresa	“Os controles e normas foram adotados através da departamentalização dos controles internos” “Somente não temos tanta exigência na publicação, mas a estrutura criada de controles internos foi mantida” “Atualmente a empresa não está obrigada a cumprir esta legislação, mas utiliza a mesma como parâmetro”
As informações das Demonstrações Financeiras publicadas, informadas ou reportadas anualmente seguem uma padronização para todas as unidades da corporação nos mais diversos países? Se há alguma divergência, qual é?	90% - Sim 10% - Parcialmente 0% - Não.	“Existe um sistema para a padronização” “Padronizado globalmente”

QUADRO 5 – SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS À LEI SOX (perguntas fechadas) (cont.)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários dos entrevistados
Em sua opinião qual o principal foco do departamento de controle interno da sua empresa no que diz respeito ao cumprimento da Lei Sarbanes Oxley?		<p>“Cobrir todos os riscos existentes com bons controles internos”</p> <p>“Validar os procedimentos das atividades”</p> <p>“Fazer com que os controles garantam a realidade dos números”</p> <p>“Controle interno sobre o reporte financeiro”</p> <p>“Áreas foco determinadas pelo departamento que consolida o reporte no grupo”</p> <p>“Apenas para atender a exigência da Lei SOX</p> <p>Obter conforto dos números publicados nas Demonstrações Financeiras”</p> <p>“Apresentar maior segurança aos acionistas”</p> <p>“Assegurar a eficácia dos controles e procedimentos adotados”</p> <p>“Prevenção de fraudes”</p> <p>“Garantir o cumprimento das normas”</p> <p>“Atendimento aos controles internos”</p> <p>“Confiabilidade das informações contábeis”</p>
Qual o grau de importância que a sua empresa relega aos controles internos baseados na lei Sarbanes Oxley?	<p>20% - 100%</p> <p>10% - Entre 91% e 99%</p> <p>30% - Entre 81% e 90%</p> <p>30% - Entre 71% e 80%</p> <p>10% - Entre 61% e 70%</p>	<p>“Era de 100% antes do grupo decidir sair da bolsa de valores Americana”</p>
Você entende que no código de ética da sua empresa estão previstos os princípios de equidade, transparência e conformidade estabelecidos pelo SOX? Pode-se dizer que o código de ética complementa o SOX ou vice-versa?	<p>90% - Sim</p> <p>10% - Parcialmente</p> <p>0% Não</p>	<p>“A empresa prioriza a conscientização de todos os funcionários quanto a estes aspectos de forma contínua”</p>

QUADRO 5 – SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS À LEI SOX (perguntas fechadas) (cont.)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários dos entrevistados
Adicionalmente opine sobre o SOX.	<p>60% - Não visam dinamismo. Os controles SOX engessam substancialmente os processos não compensando o custo benefício da sua implementação em muitos casos.</p> <p>60% - O SOX passou a garantir a confiabilidade dos controles internos já que anteriormente a sua implementação não havia controles que garantissem os processos em muitos casos.</p> <p>10% - Os controles existentes anteriormente a implementação do SOX já eram suficientes para garantir a confiabilidade dos processos e procedimentos.</p>	<p>“Uma organização pode implementar ótimos controles voltados para o seu ambiente de negócio sem depender de sistemas/processos engessados igual ao SOX.”</p> <p>“Em alguns casos os controles do SOX passaram a garantir a confiabilidade porém com um alto custo operacional, às vezes, optando pela implementação de diversos processos manuais”.</p>
Os controles internos baseados no SOX estão funcionando e para tanto há um acompanhamento por parte dos auditores internos através de parecer de autoria específico comentando a manutenção e atendimento dos controles internos?	<p>90% - Sim</p> <p>10% - Não</p>	Os controles melhoraram significativamente porém agora precisam ser revisados visando reduzir os exageros e engessamentos.

QUADRO 5 – SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS À LEI SOX (perguntas fechadas) (cont.)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários dos entrevistados
<p>A empresa apresentou alterações positivas nos resultados financeiros (cotação das ações, redução de custos internos, etc.), após a adesão aos princípios da governança corporativa e conseqüentemente algumas alterações nos controles e processos internos?</p>	<p>80% - Não 10% - Não sabe 10% - Não opinou 0% - Sim</p>	<p>“A apuração do custo está sendo realizada globalmente este ano. Não se pode afirmar nada no momento. Pode-se afirmar que nossos <i>Stakeholders</i> de uma forma geral aumentaram a credibilidade em nossas informações financeiras” “Acredito que não houve ganho em decorrência da implementação do SOX”. “Eu entendo que houve um descompasso entre o custo de implantação e benefícios. Não fosse o fato da empresa estar no melhor momento da sua história, certamente os custos e controles teriam que ser revisados” “Entendo que a empresa gastou muito para a implantação e não se completou o processo com retorno esperado” “Não houve alteração percebida no resultado” “A empresa melhorou os processos de controles internos aderindo aos princípios chaves do SOX’</p>
<p>Na sua opinião valeu a pena a empresa implementar o SOX na sua empresa, levando-se em consideração o custo benefício?</p>	<p>50% - Sim 50% - Não</p>	<p>“O SOX deu a sustentação necessária diferentemente de outro projeto de controle. Foi importante, pois toda a organização global foi mobilizada” “Não, considerando o custo-benefício, somente”</p>

QUADRO 5 – SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS À LEI SOX (perguntas fechadas) (cont.)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários dos entrevistados
Após a implantação dos controles e processos internos visando atender a governança corporativa e o SOX, houve mais dinamismo e produtividade nas unidades de negócios? Isso representa ganho financeiro para a empresa?	70% - Não 20% - Sim 10% - Não opinou	<p>“Não, na minha opinião houve menos dinamismo pois todos precisaram implantar atividades a mais. O SOX possibilita melhoria nas informações e processos. Em contrapartida tem um custo elevado de horas dos colaboradores, consultorias e auditorias”</p> <p>“O processamento das informações, revisão e informação ficou mais lento, uma vez que temos um número maior de revisores bem como documentos a serem arquivados”</p> <p>“Somente representa ganho financeiro se tal processo é conhecido pelos investidores, e, ou, alguma fraude foi detectada através dos processos implantados”</p> <p>“Alguns processos ficaram mais padronizados”</p> <p>“Entendo que não necessariamente houve ganho financeiro”</p> <p>“Não, ocorreu um engessamento dos procedimentos de tal forma que não houve efetivo ganho financeiro”</p> <p>“Sim, hoje todo o fluxo de processo está mapeado, documentado, testado e disponível internamente para consultas, dúvidas e esclarecimentos”</p>

Fonte: O autor

O **QUADRO 6** faz a análise dos controles SOX adotados na Volvo. Utilizou-se o **QUADRO 4** como referência, além das entrevistas e análise documental.

Quadro 6 – Tipos de controle estabelecidos no SOX. Comparativo com a Volvo

Tipo de controle	Situação da Volvo
Obrigatoriedade de auditoria externa e independente	Contratação de serviços de auditoria externa, através de empresa reconhecida internacionalmente. Emissão de pareceres de auditoria para fins locais e internacionais
Código de ética para os principais executivos	Divulgação de documento denominado Manual de Conduta para todos os colaboradores da empresa. Formação de comitê de ética formado pela auditoria interna, comissão de fábrica e presidente da empresa com linha aberta a todos os colaboradores, fornecedores e clientes.
Registros dos processos de controles internos e certificação pela alta administração e auditoria externa independente	Implementação de controles internos que permitem rastrear todos os principais processos com impactos na contabilidade, e por sua vez nas Demonstrações Financeiras
Comitê de auditoria (no caso do Brasil conselho fiscal)	Existência de um comitê de auditoria centralizado na matriz – Suécia, devido ao fato de que o balanço publicado é somente o consolidado. A Volvo Brasil não publica as Demonstrações Financeiras

Fonte: O autor

4.3 TIPOS DE CONTROLE

Ao serem indagados sobre os tipos de controle adotados pela empresa, 100% dos entrevistados entenderam que os controles seguem uma padronização para todas as unidades de negócio no mundo todo, e que eventuais mudanças são realizadas simultaneamente sem prejuízo desta padronização.

Ao questionarmos com um pouco maior de detalhamento sobre os tipos de controle que tiveram um foco maior por ocasião da implementação do SOX na Volvo do Brasil obtivemos as seguintes repostas:

100% dos entrevistados apontou a "segregação de funções" como sendo o controle mais abordado pela empresa

70% apontaram "instruções formalizadas" e "delegação de poderes e responsabilidades"

60% apontou "controles sobre transações"

50% apontou "aderência às diretrizes e normas legais"

10% apontou "qualificação adequada" e "relação custo-benefício"

4.3.1 Segregação de Funções

Com relação aos tipos de controle citados acima indagamos aos entrevistados quais os custos e benefícios que eles identificavam para cada um dos controles citados por eles. Para o tipo de controle “Segregação de Funções” foram apontados os seguintes benefícios para a empresa:

- Minimização do risco de fraudes (apontado por 30% dos entrevistados)
- Maior confiabilidade nos processos;
- Maior segurança para a sociedade através da diminuição do risco de novos escândalos financeiros imprevisíveis;
- A execução de determinada operação requer o envolvimento de várias pessoas de diferentes níveis hierárquicos, pertencentes a diferentes áreas da empresa;
- Identifica através da análise de mais revisores pontos passíveis de adulteração ou fraudes, propiciando a tomada de ações preventivas ao invés de corretivas;
- Evita desconfortos financeiros ou riscos desnecessários.

Ainda para este tipo de controle foram apontados os seguintes aspectos:

- Aumento da quantidade de funcionários envolvidos no processo, acarretando aumento do custo fixo da empresa (apontado por 30% dos entrevistados);
- Engessamento exagerado dos processos através da criação de novas etapas de aprovações;
- Burocratização excessiva, inclusive nos processos sem a mesma importância no que diz respeito aos riscos envolvidos;
- Multiplicação dos controles;
- Sistemas de informação da empresa não estão preparados para atender as demandas requeridas para a segregação de funções.

4.3.2 Instruções Formalizadas

Para o tipo de controle “instruções formalizadas” foram apontados os seguintes benefícios para a empresa:

- Formalização de procedimentos nos principais processos, facilitando o entendimento de todos os envolvidos nas atividades (apontado por 30% dos entrevistados);
- Menor impacto na qualidade da execução dos processos por ocasião da substituição de funcionários. Com o conhecimento difundido, a operação pode ser entendida ou interpretada por qualquer funcionário;
- Atividades de revisões de processos atualizadas;
- Transparência e rastreabilidade nos processos;
- Exceções são efetivamente analisadas e os devidos impactos mensurados e reavaliados pelos responsáveis.

Ainda para este tipo de controle foram apontados os seguintes custos:

- Formalização excessiva dos controles, dificultando a melhoria destes, pois todo e qualquer reflexo deverá ser atualizado/evidenciado nas descrições dos processos. Dificuldade em manter as instruções atualizadas;
- A atualização das instruções dispendem muito tempo acarretando sempre em recurso de mão-de-obra específico para este tipo de atividade.

4.3.3 Delegação de Poderes e Responsabilidades

Para o tipo de controle “Delegação de Poderes e Responsabilidades” foram apontados os seguintes benefícios para a empresa:

- Todos os envolvidos nos processos têm envolvimento de acordo com a sua hierarquia e com o seu grau de importância dentro da organização;
- Sistemas de informações com seus respectivos responsáveis garantindo a qualidade dos processos;
- Processo claro e rastreável garantindo a identificação e ação sobre eventuais erros identificados.

4.3.4 Controles Sobre Transações

Não foram apontados custos para este tipo de controle. Para o tipo de controle “Controles Sobre Transações” foi apontado o benefício relativo à confiabilidade das informações contábeis geradas pela organização, evitando o risco de fraudes. Com relação ao custo envolvido neste tipo de controle foi apontada a burocratização excessiva.

4.3.5 Aderência às Diretrizes da Empresa e Normas Legais

Por último, para o tipo de controle “Aderência às Diretrizes e Normas Legais” foram apontados os seguintes benefícios:

- Atendimento às normas, assim como a execução de relatórios contábeis mais adequados, evitando distorções nas informações geradas;
- Garantia da aplicação dos procedimentos legais, evitando possíveis multas e desvios financeiros.

Com relação ao custo envolvido neste tipo de controle foi apontada a formalização excessiva dos processos.

4.3.6 Outros Comentários Sobre Custos e Controles do SOX na Volvo

Adicionalmente os entrevistados elaboraram alguns comentários genéricos, não evidenciando o tipo de controle em questão. As observações recebidas foram as seguintes:

O custo de implantação dos controles citados, ou seja, o custo de adaptação dos controles internos da empresa em acordo com a lei SOX foi elevadíssimo, no entanto a contrapartida relativa aos benefícios foi compensadora, tais como: segregação de função, maior transparência das informações, equidade das informações financeiras e contábeis, delegação das responsabilidades e demonstração das atividades executadas para cada área. Os controles gerados não justificaram os investimentos alocados na implementação do SOX (ainda que reduzindo o risco de fraudes), gerando-se muitos controles, sendo que muitos deles desnecessários, causando um engessamento no processo.

Todos os dez entrevistados afirmaram que houve implementação de controles internos em decorrência ao atendimento da lei Sarbanes-Oxley, porém, dentre os controles implementados, os entrevistados apontaram aqueles que foram os mais importantes sob o ponto de vista de controle interno e governança corporativa, de acordo com os tipos de controles, os quais foram:

- 80% dos entrevistados apontou a “segregação de funções” como o tipo de controle mais importante sob o ponto de vista de governança corporativa e controle interno;
- 70% dos entrevistados apontou a “transparência (*Disclosure*), conformidade (*Compliance*) e aderência as diretrizes e normas legais”;
- 60% identificou os seguintes tipos de controles: instruções formalizadas e delegação de poderes e responsabilidades;
- 50% afirmou ser “Controles Sobre Transações”;
- 30% citou equidade (*fairness*), prestação de contas (*Accountability*), qualificação adequada e relação custo benefício.

Adicionalmente, para os tipos de controle apontados acima, foram identificados as seguintes finalidades da implementação:

- 100% dos entrevistados identificou a veracidade das informações e resultados como sendo a principal finalidade da implementação dos controles;
- 90% apontou como sendo minimizar falhas ou desvios para atendimento dos objetivos e metas;
- 70% afirmou que as principais finalidades foram determinar e assegurar as leis, normas e diretrizes internas, assim como garantir que todas as ações gerenciais obedeçam às normas legais;
- 60% elencou contabilizar e demonstrar todas as ações gerenciais ocorridas na empresa bem como garantir a segurança, disciplina e formalidade como sendo as principais finalidades da implementação dos tipos de controles abordados acima;
- 40% apontou a igualdade de tratamento dos acionistas e proporcionar competência e integridade;
- E, por último, 30% dos entrevistados elencou garantir a competência de acordo com as atribuições, assegurar a rapidez e objetividade nas

decisões e o acompanhamento dos fatos relacionados com a finalidade da organização.

Com relação à abrangência dos controles implementados, os entrevistados citou:

- 70% como sendo para líderes de processos;
- 60% como sendo todos os colaboradores internos diretos e indiretos;
- 50% como sendo acionistas, alta direção, departamentos ligados a contabilidade e auditoria interna, a empresa toda envolvendo setores de planejamento, operacionais e gerenciais, e, por último, fornecedores.

Com relação aos controles citados na implementação do SOX, as ferramentas utilizadas para efetivação e medição foram:

- Na opinião de 80% dos entrevistados, elaboração e divulgação de normas e regulamentos;
- Na opinião de 60% dos entrevistados, separar as funções de autorização, execução e controle; acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais mediante ato legítimo, estabelecimento de sistemas que determinem e assegurem a observância das diretrizes e normas legais;
- Na opinião de 30% dos entrevistados, elaboração de planos para admissão, treinamento e qualificação; regimento ou estatuto como organograma e cronograma adequado e a adoção de ferramentas para a eficiência no uso de recursos;
- Na opinião de 20% dos entrevistados, treinamento e rodízio dos colaboradores de acordo com a competência e integridade.

Ao serem questionados sobre os controles e processos internos adotados, no sentido de atender as necessidades da empresa quanto aos princípios de equidade, conformidade e transparência das informações, 100% dos entrevistados concordou com a colocação acima. O **QUADRO 7** apresenta um sumário das entrevistas.

Quadro 7 - Sumário das entrevistas relativas aos tipos de controles (perguntas fechadas)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários
Os controles internos adotados pela empresa na unidade de trabalho onde você atua seguem uma padronização para as demais unidades no restante do mundo?	100% - Sim 0% - Não	"Controles padronizados com categorização dos níveis de risco e grau de explicação" "Devido a legislação alguns controles tendem a ser diferentes"
Na ocasião da adesão da empresa aos princípios de governança corporativa houve muitas alterações nos procedimentos internos? Assinale abaixo os tipos de controles que em sua opinião mais foram motivos de foco na implementação do SOX.	100% - Segregação de funções 70% - Instruções formalizadas 70% - Delegação de poderes e responsabilidade 60% - Controles sobre transações 50% - Aderência às diretrizes e normas legais 10% - Qualificação adequada 10% - Relação Custo benefício	"Consta nos periódicos os princípios de governança corporativa"
Houve implementação de controle interno em decorrência da implementação do SOX? Dentre os controles implementados, quais, em sua opinião, foram os mais importantes sob o ponto de vista de controle interno e governança corporativa de acordo com os tipos de controles abaixo?	80% - Segregação de funções 70% - Transparência 70% - Aderência as diretrizes e normas legais 70% - Conformidade 60% - Instruções formalizadas 60% - Delegação de poderes e responsabilidade 50% - Controles sobre transações 30% - Equidade 30% - Prestação de contas 30% - Qualificação adequada 30%- Relação custo benefício	
Com relação aos controles citados identificar para os assinalados, qual foi a finalidade dos mesmos?	100%- Veracidade das informações e resultados - 90% - Minimizar falhas ou desvios para atendimento dos objetivos e metas 70% - Todas as ações gerenciais devem obedecer às normas legais 70% - Determinar e assegurar as leis, normas e diretrizes internas 60% - Contabilizar e demonstrar todas as ações gerenciais ocorridas na empresa 60% - Garantir a segurança, disciplina e formalidade 40% - Igualdade de tratamento dos acionistas 30% - Garantir a competência de acordo com as atribuições 30% - assegurar a rapidez e objetividade nas decisões 30% - acompanhamento dos fatos relacionados com a finalidade da organização	

QUADRO 7 - Sumário das entrevistas relativas aos tipos de controles (perguntas fechadas) (Cont.)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários
Você consegue identificar a abrangência dos controles assinalados na questão acima?	70% - Líderes de processo 60% - Todos os colaboradores internos, diretos ou indiretos 50% - Acionistas 50% - Alta direção 50% - Departamentos ligados a contabilidade e auditoria interna 50% - A empresa toda, envolvendo setores de planejamento, operacionais e gerencial 50% - Fornecedores e outros	
Ainda para os controles citados você saberia descrever a ferramenta para efetivação e medição	80% - Elaboração e divulgação de normas e regulamentos 60% - Separar as funções de autorização, execução e controle 60% - Acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais mediante ato legítimo 60% - Estabelecimento de sistemas que determinam e asseguram a observância das diretrizes e normas legais 30% - Elaboração de planos para admissão, treinamento e qualificação 30% - Regimento ou estatuto com organograma e cronograma adequado 30% - Adoção de ferramentas para garantir a eficiência no uso de recursos	
Os controles e processos internos adotados atualmente atendem às necessidades da empresa quanto aos princípios de equidade, conformidade e transparência das informações?	100% - Sim	“Sim, mas é necessário cortar certos excessos” “Sim, no entanto eles devem evoluir conforme o aumento das novas operações” “Sim, mas precisam ser sempre revistos e novos e diferentes riscos devem ser sempre avaliados”

Fonte: O autor

O **QUADRO 8** faz a análise dos tipos e objetivos de controle do SOX adotados na Volvo. Utilizou-se o **QUADRO 1** como referência, além das entrevistas e análise documental.

Quadro 8 - Tipos e objetivos de controle estabelecidos no SOX. Comparativo com a Volvo

Tipo de controle	Situação Volvo
Instruções formalizadas	Procedimentação de todos os principais processos mapeados pelo SOX. Rastreabilidade e identificação de todos os envolvidos nos processos
Segregação de funções	Válido para todos os colaboradores diretos. Processos mapeados e segmentados de tal forma a garantir que cada etapa seja realizada por pessoas diferentes e com qualificação adequada
Qualificação adequada	Programas de treinamentos focados nas habilidades necessárias para execução de atividades chave.
Delegação de poderes e responsabilidades	Implementação de alçadas para aprovações de gastos.
Controles sobre transações	Controles específicos para cada tipo de transação envolvendo os colaboradores diretos, lideranças, alta administração, fornecedores e clientes.
Aderência às diretrizes e normas legais	Divulgação anual de normas e procedimentos contábeis aos diretores e gerentes e lideranças cujas atividades tenham impacto nas Demonstrações Contábeis
Relação custo/benefício	Análise de retornos dos investimentos. Cada área de negócio possui um analista de negócios responsável por controlar todos os desembolsos realizados validando as principais transações no tocante ao custo benefício

Fonte: O autor

4.4 MECANISMOS DE CONTROLE

Ao serem perguntados sobre se a empresa adota controles internos e processos de melhoria nas transações contábeis e não contábeis visando os itens da estrutura de controle interno proposto pelo COSO, obtiveram-se as seguintes respostas:

- 80% reconhece que a empresa adota controles internos visando a avaliação de risco;
- 70% reconhece que a empresa adota controles internos visando o ambiente de controle, as atividades de controle e o monitoramento;
- 40% apenas reconhece que a empresa adota controles internos visando a informação e comunicação.

A percepção de 70% dos entrevistados é a de que existem políticas internas voltadas aos colaboradores da empresa, sejam administrativos ou os demais envolvidos nos processos-chave de controles internos, orientando e esclarecendo sobre a importância dos controles internos para os resultados da empresa. 10% dos entrevistados concordam parcialmente com a informação acima.

80% dos entrevistados afirma que os controles internos são revisados periodicamente visando a adequação e dinamismo na operacionalização. 20% porém, entende que os controles não visam dinamismo e que acabam por engessar o processo substancialmente, não compensando o custo/benefício da sua implementação em muitos casos. Um dos entrevistados comentou que, no decorrer da implementação do SOX, não se levou em consideração as diferenças entre os controles que realmente eram importantes e aqueles que não agregavam valor.

A totalidade dos entrevistados acenou para o fato de que existe um acompanhamento contínuo da auditoria interna e que existem propostas de melhorias para os controles e processos internos, porém apenas 30% dos entrevistados entende que o benefício foi maior que o custo, na empresa, em detrimento aos outros 70% dos entrevistados que afirma que o custo foi maior que o benefício. Ainda com relação aos mecanismos de controle e medidores de *performance* os entrevistados fizeram os seguintes comentários, com relação a cada mecanismo:

4.4.1 Sistema de Crenças

Para o Sistema de Crenças, cujo indicador é a adesão aos valores de missão e visão propostos pela empresa, 70% dos entrevistados entende que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. Apenas 10% dos entrevistados percebe que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX. 10% ainda, afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo.

Para o Estabelecimento de Limites, cujo indicador é a elaboração do código de conduta, planejamento e diretrizes operacionais, 60% dos entrevistados crê que a empresa já atendia, anteriormente, ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 30%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX.

4.4.2 Recompensa e Reconhecimento

Para a Recompensa e Reconhecimento cujo indicador é a qualificação e premiação, promoções e presentes, 50% dos entrevistados crê que a empresa já

atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 30%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX. 10% ainda, afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo.

4.4.3 Controle Interativo

Para Controle Interativo cujo indicador é o envolvimento nas decisões por meio de diálogo e novas iniciativas, 60% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 30% afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo.

4.4.4 Homogeneidade no Recrutamento

Para a Seleção cujo indicador é a homogeneidade dos recrutados, sociabilização e relação harmoniosa, 100% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX.

4.4.5 Participação

Para a Participação cujo indicador é o trabalho em grupo, cerimônias e festas coletivas, 80% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 10% afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo.

4.4.6 Supervisão de Valores

Para a Supervisão de Valores cujo indicador é a atenção a vida pessoal e pensamento dos colaboradores, colegas subordinados e superiores, 70% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 10%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX. 10% ainda, afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo.

4.4.7 Codificação de Valores e Crenças

Para a Codificação dos Valores e Crenças cujo indicador é a história, interpretações e distinções hierárquicas, 70% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 20%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX.

4.4.8 Controle de Diagnóstico

Para o Controle de Diagnóstico cujo indicador são os planos de ação, planos orçamentários e reuniões de *feedback*, 70% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 20%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX.

4.4.9 Controle de Ocorrências

Para o Controle de Ocorrências cujo indicador é o acompanhamento dos processos por meio de registro, 40% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 30%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX. 20% ainda, afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo.

4.4.10 Controle de Qualidade e Produtividade

Para o Controle de Qualidade e Produtividade cujo indicador é o acompanhamento e medição de *performance*, 70% dos entrevistados crê que a empresa já atendia anteriormente ao processo de adoção às normas propostas pela lei SOX. 10%, porém, entende que a empresa somente passou a adotar este mecanismo após a adoção do SOX. 10% ainda, afirma que nem mesmo com a adoção do SOX a empresa passou a adotar este mecanismo. O **QUADRO 9** apresenta um sumário das entrevistas.

Quadro 9– Sumário das entrevistas relativas ao tema Mecanismos de Controles (Perguntas Fechadas)

Questões abordadas no questionário	Estatísticas das respostas dos entrevistados	Principais comentários
Em sua opinião, a sua empresa adota controles internos e processos de melhoria em todas as transações contábeis e não contábeis visando quais itens da estrutura de controle interno? Marque abaixo quantos forem necessários.	80% - Avaliação de risco 70% - Ambiente de controle 70% - Atividades de controle 70% - Monitoramento 40% - Informação e comunicação	
Os processos e controles internos são revisados periodicamente visando adequação e dinamismo na operacionalização?	80% - Sim 20% - Não visam dinamismos. Os controles SOX engessam substancialmente os processos não compensando o custo benefício da sua implementação em muitos casos.	“Cada controle possui um prazo de atualização de processos” “No decorrer da implementação do SOX não se levou em conta os controles que realmente eram importantes daqueles que não agregavam valor.”
Existe acompanhamento contínuo da auditoria interna e propostas de melhoria para os controles e processos internos? Qual é o impacto nos resultados financeiros da empresa?	100% - Sim, existe acompanhamento. 70% - Custo maior que o benefício 30% - Benefício maior que o custo	“Sim, o impacto não é significativo pois a Volvo é uma grande empresa. A auditoria interna propicia maior confiabilidade nas informações” “Sim, existe acompanhamento, porém sem propostas de melhoria” “Poder-se-ia ter os mesmos benefícios com redução do nível de controle. Flexibilizar sem perder o foco”
Com relação aos mecanismos de controle e medidores de <i>performance</i> no seu entendimento indique aqueles que a empresa já atendia, anteriormente a implementação do SOX.	70% - Sistema de crenças 60% - Estabelecimento de limites 50% - Recompensas e reconhecimento 60% - Controle interativo 90% - Seleção 80% - Participação 90% - Supervisão de valores 70% - Codificação dos valores e crenças 70% - Controle de diagnóstico 40% - Controle de ocorrências 70%- Controle de qualidade e produtividade	

Fonte: O autor

O **QUADRO 10** faz a análise dos mecanismos de controle e medidores de *performance* adotados na Volvo. Utilizou-se o **QUADRO 2** como referência, além das entrevistas e análise documental.

Quadro 10 - Mecanismos de Controles e Medidores de *Performance*. Comparativo com a Volvo

Mecanismos de Controle	Indicadores de Performance	Situação da Volvo
Sistema de crenças	Adesão aos valores de missão, visão e propostas da empresa.	Divulgação periódica da visão e missão da empresa para todos os colaboradores
Estabelecimento de limites	Elaboração do código de condutas, planejamento e diretivas operacionais	Divulgação periódica parcial ou integral do código de ética da empresa para discussão com as lideranças
Recompensas e reconhecimento	Quantificações e premiações, promoções e presentes	Promoções por mérito e aumentos de salários anuais aos colaboradores com melhor desempenho
Controle interativo	Envolvimento nas decisões por meio do diálogo e novas iniciativas	Decisões tomadas através do consenso entre a diretoria, gerência, lideranças e demais colaboradores
Seleção	Homogeneidade dos recrutados, sociabilização, relações harmoniosas	Ambiente de trabalho propício para a troca de informações e execução de tarefas. Relações de trabalhos otimizadas.
Participação	Trabalhos em grupos, festas e cerimônias coletivas.	Eventos coletivos para marcar datas ou cumprimento de metas são comuns na organização
Supervisão dos valores	Atenção á vida pessoal e pensamento dos colaboradores, colegas, subordinados e superiores.	Valores pessoais tais como: saúde, família e desenvolvimento pessoal são tratados com grau de importância diferenciado dentro da organização
Codificação dos valores e crenças	Histórias, interpretações e distinções hierárquicas.	A Volvo tem valores voltados à segurança e confiabilidade, portanto a implantação do SOX estava alinhada a valores estabelecidos. A decisão por implantar foi tomada pela matriz mundial e envolveu todas as unidades no mundo.
Controle de diagnósticos	Planos de ação, planos orçamentários, reuniões de feedbacks	Utilização de planos de ação e controles orçamentários como ferramentas importantes na gestão dos negócios. Alto grau de importância para as feedbacks, cujo tema é discutido através de treinamentos específicos
Controle de ocorrências	Acompanhamento dos processos por meio de registros	Os processos são formalizados e permitem total e completa rastreabilidade, inclusive com a identificação dos colaboradores envolvidos em cada etapa do processo
Controle de qualidade e produtividade	Acompanhamento e medição de performance (investimento <i>versus</i> receita)	Acompanhamento mensal através de índices específicos da corporação, realizado pelos analistas de negócios de cada área de negócios da organização

FONTE: Adaptado de Simons (1995), O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud Carvalho da Silva, 2000)

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo principal investigar os custos e benefícios da lei Sarbanes-Oxley através do estudo de caso de uma empresa automobilística. A Volvo do Brasil se demonstrou um caso bastante interessante a ser investigado, pois, apesar de num primeiro momento ter optado por adotar a lei Sarbanes-Oxley como balizador da configuração de seus controles internos, algum tempo depois optou globalmente por voltar atrás e descontinuar o processo, porém, mantendo tudo o que já havia sido implementado. A manutenção de um setor específico voltado à avaliação constante dos controles internos e a importância até hoje dispensada a estes controles, mesmo após a descontinuação do SOX, demonstram o grau de relevância e a preocupação com este tema por parte da organização.

A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário com perguntas semi-estruturadas e divididas em três blocos, abordando-se no primeiro bloco a lei Sarbanes-Oxley de maneira mais genérica; no segundo bloco os tipos de controle; e no terceiro bloco os mecanismos de controle. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador através da entrega do questionário e, no momento da devolução do mesmo, a abordagem sobre os aspectos mais relevantes apontados pelo entrevistado de maneira bastante informal.

Dentre o universo de doze questionários distribuídos, obtiveram-se dez respostas acarretando num percentual de 83% de repostas, o que foi considerado suficiente para coletar algumas informações consideradas essenciais.

A Volvo do Brasil sempre foi uma empresa bastante preocupada em realizar as suas operações da forma mais transparente e correta possível, demonstrando ser extremamente conservadora quando levado em consideração algum risco de não cumprir as exigências legais. Manter uma imagem idônea e acima de qualquer suspeita, sempre foi o balizador estratégico da companhia. A imagem séria e responsável construída ao longo dos trinta anos de existência no Brasil, não pode ser abalada ou colocada em questionamento, mesmo que em detrimento à prospecção de algum benefício comum de mercado que venha a conflitar com os seus valores. Para tanto a empresa disponibiliza, a todos os seus colaboradores, um código de conduta baseado na ética e em bons procedimentos, cujos temas são periodicamente discutidos e reforçados através de ações corporativas.

Com base na compilação dos questionários respondidos, pudemos observar que, de fato, a adoção do SOX como sistema de controle interno provocou reações bastante distintas entre os pesquisados à medida que a pesquisa abordava questões mais específicas sobre os custos e benefícios da implementação do projeto na empresa. Ficou bastante claro nas repostas dos questionários que as pessoas pesquisadas reconhecem tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos do projeto, pois enfatizaram razões bastante convincentes para suportar tanto o custo do projeto quanto o benefício do mesmo para a empresa.

As melhorias obtidas pela empresa são expressas de forma bastante clara, e são apontadas por todos os entrevistados que, apesar de em alguns momentos ressaltarem os custos com maior ênfase, não deixaram de expor com clareza os pontos fortes do SOX.

Com relação aos benefícios apontados, percebe-se um sentimento bastante acentuado no tocante a confiabilidade nas Demonstrações Financeiras da companhia, assim como a redução do risco de fraudes. A formalização das atividades e o melhor entendimento das estratégias e dos principais processos que suportam a operação da empresa também foram fatores reconhecidos, por todos, como sendo um diferencial positivo, assim como sendo um objetivo importante alcançado com a implementação do projeto.

Há um sentimento bastante positivo sobre os processos cobertos pelo SOX, pois as pessoas se sentem mais seguras e confiantes no tocante os processos como um todo, visto que antigamente conseguiam garantir somente as suas próprias atividades.

Para Simons (1995) os sistemas de controles de gestão dão conta das estratégias da organização, informando e medindo as metas individuais, orientando e estimulando a participação pelo compartilhamento do conhecimento.

Ressalto também a questão do *turnover* de funcionários, que antese da implementação do projeto, acarretava perda do conhecimento dos processos, assim como um período muito extenso para treinamento de um novo colaborador para execução das atividades. Atualmente, há mapeamento de todos os processos e a fase de transição do conhecimento ficou bastante reduzida, pois todos os processos encontram-se documentados com riqueza de detalhes.

Em contrapartida a estes comentários observou-se também um sentimento bastante acentuado no que diz respeito ao custo geral do projeto. Não houve a

divulgação do custo financeiro relacionado à implementação do SOX na organização, porém os entrevistados entendem, em linhas gerais, que o investimento foi significativo. Alguns, apesar de reconhecerem os benefícios dos controles internos adotados, questionam o custo financeiro do projeto.

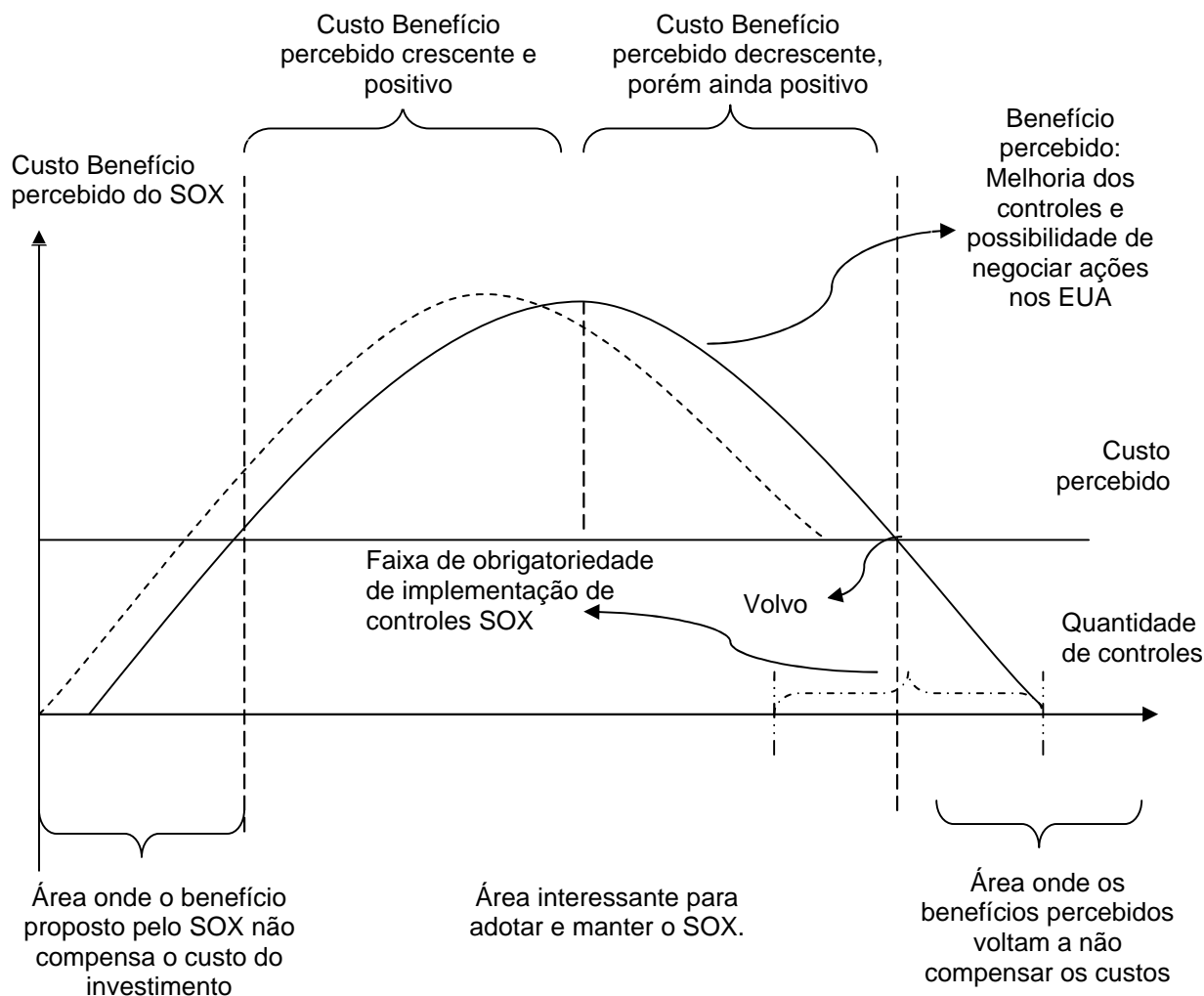
Outro argumento muito citado nos questionários foi o de que houve certo exagero na elaboração dos controles, sendo em alguns casos controles manuais que interferiram na execução de rotinas de determinados departamentos.

Por último, nos deparamos diversas vezes com o argumento de que houve um engessamento exagerado de algumas rotinas cujos controles tornaram-se mais importantes que as atividades controladas. Neste aspecto houve certo prejuízo no que diz respeito a alteração ou readaptação de processos alicerçados na melhoria contínua das atividades.

Ficou evidente que há um reconhecimento geral por parte dos entrevistados abordando as melhorias ocorridas, porém, paradoxalmente, quando questionamos sobre quais foram os mecanismos de controle que tiveram impacto positivo com a adoção da Lei SOX, observamos que grande parte dos entrevistados apontou que praticamente muitos dos controles necessários já existiam na empresa antes da implementação do sistema de controles internos. Isto demonstra que, apesar da empresa ter adotado globalmente o SOX como ferramenta para otimizar os controles internos, muito já havia sido implementado anteriormente por conta da própria cultura organizacional da empresa.

Esta pesquisa sugere que a implementação da lei Sarbanes-Oxley agrega valor ao processo, gerando benefícios para a empresa até determinado nível de burocratização dos processos. Após este nível há uma tendência do excesso de controles impactarem negativamente nos processos, engessando-os e deixando-os mais lentos. Cabe aos administradores acompanharem e entenderem o processo de forma a evitar que a empresa seja prejudicada pelos excessos, conforme demonstrado no **GRÁFICO 1**.

Gráfico 1 – Gráfico do Custo Benefício do SOX nas empresas



Fonte: O autor

Através do **GRÁFICO 1** se pode verificar o ciclo completo de custo benefício dos controles internos. Num primeiro momento constata-se que para determinados tipos de empresas o benefício proposto pelo SOX não compensa o custo do investimento, pois o mesmo é elevado e por mais benefícios nos controles internos que o SOX possa agregar aos processos da empresa, esta não consegue arcar com o alto custo de implementação.

Para as empresas de grande porte, que têm fôlego financeiro suficiente para arcar com os custos da implementação do SOX, verifica-se que há um momento em que os benefícios aumentam e são superiores aos custos. Ou seja, à medida que há implementação de novos controles, os mesmos são favoráveis à empresa e excedem os custos agregados.

O SOX, porém, por ser uma ferramenta muito detalhada, continua impondo a implementação de novos controles, sendo que, a partir de um determinado momento, estes passam a não agregar valor ao negócio da empresa. Ou seja, os benefícios começam a diminuir, porém ainda são superiores aos custos agregados.

Já numa etapa seguinte, os excessos ou os exageros propostos pelo SOX, acarretam uma diminuição significativa dos benefícios, levando as empresas a concluírem que, a partir de determinado momento, os custos envolvidos passam a ser maiores que os benefícios gerados, acarretando o questionamento do custo benefício do SOX. Neste ponto, muitas empresas acabam por decidir a cessar a implementação saindo no mercado de capitais americano, pois, nestes casos, os controles passam a ser mais importantes que os processos controlados.

Claro que o que se pretende demonstrar neste gráfico é a existência de um ciclo onde grande parte das empresas se enquadra, inclusive a empresa pesquisada neste trabalho, porém há empresas que demonstram um ciclo no qual a implementação de controles de acordo com a lei SOX trazem benefícios percebidos superiores aos custos em todas as fases do processo, conforme demonstrado na curva pontilhada do **GRÁFICO 1**.

É importante salientar que a quantidade de controles necessários para a implementação do SOX é variável e cabe a cada empresa entender e aplicar a adoção de novos controles conforme a sua necessidade, evitando cometer alguns exageros que podem comprometer o objetivo inicial do projeto.

No caso da Volvo em especial, a alta administração da empresa percebeu determinados exageros por conta da exigência do SOX, concluindo que o custo envolvido passou a ser equivalente ao benefício gerado. Percebeu também que o nível de controles que havia alcançado era suficiente para cumprir as demandas do mercado Europeu. Desta forma, decidiu por manter todos os controles existentes, assim como a estrutura criada para manter estes controles, saindo em definitivo do mercado americano e concentrando a negociação das suas ações exclusivamente na bolsa de valores de Estocolmo, na Suécia

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram suficientes para dar conta dos objetivos deste trabalho. Como o tema escolhido é novo e de relevância nas organizações, o campo para pesquisa é amplo e de interesse.

Algumas recomendações devem ser feitas para pesquisas futuras neste tema. Uma delas é que, por se tratar de um estudo de caso, a presente pesquisa não pode

ser generalizada. Portanto, um possível desdobramento da pesquisa é realizá-la num conjunto maior de empresas. Nesta expansão da amostra, sugere-se buscar empresas nos diversos agrupamentos propostos no **GRÁFICO 1**, a saber, empresas que não têm escala para adotar o SOX (ainda que tenham ações negociadas em bolsa) – não conseguem diluir o custo fixo de operar dentro dos padrões do SOX; empresas que percebam vantagem em se adequar aos padrões do SOX, seja pelo benefício dos controles em si, seja por franquear o acesso ao mercado de capitais da bolsa de NY (incluindo tanto as que apresentam custo/benefício crescente como decrescente, mas ainda positivos) e empresas que não adotam ou abandonaram, por entenderem que os custos acabaram superando os benefícios. Uma possibilidade é conduzir pesquisas desta natureza sob a forma de levantamento (*survey*).

BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, Sebastião Júnior. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V12. n. 24. p. 149-188. dez. 2005.
- BERTON, Luiz Hamilton. **Indicadores de Desempenho e as práticas de boa governança corporativa**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- CARVALHO DA SILVA, Rosimeri. **Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total – o caso da siderúrgica riograndense**. ENEO, 2000.
- FERNANDES, B. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SIFFERT FILHO, Nelson. **“Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90”**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 9, v. 5, jun. 1998.
- STEIL, Andrea Valéria e SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento organizacional como estratégia de controle**. Rio de Janeiro, ANPAD, 1998.
- VIDIGAL, Antonio C. **“Gestão de Risco e Governança Corporativa”**. Disponível no site www.ibcbrasil.com.br/riskupdate
- IBRACON. **Princípios contábeis**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- QUEIROZ, Patrícia. (2004) **“A dura realidade da SOX”**. In: Revista Capital Aberto. Nº 2. Dez, 2004.
- VERGARA, Sylvia. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições de experiência** – São Paulo: Saraiva, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Data de acesso: 13 de junho de 2006.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho** de Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

(KOCH, 2002) Koch, C., *Why dosen't you ROI add up? You do the math*, Março 2002
In: <http://www.darwinmag.com/read/030102/roi.html>
Acesso feito em 05/10/2008.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Governança Corporativa**. O Globo, Rio de Janeiro, 25 de dezembro de 2000. Primeiro Caderno, p.7.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE-CFC. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília: CFC, 2003.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Resolução 3.081, de 29 de maio de 2003. Dispõe sobre a prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições a funcionar pelo Banco Central. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/denor/port/2004/1%5C3.170,%20de%2030%20de%20maio.asp>> Acesso em 04 mai. 2005.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Resolução 3.170, de 30 de janeiro de 2004. Altera a Resolução 3.081. de 2003 que disciplina a prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições a funcionar pelo Banco Central. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/denor/port/2004/1%5C3.170,%20de%2030%20de%20janeiro.asp>> Acesso em 04 mai. 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS-CVM. **Cartilha de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br> >. Acesso em 10 de março de 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas. Junho, 2003. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/IBGC%20Code%203rd%20edition.pdf> Acesso em 04 mai. 2005.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria**. 7ª ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Case study Research: desing and methods**. London: Sage Publications, 1994.

SIMONS, Robert. **How new top managers use control systems as levers of strategic renewal** . Strategic Management Journal vol. 15, 169-189; Mar 1994; 15, 3; ABI/INFORM Global pg. 169.

SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business School Press, Boston, MS, 1995.

FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. California: Sage Publications, 2003.

TURNBULL, Shann. **Corporate governance: its scope, concerns and theories**. Blackwell Publishers, Oxford, v. 5, n. 4, 1997.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360, october, 1976.

HAWLEY, James P.; WILLIAMS, Andrew P. **The rise of fiduciary capitalism – how institutional investors can make corporate America more democratic**. Philadefphia: University of Pennsylvania Press, 2000.

POUND, John. **The promise of the governed corporation**. Boston: Harvard Business Review, n. 61, p. 89-98, march-april, 1995.

CARVALHO DA SILVA, Rosimeri. **Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total – o caso da siderúrgica riograndense**. ENEO, 2000.

STEIL, Andrea Valéria e SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle**. In: 22º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pósgraduação em Administração - ANPAD, 1998. Anais.... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998 – CDROM.

IBRACON – INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES. **Normas Internacionais de Auditoria**. São Paulo, 1997, p.84-85.

D'ÁVILA, Marcos Zähler & OLIVEIRA, Marcos Aparecido Martins. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, p.15-17, 2002.

DEPARTAMENTO DO TESOUREO NACIONAL. **Instrução Normativa nº 16**. 20.de dezembro de 1991.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis**. NBC T 11, revisadas em 1997.

MACHADO, M. R. *et al.* **Avaliação de resultado e desempenho**: um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e Gecon. In: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Leste. Anais..CD-Rom. .Punta del Leste: IIC, 2003.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

SEBASTIÃO BERGAMINI JUNIOR **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa** REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 149-188, DEZ. 2005

LEBAS, M.: **“Toward a theory of management control: organizational, information economics, and behavioral approach”** . Jouiy en Josas, France, 1980.

SIFFERT Filho, Nelson. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90**. Revista BNDES n.9, junho de 1998. CVM. **Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 24 de março de 2008.

KPMG Brasil. Publicação periódica da divisão de Banking & Finance, janeiro de 1999.

NORTH, Douglass C. ***Institutions, institutional change and economic performance – political economy of institutions and decisions***. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo, ALMEIDA PRADO, José Estevam de. **Governança e o valor das empresas: o respeito dos acionistas é um dever moral das companhias que captam recursos do público**. São Paulo: *Revista BOVESPA*, n. 88, p. 42-43, out.-dez., 2003.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS – AICPA. **Statements on Auditing Standards 55**. United States, 1988.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS – AICPA.
Statements on Auditing Standards 78. United States, 1995.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY
COMMISSION – COSO. **Internal Control: Integrated Framework.** United States.

ANEXO A

LEI SARBANES-OXLEY

A Lei possui onze capítulos subdivididos em seções.

a) Primeiro Capítulo: Estabelece a criação de um conselho independente, não governamental, com a responsabilidade de supervisionar a auditoria nas empresas, visando à proteção dos investidores e o aumento da confiança do público.

b) Segundo Capítulo: 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.

c) Terceiro Capítulo: A lei determina a independência do comitê de auditoria e estabelece as suas responsabilidades. Outro requisito importante é a certificação pelo CEO e pelo CFO dos relatórios enviado à SEC, incluindo certificações sobre a efetividade dos controles internos. Estabelece, ainda, normas de conduta para dirigentes em relação a períodos de quarentena.

d) Quarto Capítulo: 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 deste relatório pelos auditores externos, divulgação de transações que estejam fora do balanço patrimonial e adoção e divulgação de código de ética para executivos financeiros.

e) Quinto Capítulo: A lei estabelece que a SEC deve adotar regras para coibir conflito de interesses nas recomendações dos analistas de investimentos.

f) Sexto Capítulo: Dispões 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.

g) Sétimo Capítulo: A Lei 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.

h) Oitavo Capítulo: Trata de medidas para inibição das 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.

i) Nono Capítulo: A lei enquadra crimes administrativos como crimes comuns reforçam as penalidades, orienta as penas para crimes eletrônicos e requer que os CEOs e os CFOs certifiquem conformidade com o SEC, impondo penas para certificações fraudulentas.

j) Décimo Capítulo: Determina que o CEO deve assinar a declaração anual de imposto de renda.

k) Décimo - primeiro Capítulo: Aborda as fraudes corporativas e o dever de prestar contas, atribuindo maior autoridade para órgãos regulatórios e cortes federais.

APÊNDICE A
ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

1) A empresa onde você trabalha adota os princípios de governança corporativa e seus efeitos são apontados no relatório anual de divulgação de resultados?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Comentários:

2) A empresa onde você trabalha atende, hoje em dia, as exigências da lei Sarbanes-Oxley?

- Sim
- Não
- Atendia, porém atualmente as exigências foram reduzidas e passamos a atender num nível de detalhamento menor devido a não obrigatoriedade prevista em lei.
- Atendia, porém atualmente mantivemos os mesmos níveis de controles já que os mesmos já estavam implantados.
- Hoje em dia somente os controles chaves foram mantidos na empresa.

Comentários:

3) As informações das Demonstrações Financeiras publicadas, informadas ou reportadas anualmente seguem uma padronização para todas as unidades da corporação nos mais diversos países? Se há alguma divergência, qual é?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Comentários:

4) Em sua opinião qual o principal foco do departamento de controle interno da sua empresa no que diz respeito ao cumprimento da Lei Sarbanes Oxley?

5) Qual o grau de importância que a sua empresa relega aos controles internos baseados na lei Sarbanes Oxley?

- Entre 0 e 40%
- Entre 41 e 60%
- Entre 61 e 70%
- Entre 71 e 80%
- Entre 81 e 90%
- Entre 91 e 99%
- 100%

Comentários:

6) Você entende que no código de ética da sua empresa estão previstos os princípios de equidade, transparência e conformidade estabelecidos pelo SOX? Pode-se dizer que o código de ética complementa o SOX ou vice-versa?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Há conflitos

Comentários:

7) Na sua opinião, a sua empresa adota controles internos e processos de melhoria em todas as transações contábeis e não contábeis visando quais itens da estrutura de controle interno? Marque abaixo quantos forem necessários.

- Ambiente de Controle
- Avaliação de Risco
- Atividades de Controle
- Informação e Comunicação
- Monitoramento

Comentários:

8) Os controles internos adotados pela empresa na unidade de trabalho onde você atua segue uma padronização para as demais unidades no restante do mundo?

- Sim
- Não
- Com ressalvas significativas
- Com ressalvas imateriais

Comentários:

9) No seu entendimento existem políticas internas voltadas aos colaboradores da sua empresa (administrativos e demais envolvidos nos processos chaves de controles internos), orientando e esclarecendo a importância dos controles internos para os resultados da empresa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Comentários:

10) Os processos e controles internos são revisados periodicamente visando adequação e dinamismo na operacionalização?

Sim

Não

Raramente

Não visam dinamismo. Os controles SOX engessam substancialmente os processos não compensando o custo benefício da sua implementação em muitos casos.

Comentários:

11. Adicionalmente opine: (Marque quantas respostas forem necessárias).

Não visam dinamismos. Os controles SOX engessam substancialmente os processos não compensando o custo benefício da sua implementação em muitos casos.

Os controles existentes anteriormente a implementação do SOX já eram suficientes para garantir a confiabilidade dos processos e procedimentos.

O SOX passou a garantir a confiabilidade dos controles internos já que anteriormente a sua implementação não havia controles que garantissem os processos em muitos casos.

Comentários:

12. Os controles internos baseados no SOX estão funcionando e para tanto há um acompanhamento por parte dos auditores internos através de parecer de autoria específico comentando a manutenção e atendimento dos controles internos?

Sim

Não

Parcialmente

Comentários:

13) A sua empresa ainda se preocupa em manter e controlar os controles internos adotados em função do SOX?

Sim

Não

Parcialmente

Comentários:

14) Comente aqui os cinco principais impactos positivos ou negativos da implementação do SOX numa empresa.

Comentários:

15) Na ocasião da adesão da empresa aos princípios de governança corporativa houve muitas alterações nos procedimentos internos? Assinale abaixo os tipos de controles que em sua opinião mais foram motivos de foco na implementação do SOX.

- Instruções Formalizadas
- Segregação de Funções
- Qualificação Adequada
- Delegação de Poderes e Responsabilidades
- Controles sobre Transações
- Aderência as Diretrizes e Normas Legais
- Relação Custo Benefício
- Outros – Elencar e Descrever abaixo

Comentários:

16) Dentre os controles citados acima por você, quais são os custos e benefícios de cada um deles na sua opinião?

Comentários:

- 17) Com relação aos mecanismos de controle e medidores de *performance* no seu entendimento a empresa: já atendia, passou a atender ou não atende aos indicadores abaixo:

JA – Já atendia

PA – Passou a atender

NA – Não Atende

- () Sistema de crenças

Indicador: Adesão aos valores de missão e visão propostos pela empresa

- () Estabelecimento de Limites

Indicador: Elaboração do código de condutas, planejamento e diretivas operacionais

- () Recompensas e Reconhecimento

Indicador: Quantificações e premiações. Promoções e presentes

- () Controle Interativo

Indicador: Envolvimento nas decisões por meio do diálogo e novas iniciativas

- () Seleção

Indicador: Homogeneidade dos recrutados, sociabilização e relação harmoniosa

- () Participação:

Indicador: trabalhos em grupos, cerimônias e festas coletivas

- () Supervisão de Valores

Indicador: Atenção a vida pessoal e pensamento dos colaboradores, colegas, subordinados e superiores

() Codificação dos Valores e Crenças

Indicador: Histórias, interpretações e distinções hierárquicas

() Controle de Diagnóstico

Indicador: Planos de ação, planos orçamentários, reuniões de Feedback

() Controle de Ocorrências

Indicador: Acompanhamento dos processo por meio de registro

() Controle de Qualidade e Produtividade

Indicador: Acompanhamento e medição de *performance* (investimento versus receita)

Comentários:

18) Houve implementação de controle interno em decorrência da implementação do SOX? Dentre os controles implementados, quais, em sua opinião, foram os mais importantes sob o ponto de vista de controle interno e governança corporativa de acordo com os tipos de controles abaixo?

() *Fairness* (Eqüidade)

() *Disclosure* (Transparência)

() *Accountability* (Prestação de Contas)

() *Compliance* (conformidade)

() Instruções Formalizadas

() Segregação de Funções

() Qualificação Adequada

() Delegação de Poderes e Responsabilidades

() Controles Sobre Transações

() Aderência as Diretrizes e Normas Legais

() Relação Custo Benefício

Comentários:

19) Com relação aos controles citados na questão acima identificar para os assinalados, qual foi a finalidade dos mesmos?

- Igualdade de tratamento dos acionistas
- Veracidade das Informações e resultados
- Contabilizar e demonstrar todas as ações gerenciais ocorridas na empresa
- Todas as ações gerenciais devem obedecer a normas legais
- Garantir a segurança, disciplina e formalidade
- Garantir a competência de acordo com as atribuições
- Proporcionar competência e Integridade
- Assegurar Rapidez e Objetividade nas Decisões
- Acompanhamento dos fatos relacionados com a finalidade da organização
- Determinar e Assegurar as Leis, Normas e Diretrizes Internas
- Minimizar falhas ou desvios para atendimento dos objetivos e metas

Comentários:

20) Você consegue identificar a abrangência dos controles assinalados na questão 18?

- Acionistas
- Alta Direção
- Líderes de Processos
- Departamentos ligados a contabilidade e auditoria interna
- A empresa toda envolvendo setores de planejamento, operacionais e gerenciais
- Todos os colaboradores internos, diretos ou indiretos
- Fornecedores e outros

Comentários:

21) Ainda para os controles citados na questão 18, você saberia descrever a ferramenta para efetivação e medição?

- Elaboração e divulgação de normas e regulamentos
- Elaboração de planos para admissão, treinamento e qualificação
- Separar as funções de autorização, execução e controle
- Treinamento e rodízio dos colaboradores de acordo com a competência e integridade
- Regimento ou estatuto com organograma e cronograma adequado
- Acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais mediante ato legítimo
- Estabelecimento de sistemas que determinam e asseguram a observância das diretrizes e normas legais
- Adoção de ferramentas para garantir a eficiência no uso dos recursos

Comentários:

- 22) A empresa apresentou alterações positivas nos resultados financeiros (cotação das ações, redução de custos internos, etc.), após a adesão aos princípios da governança corporativa e conseqüentemente algumas alterações nos controles e processos internos? Se houve efeito contrário, por favor, também comente.

Comentários:

- 23) Os controles e processos internos adotados atualmente atendem as necessidades da empresa quanto aos princípios de equidade, conformidade e transparência das informações?

Comentários:

- 24) Após a implantação dos controles e processos internos visando atender a governança corporativa e o SOX, houve mais dinamismo e produtividade nas unidades de negócios? Isso representa ganho financeiro para a empresa?

Comentários:

25) Existe acompanhamento contínuo da auditoria interna e propostas de melhoria para os controles e processos internos? Qual é o impacto nos resultados financeiros da empresa?

Resposta do (s) entrevistado (s):

custo maior que o benefício

benefício maior que o custo

Comentários:

26) Em sua opinião valeu a pena a empresa implementar o SOX na sua empresa, levando-se em consideração o custo benefício?

Sim

Não

Comentários:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)