



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HECTOR CAVALCANTE SILVA**

**ADEQUAÇÕES DA LEI SARBANES-OXLEY E A CONFORMIDADE DOS**  
**CONTROLES INTERNOS -**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS**

**FORTALEZA**

**2014**

HECTOR CAVALCANTE SILVA

ADEQUAÇÕES DA LEI SARBANES-OXLEY E A CONFORMIDADE DOS  
CONTROLES INTERNOS -  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Jocildo Figueiredo Correia Neto

FORTALEZA

2014

HECTOR CAVALCANTE SILVA

ADEQUAÇÕES DA LEI SARBANES-OXLEY E A CONFORMIDADE DOS  
CONTROLES INTERNOS -  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correa Neto (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. Álvaro Luiz Bandeira de Paula

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. João da Cunha Silva:

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Pelo dom da vida e pela oportunidade de  
desfrutar de todas as suas obras e feitos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me proporcionou, além da vida, perseverança e coragem para seguir em frente nessa conquista.

A minha mãe, pelas palavras de incentivo, credibilidade e por todo o seu pleno e fiel amor. E ao meu pai, por me ensinar que a única herança que ninguém pode me tirar é o conhecimento adquirido.

As minhas irmãs, Ingrid e Talita, obrigado por dividirem comigo os melhores sentimentos de irmãos: companheirismo, respeito e carinho.

A minha querida e amada esposa Diana, que sempre esteve ao meu lado, quando precisei de um olhar de apoio, um gesto de compreensão ou de carinho e por sempre acreditar em mim, seus aplausos são os melhores incentivadores das minhas conquistas. Somente grandes amores são capazes de escutar angústias, mostrar novos caminhos para superar decepções e se alegrar pelas conquistas dos seus, obrigado por me proporcionar, diariamente, viver esse amor.

Ao professor Jocildo Neto, por toda a disponibilidade, atenção e auxílio despendido ao longo deste trabalho. Sua orientação foi engrandecedora em todos os aspectos desta pesquisa, muito obrigado pela dedicação e tempestivo retorno aos meus questionamentos.

A todos os meus amigos pelo apoio, palavras de força e por dividirem comigo esse sentimento tão nobre que é a amizade.

Agradeço em especial a Danisio Barbosa pelos ensinamentos diários e por ter estado sempre disponível a me ajudar nesta pesquisa. Muito obrigado.

## RESUMO

A Lei Sarbanes-Oxley foi sancionada pelo presidente dos Estados Unidos, George W. Bush, em 30/07/2002 e sua criação foi em decorrência de vários escândalos fraudulentos ocorridos em grandes empresas norte-americanas. Seu principal objetivo é estabelecer maior transparência na divulgação das informações econômico-financeiras, maior rigor nos procedimentos de controle interno e atribuir maior responsabilidade aos principais executivos. O objetivo deste trabalho foi analisar a Lei Sarbanes-Oxley como parâmetro de eficácia dos controles internos existentes nas principais atividades da “Empresa Alfa”, empresa que atua no ramo de alimentos e que podem gerar impacto em suas demonstrações financeiras. Trata-se de um trabalho descritivo, que apresenta os controles internos que a organização analisada mantém para permanecer em conformidade com as exigências da SOX. A técnica de pesquisa utilizada foi uma entrevista estruturada com o profissional que participou da implantação de novas atividades, com alto grau de relevância para o ambiente das organizações, o Coordenador da área de Planejamento e Report. Finalizando com uma análise entre as exigências da SOX Americana e a SOX Israelense, além de demonstrar a importância da criação de uma área específica para o gerenciamento dos riscos.

**Palavras-chave:** Lei Sarbanes-Oxley. Riscos. Sistema de Informação. Controles Internos.

## **ABSTRACT**

The Sarbanes-Oxley Act was signed by U.S. President, George W. Bush, on 07/30/2002, and its creation was due to several fraud scandals at major American companies. Its main objective is to establish greater transparency in the disclosure of financial and economic information, the tightening of the internal control procedures and assign greater responsibility to senior executives. The objective of this study was to analyze the Sarbanes-Oxley as a measure of effectiveness of internal controls in the key activities of the "Alpha Company" company engaged in the food business, and can have an impact on its financial statements. This is a descriptive study, which shows the internal controls that the organization maintains analyzed to remain in compliance with the requirements of SOX. The technique used was interview structured with the professional who participated in the implementation of new activities with a high degree of relevance to environmental organizations, the Coordinator of Planejamento e Report area. Ending with an analysis of the requirements of American SOX between Israeli SOX, as well as demonstrating the importance of creating a specific area for risk management.

**Keywords:** Sarbanes-Oxley Act. Risks. Information System. Internal Controls.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Comparação do Comitê de Auditoria segundo a Lei Sarbanes-Oxley e a Resolução do CMN .....24
Figura 1	Certificação conforme as regras da Seção 302 da Lei Sarbanes-Oxley .....26
Figura 2	Modelo de 4 elementos .....43
Quadro 2	Definição dos subprocessos mais significativos das atividades da “Empresa Alfa” e o nível percentual de importância de cada subprocesso .....44
Quadro 3	Subprocessos mais significativos definidos pela empresa israelense em conjunto com a “Empresa Alfa” .....44
Quadro 4	Classificação dos subprocessos mais significativos das atividades da “Empresa Alfa” conforme análise em conjunto da “Empresa Alfa” feita pelos seus gestores e pela empresa israelense .....45
Figura 3	SAP R/3 .....52
Figura 4	SAP GRC Acces Control .....53
Figura 5	SAP GRC Acces Control – Fluxo (Alterar Usuário) .....54
Figura 6	SAP GRC Acces Control – Fluxo (Criar e/ou Alterar Aprovador) .....54
Figura 7	Transação ST03 no SAP – Relatório Mensal .....55
Quadro 5	Comparativo entre as exigências da SOX e as atividades realizadas pela “Empresa Alfa” .....57

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01	Composição da Lei Sarbanes-Oxley .....	21
-----------	--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AS 5	Auditing Standard n° 5
BACEN	Banco Central do Brasil
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CGTI	Controles Gerais de Tecnologia da Informação
CMN	Conselho Monetário Nacional
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ERP	Enterprise Resource Planning
GC	Governança Corporativa
GRC	General Risk Control
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler Auditores Independentes
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>RISCOS</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Tipos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Gerenciamentos de Riscos Empresariais</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.1</b>	<i>Conceitos</i> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2</b>	<i>Objetivos e Metas</i> .....	<b>19</b>
<b>2.3.3</b>	<i>Componentes</i> .....	<b>20</b>
<b>2.4</b>	<b>Lei Sarbanes-Oxley</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Composição</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2.1</b>	<i>Criação do Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes (PCAOB)</i> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2.2</b>	<i>Independência do auditor</i> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2.3</b>	<i>Responsabilidade corporativa</i> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2.4</b>	<i>Aumento do nível de divulgação de informações financeiras</i> .....	<b>27</b>
<b>2.4.2.5</b>	<i>Conflito de interesses de analistas</i> .....	<b>28</b>
<b>2.4.2.6</b>	<i>Comissão de recursos e autoridade</i> .....	<b>28</b>
<b>2.4.2.7</b>	<i>Estudos e Relatórios</i> .....	<b>28</b>
<b>2.4.2.8</b>	<i>Prestação de contas das empresas e Fraudes criminais</i> .....	<b>28</b>
<b>2.4.2.9</b>	<i>Aumento das penalidades para crimes de colarinho branco</i> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2.10</b>	<i>Restituição de impostos corporativos</i> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2.11</b>	<i>Fraudes corporativas e prestação de contas</i> .....	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>Classificação</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Modelos intrínsecos ao sistema de informações para a gestão econômica</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4</b>	<b>Limitações</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4.1</b>	<i>Quanto às crenças dos gestores</i> .....	<b>35</b>
<b>3.4.2</b>	<i>Quanto à quantidade de informação</i> .....	<b>35</b>
<b>3.4.3</b>	<i>Quanto à confiabilidade</i> .....	<b>36</b>
<b>3.5</b>	<b>Sistema de informação contábil – gerencial</b> .....	<b>36</b>

<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Enquadramento metodológico</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Empresa participante da pesquisa</b> .....	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Adequação a SOX</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2</b>	<b>Sistema de informação</b> .....	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem no cenário econômico das grandes potências mundiais, bem como nos países emergentes como o próprio Brasil, são registradas em uma expressiva velocidade. Levando-se em conta que a grande maioria desses países mantém algum tipo de ligação com os demais e pelas inúmeras ferramentas de globalização hoje existentes, qualquer decisão tomada em uma determinada Unidade Federativa geralmente afeta outras com esta mesma brevidade.

Grande parte destas decisões é realizada para atender legislação ou órgãos reguladores e, nestes casos, geralmente, afeta o cenário econômico de um país ou de um dado mercado, provocando nas organizações alteração em seus processos e correria para adequar-se as exigências, especialmente se estas tiverem como objetivo evitar prováveis perdas financeiras. Paralelamente a estas exigências, mudanças nas organizações também podem ser motivadas para garantir e manter seu sucesso, através de um gerenciamento eficiente de seus processos e atividades.

Uma das maiores mudanças no atual cenário financeiro a qual as grandes organizações foram submetidas foi a adequação de seus processos à Lei Sarbanes-Oxley. A ocorrência dos escândalos financeiros de empresas norte-americanas no início do Século XXI tornou-se o fator motivador da criação desta lei, que trouxe parâmetros a serem seguidos pelas organizações.

Apesar de não ser uma lei obrigatória a todas as empresas, seus parâmetros e exigências têm expressiva contribuição no mercado financeiro, tendo como objetivo evitar futuros escândalos como os que ocorreram em 2001 e 2002, estabelecer novamente confiança e credibilidade ao cenário econômico dos Estados Unidos e impor um regime ético de atuação empresarial das organizações e seus dirigentes.

Os escândalos corporativo-financeiros ocorridos neste período envolveram grandes organizações norte-americanas, tais como Enron (do setor de Energia), Worldcom (do setor de telecomunicações), uma das empresas de auditoria externa mundialmente renomada, a Arthur Andersen, e outros participantes como escritórios de advocacia e instituições financeiras.

Os fatos registrados neste período foram estrategicamente pensados e executados por membro do alto escalão destas organizações, o que findou em expressivos prejuízos para os que detinham investimentos nestas, bem como para grande parte de seus colaboradores,

pois nos Estados Unidos é muito comum os funcionários investirem suas economias nas organizações em que trabalham.

Este tipo de investimento é ainda mais forte, especialmente, se as organizações estão apresentando bons resultados financeiros, como de fato estava acontecendo, porém estes foram gerados por meios fraudulentos, objetivando melhorar o resultado financeiro destas companhias e assim manter e aumentar os bônus da alta administração, bem como cumprir determinadas cláusulas de empréstimos contratados junto aos bancos, como cláusulas de *covenants*, onde o balanço das empresas contratados dos financiamentos devem apresentar índices de liquidez positivos, para evitar a liquidação do empréstimo em curto prazo.

De acordo com Borgerth (2012), a Lei Sarbanes-Oxley foi editada com o objetivo de reestabelecer o equilíbrio dos mercados através de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida. Tais mecanismos devem ter como balizadores as boas práticas de governança corporativa, com foco principal nas áreas de auditoria e segurança da informação.

Independente de ser uma organização com capital aberto, ou que tenha ações negociadas na bolsa, todas as empresas objetivam sucesso em suas atividades, e as de fins lucrativos esperam retornos positivos de seus investimentos, aumento de *market-share*, diminuição dos seus custos, aumento nas receitas e resultado financeiro cada vez maior.

Porém, em todas as atividades das empresas existem riscos, e estes podem contribuir negativamente na obtenção e perpetuidade de sucesso destas. Os riscos podem estar atrelados as áreas produtivas, financeiras ou mesmo ao segmento a qual a companhia está inserida. Conhecer estes riscos já é um dos passos para controlá-los, e apesar dos riscos de mercado não poderem ser controlados, a partir do momento que são conhecidos, a empresa pode buscar ferramentas para tomada de decisões prévias e precisas para que as perdas sejam minimizadas.

Ainda no sentido de riscos, duas seções contidas na SOX dão subsídios para que as organizações aperfeiçoem seus controles internos, seções 302 e 404. Estas têm prioritariamente como objetivo garantir a transparência das atividades das companhias e assim assegurar aos acionistas e investidores ética e confiabilidade nos relatórios financeiros, e paralelamente este aperfeiçoamento facilitará o gerenciamento dos fatores que potencializam a materialização, ou consubstanciação, dos riscos existentes nas operações das empresas.

A análise dos passos e obrigadoriedades que a SOX exige, alinhada com um estudo dos riscos que as organizações estão expostas e levantamento dos controles internos existentes nas organizações contribui eficazmente para o alcance dos objetivos destas.

Demonstrando também para o mercado que é uma organização transparente, o que gera impacto positivo para os acionistas e demais *stakeholders*.

Neste sentido de transparência, ética por parte dos diretores das organizações e interesse dos advogados, auditores e analistas das organizações além das exigências de conformidade da Lei Sarbanes-Oxley existem também as boas práticas de Governança Corporativa. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é a organização que se dedica à promoção da GC e influencia os agentes organizacionais na busca por maior transparência, justiça e responsabilidade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014), “as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

O problema de pesquisa que este trabalho propõe é: como a “Empresa Alfa” se adequa às exigências da Lei Sarbanes-Oxley e busca conformidade em seus controles internos?

O objetivo geral do presente trabalho é, portanto, analisar a Lei Sarbanes-Oxley como parâmetro de eficácia dos controles internos existentes nas principais atividades que geram impacto nas demonstrações financeiras de uma empresa que atua no ramo de alimentos.

Após exposto o objetivo principal, são detalhados a seguir os objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Apresentar os controles chaves que a “Empresa Alfa” mantém para garantir a conformidade com a SOX.
- b) Evidenciar o processo de revisão dos principais controles pela área de controladoria e disponibilização destes para a alta administração da Companhia.
- c) Demonstrar como a ferramenta de controle informatizado da “Empresa Alfa” auxilia e dá suporte à segregação das funções e atividades da companhia.

De acordo com Gil (1991, p.35), “hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema”. Complementando esse conceito o autor Martins (2007, p. 41) define hipótese como um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis. Trata-se de suposições idealizadas na tentativa de antecipar respostas do problema de pesquisa. A seguir são apresentadas as hipóteses a que esse estudo se refere:

- a) Adequação dos controles da empresa baseada nas exigências da SOX pode gerar uma cultura de boas práticas de GC, produzindo benefícios percebidos por parte dos acionistas como confiabilidade, presteza e melhora das respostas.
- b) O nível de utilização do sistema de informação da companhia como ferramenta de gerenciamento de risco pode demonstrar a subutilização deste quando analisados todos os controles operacionais da organização.

Classifica-se esse estudo como um trabalho descritivo visando apresentar os controles internos que a organização analisada mantém para permanecer em conformidade com as exigências da Lei Sarbanes-Oxley, bem como certificar as hipóteses anteriormente citadas.

A elaboração deste trabalho foi embasada pelo método de abordagem de estudo de caso, que se dedica entre outras as interações ambientais de unidades sociais. Tendo sido este estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de alimentos. De acordo com Young (1960, p.269 *apud* Gil 1991, p.59):

Estudo de caso é um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

É feito um levantamento qualitativo e quantitativo das informações relativas à empresa em estudo, a fim de expandir o conhecimento do tema estudado e solucionar o problema apresentado, utilizando-se do método de entrevista. Conforme Martins (2007, p.37), este método trata-se de um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informação por parte do outro, o entrevistado.

O estudo realizado contribui com a comunidade acadêmica, especialmente por se tratar de um tema com tendências a ser seguido por órgãos reguladores no mundo inteiro. Contribui também com os profissionais que atuam nas áreas de controladoria, análise de risco, de auditoria e demais empresas e interessados neste tema, inclusive para empresa que não tenham ações negociadas na bolsa de Nova York, e que ensejam mudanças ou implementação de controles em sua estrutura organizacional.

O estudo está estruturado em 6 seções que detalham informações suficientes para o atendimento do objetivo deste trabalho.

Na primeira seção, é descrita a importância do tema estudado, bem como o problema motivador da pesquisa, os objetivos geral e específicos, as hipóteses que sanam o

problema estudado e por fim, é apresentada, brevemente, a metodologia utilizada para desenvolver este trabalho.

Já na segunda seção, são apresentados os conceitos e objetivos referentes à Gestão de Risco, enfocando também um detalhamento acerca da Lei Sarbanes-Oxley.

Com a finalidade de agregar informações acerca da parte sistêmica, a terceira seção discorre sobre os Sistemas de Informação, seus modelos e utilizações que contribuem ao tema estudado.

Posteriormente, as seções que tratam da fundamentação teórica, a quarta seção apresenta detalhadamente a metodologia aplicada na execução do estudo.

Na quinta seção, é apresentado o estudo de caso, efetuado para demonstrar os aspectos relativos aos controles internos e evidências da SOX nas atividades da “Empresa Alfa”.

E, por fim, na sexta seção são apresentadas as considerações finais do estudo, destacando a resposta ao problema da pesquisa e os meios estabelecidos para a consecução deste objetivo.

## 2 RISCOS

### 2.1 Conceitos

Existem vários conceitos de Riscos, não havendo unanimidade acerca de sua definição. Todos são muito amplos e abrangem não só os aspectos contábeis e financeiros, mas também os operacionais dentro das empresas. Damodaran (2009, p.24) define risco como a “variabilidade dos retornos observados de um investimento em comparação com o retorno esperado do investimento, mesmo quando esses retornos representam resultados positivos”.

Knight (1921) *apud* Damodaran (2009, p.23) explica que as primeiras discussões acerca da definição sobre risco baseiam-se na diferença entre risco subjetivo e risco passível de ser quantificado de forma objetiva. Assim, o autor diferencia risco de incerteza como:

... A Incerteza precisa ser considerada com um sentido radicalmente distinto da noção comumente aceita de Risco, da qual nunca foi adequadamente separada... O aspecto essencial está no fato de “Risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros o termo não aceita esse atributo; além disso, há enormes e cruciais diferenças nas consequências desses fenômenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante...

Em resumo, o autor define a incerteza quantificável como risco. Damodaran (2009, p. 24) acredita que o risco está diretamente ligado a diversas áreas da atividade humana. Assim, o autor analisa algumas diferenças importantes:

- **Risco *versus* probabilidade** – Enquanto algumas definições para risco concentram-se apenas na probabilidade de um evento ocorrer, as definições mais abrangentes incluem tanto a probabilidade de ocorrência quanto as consequências desse evento.
- **Riscos *versus* ameaça** – Em alguns campos de atuação, estabelece-se um contraste entre risco e ameaça. Ameaça é um evento de baixa probabilidade com consideráveis consequências negativas, em que os analistas são incapazes de avaliar a probabilidade de ocorrência. Por outro lado, risco é definido como sendo um evento de maior probabilidade, acerca do qual há informações suficientes para avaliar tanto a probabilidade quanto as consequências.
- **Todos os resultados *versus* resultados negativos** – Algumas definições de risco tendem a se concentrar apenas nos cenários negativos, ao passo que outras são mais abrangentes e contemplam qualquer variabilidade com o risco.

O que chama a atenção para o risco está no fato de poder gerar, por um lado, ganhos potenciais, pois as empresas que são capazes de avaliar o cenário que estão inseridas e assumir os riscos encontrados podem chegar ao auge.

Pela descrição de Oliveira; Perez Jr e Silva (2011, p.205) risco “é a possibilidade de futuros ganhos ou fluxo de caixa líquidos serem, significativamente, menores que o esperado”. Complementando a definição, os autores entendem como “a chance do retorno de

um investimento ser diferente do inicialmente esperado, o que inclui a possibilidade de perder parte ou todo o valor aplicado”.

Conforme Baraldi (2011, p.6), os riscos são tudo aquilo que impede a empresa de ganhar e/ou que faz perder. O autor complementa afirmando que “os riscos são elementos incertos e as expectativas que agem constantemente sobre os objetivos e metas, sobre os meios estratégicos e o ambiente e que provocam os desastres financeiros, até mesmo naturais e morais, e, por consequência, se bem gerenciados, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades”. Complementando a definição, Baraldi diz que as oportunidades surgem do gerenciamento dos riscos, principalmente em como a empresa vai se comportar diante das percepções e ações sobre os riscos.

## **2.2 Tipos**

Conforme Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011, p.204), os riscos podem ser segregados em três modalidades: risco de crédito, risco de taxa de câmbio e risco de preço. Risco de crédito é a “possibilidade de a companhia vir a incorrer em perdas decorrentes de problemas financeiros de seus clientes, que os obriguem a não honrar seus compromissos assumidos”. Já o risco de taxa de câmbio é a “possibilidade de a companhia vir a sofrer perdas por conta de flutuações nas taxas de câmbio, que reduzam valores nominais de suas contas a receber ou aumentem os valores de suas contas a pagar e empréstimos captados no mercado internacional”. Finalizando com o risco de preço que é a “possibilidade de a companhia vir a sofrer perdas por conta de flutuações de preços de seus produtos ou serviços, nos mercados interno ou externo” (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2011, p.204).

Grouhy, Mark e Galai (2004, p.34) classificam os riscos financeiros em seis categorias: Risco de Mercado, Risco de Crédito, Risco de Liquidez, Risco Operacional, Risco Legal e Risco de Fator Humano.

Para os autores, risco de mercado é o risco de que mudanças nos preços e nas taxas no mercado financeiro reduzam o valor das posições de um título ou de uma carteira. Risco crédito é definido como sendo “risco de que uma mudança na quantidade do crédito de uma contraparte afetará o valor da posição de um banco”. O risco de liquidez compreende tanto risco de financiamento de liquidez quanto risco de liquidez relacionado às negociações. Risco de financiamento de liquidez se relaciona à capacidade de uma instituição financeira de levantar o caixa necessário para rolar sua dívida, para atender exigências de caixa, margem e garantias das contrapartes e (no caso de fundos) de satisfazer retiradas de capital. O Risco de

Liquidez relacionado às negociações é o risco de que uma instituição não seja capaz de executar uma transação ao preço prevalente de mercado porque não há, temporariamente, qualquer apetite pelo negócio do outro lado do mercado.

O risco de financiamento de liquidez e o risco de liquidez relacionado às negociações definem-se como duas dimensões do Risco de Liquidez, apesar destas serem estreitamente relacionadas. Quando uma transação não puder ser adiada, sua execução pode levar a uma perda substancial na posição e é um risco difícil de ser quantificado (*sic*). O Risco Operacional, por sua vez, "se refere às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falha da gerência, controles defeituosos, fraude e erro humano". Relacionado ao risco operacional, existem vários casos de falhas operacionais relacionadas a uso de derivativos, caracterizadas por transações alavancadas, ao contrário das transações à vista (GROUHY; MARK; GALAI, 2004, p.34).

O risco jurídico, por conseguinte, surge por toda uma série de razões. Por exemplo, uma contraparte pode não ter a autoridade legal ou regulatória para se engajar em uma transação. "Riscos Jurídicos geralmente só se tornam aparentes quando uma contraparte, ou investidor, perde dinheiro em uma transação e decide acionar o banco para evitar o descumprimento de suas obrigações". E por fim, o Risco de Fator Humano é assim definido como "uma forma especial de risco operacional. Relaciona-se às perdas que podem resultar em erros humanos como apertar o botão errado em um computador, inadvertidamente destruir um arquivo ou inserir um valor errado para um parâmetro de entrada de um modelo" (GROUHY; MARK; GALAI, 2004, p.36).

## **2.3 Gerenciamento de Riscos Empresariais**

### **2.3.1 Conceitos**

Para Baraldi (2011, p.7), o gerenciamento de riscos empresariais são "os conhecimentos, os métodos, os processos organizados e as ações práticas e melhoradas continuamente para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos e metas estratégicos".

Todo o processo engloba identificar, quantificar, selecionar, decidir, informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada os riscos empresariais. Baraldi (2011, p. 31) define riscos empresariais como todos os eventos e expectativas que possam impedir a empresa e as pessoas de ganharem respeito e

dinheiro. Esses riscos podem levar uma empresa à falência e seus funcionários ao desemprego.

De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011, p.203), entende-se como gestão de risco:

Um processo, quase sempre determinado pelo Conselho de Administração e executado pelos Gestores da empresa, entre os quais inclui-se a equipe da Controladoria, aplicado à estratégia do negócio e desenhado para identificar eventos que possam afetar a sua continuidade e permite prover, com razoável segurança, a realização dos objetivos empresariais, medidas corretivas que proporcionarão adequado alinhamento da estratégia com o apetite aos riscos assumidos pela empresa e seus responsáveis.

COSO *apud* Baraldi (2011, p. 35) também define gerenciamento de riscos empresariais como um processo efetuado por pessoas, no estabelecimento da estratégia empresarial e na identificação dos eventos e riscos potenciais que podem afetar a entidade e gerenciá-los dentro do ambiente da empresa de modo a dar segurança razoável na realização dos seus objetivos. Seus principais conceitos baseiam-se nas premissas de ser um processo realizado por pessoas, estabelecido estratégias, aplicado em todas as áreas da empresa e é desenhado para identificar eventos e riscos potenciais que afetem a entidade. Além de fornecer segurança razoável à alta administração.

### 2.3.2 Objetivos e Metas

Na visão de Baraldi (2011, p. 19), os objetivos e metas:

Devem se flexibilizar em face dos diferentes cenários, níveis de competências específicas e ganhos de conhecimento que as pessoas das empresas vão agregando com o tempo, em função dos erros cometidos e minimizados e dos acertos comemorados.

O sucesso de uma empresa depende do alinhamento constante dos objetivos estratégicos. Assim, possíveis paradigmas devem ser superados, ajustados ou, até mesmo, modificados. Para Baraldi, uma forma de estruturar esses objetivos é por meio das características estratégicas, táticas e operacionais. Baraldi (2011, p. 21) assim as definem:

**Criar valor** – a “estrela” de criar valor é o norte de toda organização. Criar valor em todos os objetivos: acionistas, cliente, fornecedores e ambiente. Criar valor em todos os meios: pessoas, processos e informação e comunicação. Ao criar valor em todas as dimensões, por consequência, cria-se valor para empresa.

**Nível Estratégico** – envolve o passado e o presente e muito mais o processo decisório sobre o futuro. E, no futuro, há a incerteza e o risco correspondentes. E o bem ou o mal praticados irá causar o sucesso ou o fracasso das organizações. Os

exemplos mais comuns, como investir ou desinvestir, reestruturar, substituir, concentrar ou ampliar, inovar, etc.

**Nível Tático** – suporta o Estratégico. Deve ser aplicado para avaliar se o estratégico é exequível ou não; se os riscos são gerenciáveis e se incertezas podem estar num campo suportável em situações de forte stress. Envolve algumas decisões, como pesquisar e desenvolver um modelo, negociar, contratar recursos especializados, etc.

**Nível Operacional** – inclui os principais componentes dos meios para atingir os objetivos e as metas: pessoas, processos, sistemas, informação e comunicação.

Acionistas investem capital em busca de retorno e outros benefícios que atendam as suas expectativas. Já os clientes querem ter suas expectativas sempre atendidas. Assim, as expectativas e objetivos das empresas devem estar sempre aliados aos dos clientes e do mercado. Fornecedores e empresas também tem que aliar suas expectativas a fim de que esse relacionamento externo traga ganhos para a empresa. O ambiente interno e externo deve ser sempre valorizado por meio de equilíbrio que auxilie a entidade, o meio ambiente, a sociedade e as pessoas.

Segundo Oliveira; Perez Jr e Silva (2011, p.204) “objetivando diminuir o risco de grandes perdas e melhorar a compreensão e controle das operações nos diversos mercados, surgiu uma atividade denominada Gestão de Riscos, que é fundamental para acompanhar e controlar os riscos e posições”. Estabelecer os limites e definir os procedimentos são as principais ferramentas para o controle e o conhecimento das diversas exposições criadas pelas operações das empresas.

### 2.3.3 Componentes

Quanto aos componentes, Baraldi (2011, p.37) descreve como sendo:

- **AMBIENTE DE CONTROLE** – estabelecimento do tom da organização que influencia a conscientização das pessoas; fundamenta e fornece disciplina e estrutura a todos os outros componentes de controles internos.
- **AVALIAÇÃO DE RISCOS** – identificação e análise dos riscos relevantes para atingir os objetivos; forma a base para determinar como os riscos devem ser gerenciados.
- **INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO** – os sistemas que suportam identificação, captura, preparação e troca de informação no melhor tempo, conteúdo e formato para capacitar as pessoas a cumprirem com suas responsabilidades.
- **MONITORAMENTO** – um processo que avalia continuamente a qualidade do desempenho dos controles internos.
- **ATIVIDADES DE CONTROLE** – as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da Administração serão seguidas.

O ambiente de controle é o ambiente onde se tomam as grandes decisões de uma empresa, é onde se quantificam os objetivos e toleram os riscos para a entidade. Na avaliação de riscos estabelece-se o processo de identificação dos riscos em relação aos objetivos e metas

desejados, que possam agregar valor a entidade. O monitoramento é uma atividade de controle que deve ser feita pelos integrantes da administração da entidade.

Baraldi afirma que todas as essas etapas qualificam o processo realizado pelas pessoas da empresa, que busca dar uma segurança razoável na realização dos objetivos e metas. A constante melhoria de si mesma, dos concorrentes e das práticas do mercado, seja local ou internacional, não pode ser desestimulada.

## 2.4 Lei Sarbanes-Oxley

### 2.4.1 Objetivos

A Lei Sarbanes-Oxley foi publicada pelo Governo dos Estados Unidos em 30 de julho de 2002. De acordo com Borgerth (2007, p. 19):

A Lei Sarbanes-Oxley tem por objetivo estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado norte-americano. O objetivo final é o de restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas e, assim, consolidar a teoria dos mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários.

Na definição de Baraldi (2011, p.295), “a lei estabelece a auditora de controles internos, cujo objetivo consiste em expressar uma opinião sobre a avaliação da administração da eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros”. A lei aplica regras rígidas de governança corporativa, proporcionando maior transparência e confiabilidade aos resultados da empresa, instituindo fortes punições contra as fraudes empresariais e dando maior independência aos órgãos de auditoria.

### 2.4.2 Composição

Baseado na descrição de Borgerth (2007, p. 19), a Lei Sarbanes-Oxley está dividida em onze capítulos citados na tabela abaixo:

Tabela 01: Composição da Lei Sarbanes-Oxley

CAPÍTULO	DESCRIÇÃO
Capítulo I	Criação do Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes
Capítulo II	Independência do Auditor
Capítulo III	Responsabilidade Corporativa
Capítulo IV	Aumento do Nível de Divulgação de Informações Financeiras
Capítulo V	Conflitos de Interesses de Analistas

Capítulo VI	Comissão de Recursos e Autoridade
Capítulo VII	Estudos e Relatórios
Capítulo VIII	Prestação de Contas das Empresas e Fraudes Criminais
Capítulo IX	Aumento das Penalidades para Crimes de Colarinho Branco
Capítulo X	Restituição de Impostos Corporativos
Capítulo XI	Fraudes Corporativas e Prestação de Contas

Fonte: Borgerth (2007, p.19)

#### **2.4.2.1 Criação do Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB)**

O PCAOB é uma entidade privada sob a supervisão da Securities and Exchange Commission - SEC, sem fins lucrativos, criada em 2002 pela Lei Sarbanes-Oxley. Borgerth (2007, p. 20) descreve como missão do PCAOB “supervisionar o trabalho de auditoria das companhias abertas, de forma a proteger os interesses dos investidores e promover o interesse público na preparação de relatórios de auditoria que sejam informativos, precisos e independentes”.

Para Baraldi (2011, p.295), o PCAOB é a “entidade que supervisiona os trabalhos de auditores de empresas abertas que negociam no mercado americano, criou o Auditing Standard n° 5 (AS 5), estabelecendo os requisitos mínimos a serem cumpridos numa revisão de controle interno”. O AS 5 está direcionado as demonstrações financeiras, pois são nelas que recairão os impactos das fraudes e erros que levarão os *stakeholders* de mercado de capitais a serem enganados e haver perdas significantes. Na definição de Baraldi (2001, p.297), “se os controles internos são eficazes, há uma segurança razoável de que as demonstrações financeiras a serem publicadas também sejam confiáveis”. Para o autor, o auditor deve emitir opinião sobre os controles internos. Sua confiança baseia-se na existência ou não de fraqueza material nos controles internos.

Pela descrição de Borgerth (2007, p.20), a formação desse Conselho deve ser de cinco membros apontados pela SEC, dentre eles profissionais de integridade e reputação incontestáveis, que tenham demonstrado comprometimento com os interesses dos investidores e compreensão da responsabilidade e natureza da evidenciação da informação contábil que será divulgada.

Para Borgerth (2007, p.20), as principais atribuições do PCAOB são:

- a. O registro das empresas de auditoria independente autorizadas a funcionar no país.
- b. O estabelecimento de padrões de auditoria, controle de qualidade, ética, independência e outros relacionados ao desempenho dos serviços de auditoria.
- c. Condução de inspeções nas empresas de auditoria.

- d. Condução de investigações, procedimentos disciplinares e imposição de sanções apropriadas tanto para as empresas de auditoria quanto para os sócios e gerentes dessas instituições.
- e. Realizar quaisquer outros serviços e/ou atribuições considerados necessários (pela SEC ou pelo próprio PCAOB) para assegurar e promover altos padrões profissionais e qualidade dos serviços de auditoria oferecidos pelas empresas registradas.
- f. Assegurar que as empresas de auditoria observem os critérios estabelecidos pela a Sarbanes-Oxley, regulamentos do próprio PCAOB, padrões profissionais e legislação societária, tanto no desempenho de suas atribuições quanto na geração dos relatórios correspondentes.

A Seção 103 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgergh (2007, p.21) confere a esse órgão “o poder de estabelecer critérios para procedimentos de auditoria, controle de qualidade, ética e padrões de independência aplicados às empresas de auditoria registradas, tanto no que diz respeito à preparação quanto à divulgação de relatórios de auditoria pela própria a Lei Sarbanes-Oxley ou pela SEC”.

#### **2.4.2.2 Independência do auditor**

A Seção 201 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgergh (2007, p.24) estabelece a proibição dos seguintes serviços não relacionados à auditoria: guarda de livros; desenho e implementação de sistemas de informação financeira; cálculo do valor econômico, opinião sobre o valor justo, ou participação em relatórios com esta finalidade; serviços atuariais; serviço de auditoria interna; funções administrativas; recursos humanos; corretor; serviços legais e opinião técnica.

A Securities and Exchange Commission – SEC *apud* Borgergh (2007, p.26) determinou que “qualquer serviço não relacionado à auditoria, não constante da lista da Seção 201, pode ser prestado pelas empresas de auditoria, desde que pré-aprovado pelo Comitê de Auditoria... Inclusive, consultoria tributária”.

Conforme a Seção 202 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgergh (2007, p.26), são estabelecidas as seguintes imposições:

- a. Deverá haver rodízio do sócio encarregado da conta, a cada 5 anos (Seção 203). No Brasil, tanto a CVM quanto o Banco Central são mais severos, estabelecendo o rodízio da própria empresa de auditoria a cada cinco anos.
- b. O auditor deverá se reportar ao Comitê de Auditoria, e não mais à Diretoria Financeira da empresa auditada (Seção 204).
- c. Uma empresa que já tenha prestado serviços de auditoria a uma empresa não poderá ser contratada novamente antes que tenha decorrido o período mínimo de um ano entre uma contratação e outra (Seção 206).

#### **2.4.2.3 Responsabilidade corporativa**

A definição de Comitê de Auditoria é uma das mais importantes da Lei Sarbanes-Oxley. Para a Seção 301 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgerth (2007, p.27) as empresas abertas, incluindo as estrangeiras, deverão ter um Comitê de Auditoria que deverá desvincular o serviço de auditoria independente da diretoria financeira da empresa. Esse comitê será responsável pela seleção da empresa de auditoria, pela supervisão do seu serviço e aprovação da prestação de serviços adicionais, que é proibido no Brasil pela Instrução nº 308 da Comissão de Valores Mobiliários, CVM. Ao Comitê cabe a responsabilidade de resolver disputas entre a administração e os auditores, no âmbito das demonstrações contábeis. Além de fornecer condições para que denúncias sobre fraudes relacionadas a auditorias e controles contábeis possam ser apresentadas sem gerar risco ao denunciante.

A Cartilha da CVM *apud* Borgerth (2007, p.34) no seu Item IV do Capítulo 3 informa que o Comitê de Auditoria, embora não seja obrigatório para as empresas brasileiras, é recomendado a sua criação e a Resolução 3.198/04 do Conselho Monetário Nacional “o tornou obrigatório para as instituições financeiras de grande porte autorizadas a funcionar no Brasil”.

A seguir uma tabela apresentada por Homem de Mello (2005, *apud* Borgerth, 2007, p.31) de comparação do Comitê de Auditoria segundo a Lei Sarbanes-Oxley e a Resolução do CMN:

Quadro 01: Comparação do Comitê de Auditoria segundo a Lei Sarbanes-Oxley e a Resolução do CMN

	<b>Lei Sarbanes-Oxley</b>	<b>Resolução 3.198/04 – Brasil</b>
Exigência	Aplicável a todas as empresas.	Aplicável a todas as instituições financeiras de grande porte.
Atribuições	Indicar, contratar, estabelecer remuneração e supervisionar o auditor independente.	Supervisionar o auditor independente e, se necessário, recomendar a sua substituição.
	Revisar os controles internos de auditoria e de contabilidade.	Revisar os controles internos de auditoria e de contabilidade.
	Receber denúncias internas relativas a auditorias e controles contábeis.	Receber denúncias internas relativas a auditorias e controles contábeis e comunicar erros e fraudes ao BACEN.
	Aprovar previamente a prestação de serviços não relacionados a auditorias, por parte dos auditores independentes.	Estabelecer tratamento acerca do descumprimento de dispositivos legais ou regras internas.
	Avaliar a efetividade dos auditores independentes.	Avaliar a efetividade dos auditores independentes e da gestão da diretoria.
		Revisar as demonstrações contábeis semestrais previamente à publicação.

	<b>Lei Sarbanes-Oxley</b>	<b>Resolução 3.198/04 – Brasil</b>
Independência	Membros não podem receber qualquer outra forma de remuneração da companhia, direta ou indiretamente, além daquela paga pelo serviço no Comitê de Auditoria.	Membros não podem receber remuneração adicional.
	Membros não podem ser pessoas filiadas.	Membros não podem ser ou ter sido diretores, funcionário ou participantes da equipe de auditoria independente, encarregada de auditar a empresa, nem membros do Conselho Fiscal, nem parentes de alguns destes membros.
		Instituições financeiras de capital fechado: o Comitê será formado por três diretores da própria instituição.
Especialista em finanças	Recomendável, mas não obrigatório. Porém, caso o Comitê de Auditoria não disponha de um, isso deve ser divulgado nos relatórios da empresa.	Obrigatório para todas as instituições financeiras sujeitas à Resolução.
	Requisito: conhecimentos sobre princípios contábeis, demonstrações contábeis, controles internos.	Conhecimentos de contabilidade e auditoria.
	Especialização deve ser atestada por meio de formação acadêmica e/ou experiência profissional.	Não há estabelecimento de critérios para comprovação de especialização.
Suporte	Recursos financeiros e assessoria técnica.	Suporte de especialista.

Fonte: Homem de Mello (2005) *apud* Borgerth (2007, p.31)

Na definição das Seções 302, 404 e 906 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgerth (2007, p.32), encontram-se os principais certificados dos administradores das empresas. Pela Seção 302, o presidente e o diretor financeiro precisam tirar trimestralmente o seguinte certificado:

Figura 01 – Certificação conforme as regras da Seção 302 da Lei Sarbanes-Oxley

<b>Certificação</b>	
I (Identidade do indivíduo certificante), certifica que:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisei este relatório anual reportado no Formulário 20-F da empresa (nome da empresa);</li> <li>2. Baseado (a) no meu conhecimento, este relatório anual não contém nenhuma declaração material que não seja verdadeira ou omita a necessária declaração de fatos materiais para a sua elaboração, está em consonância com as circunstâncias sob as quais tais declarações foram feitas. Estas declarações não são enganosas com relação ao período coberto por este relatório anual;</li> <li>3. Baseado (a) no meu conhecimento, os demonstrativos financeiros e outras demonstrações financeiras contidas neste relatório anual apresentam informações verdadeiras em todos os aspectos de condição financeira, resultado das operações e fluxos de caixa da empresa registrante até e para o período apresentado neste relatório anual;</li> <li>4. Os outros certificadores da registrante, e eu, somos responsáveis por estabelecer e manter controles de divulgação e procedimentos (tais como descritos na Lei de Títulos Mobiliários, Regras 13a-14 e 15d-14) da registrante, e: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tais controles e procedimentos foram adaptados de forma a assegurar que informações materiais relativas à registrante, incluindo suas subsidiárias consolidadas, são trazidas a nosso conhecimento por membros destas entidades, particularmente, durante o período em que este relatório anual é preparado;</li> <li>b. A efetividade dos controles e procedimentos da registrante foi testada até 90 dias antes do preenchimento deste relatório anual (a Data da Avaliação); e</li> <li>c. Este relatório anual apresenta nossas conclusões a respeito da efetividade dos controles de divulgação de procedimentos, tendo por base os nossos testes até a Data da Avaliação.</li> </ol> </li> <li>5. Os outros certificadores da registrante, e eu, baseados em nossa avaliação mais recente, apresentamos aos auditores independentes e ao Comitê de Auditoria do Conselho de Administração da registrante (ou pessoas desempenhando funções equivalentes): <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Todas as deficiências significativas relacionadas ao desenho ou operação de controles internos que possam vir a afetar negativamente a habilidade do registrante em contabilizar, processar, resumir e reportar dados financeiros; e apresentamos aos auditores independentes todas as fragilidades materiais nos controles internos; e</li> <li>b. Qualquer fraude, sendo ela material ou não, que envolva a administração ou outros funcionários que exerçam funções importantes com relação aos controles internos da registrante.</li> </ol> </li> <li>6. Os outros certificantes da registrante, e eu, indicamos nesse relatório anual se há ou não necessidade de mudanças importantes nos controles internos ou em outros fatores que possam afetar significativamente estes controles internos em períodos posteriores a data de nossa avaliação mais recente, incluindo qualquer medida corretiva com relação a deficiências expressivas ou fragilidades materiais.</li> </ol>	
_____	_____
Data	Assinatura Cargo

Fonte: Blanchet (2005) – Tradução livre da autora.

Não há como alterar o conteúdo desse certificado, por isso a única solução que as empresas encontraram para garantir a veracidade daquilo que declaram é alterar seus controles. Sendo assim, esse item tornou-se um dos maiores pontos de investimentos para as empresas.

Na definição de Borgeth (2007, p. 56) o Form-20 é apresentado por ocasião do registro na SEC e renovado anualmente, tratando-se de um relatório com um alto grau de detalhamento de informações conforme estabelecido pela Lei de Valores Mobiliários de 1934.

A Seção 906 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgergth (2007, p.34), “a fim de facilitar a eventual instauração de um processo criminal contra os executivos certificantes”, estabelece as seguintes penalidades quando ficar comprovada a certificação falsa tanto com relação à Seção 302 quanto a 404.

Influência sobre o auditor externo – Seção 303 – é vetado à empresa qualquer ato praticado com intenção de influenciar, coibir, manipular ou enganar o auditor encarregado da prestação de serviços de auditoria independente.

Confisco de bônus e participação nos resultados – Seção 304 – caso uma empresa venha a republicar suas demonstrações por omissões ou negligência consideradas materiais, o CEO e o CFO deverão devolver à empresa todo e qualquer bônus e/ou participação no resultado, e mesmo lucros auferidos com a venda de títulos e valores mobiliários no período.

Proibição de transações durante o período de *blackout* de fundos de pensão da empresa – Seção 306 – desde janeiro de 2003, sempre que mais de 50% dos participantes dos fundos de pensão da empresa ficarem impedidos de comprar ou vender títulos e ações, os administradores também ficam impedidos de realizar tais operações por três dias úteis consecutivos. Essa medida visa coibir o uso de *inside information* por parte dos administradores.

Para Borgergth (2007, p.34) “no Brasil, os administradores devem garantir que a escrituração contábil esteja em consonância com os princípios fundamentais da contabilidade e com as normas emanadas da CVM”. Além disso, é necessária a assinatura do contador responsável pelas demonstrações contábeis junto a dos administradores.

#### **2.4.2.4 Aumento do nível de divulgação de informações financeiras**

De acordo com a Seção 401 da Lei Sarbanes-Oxley *apud* Borgergth (2007, p.35) “todas as demonstrações contábeis deverão refletir correções materiais que tenham sido apontadas como necessárias pelos auditores independentes da companhia, e devem estar de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos e com demais regulamentos da SEC”.

Já a Seção 402 dispõe sobre algumas exceções relacionadas às restrições de empréstimos a executivos. A Seção 403 explica que o cadastro dos diretores, executivos e acionistas deverá ser mantido sempre atualizado na SEC, sendo informada qualquer atualização nessa composição. Finalizando com a Seção 404 que estabelece os critérios para a avaliação dos controles internos e procedimentos de teste para verificar sua precisão. Tais testes não poderão ser realizados em períodos superiores a 90 dias da divulgação da informação. (Borgerth, p.37).

Com relação a esse item, a SEC recomenda as empresas que utilizem os padrões de controles internos estabelecidos pelo COSO, The Committee of Sponsoring Organizations. COSO *apud* Borgergth (2007, p.37) entende controle interno como sendo “todo processo

conduzido pela diretoria, conselhos ou outros empregados de uma companhia, no intuito de prover uma razoável garantia com relação ao cumprimento de metas”.

#### **2.4.2.5 Conflito de interesses de analistas**

Na indicação de Borgerth (2007, p. 42):

Um dos maiores problemas constatados por ocasião dos escândalos contábeis foi o fato de que a grande maioria das empresas em questão havia recebido recomendação de compra por parte dos analistas setoriais empregados pelos bancos para analisar o mercado e identificar oportunidades de investimento para os usuários de sua informação contábil. Nesse caso, verificou-se que a maioria desses bancos tinha fortes exposições com as empresas que ocuparam o centro dos escândalos, caracterizando conflito de interesses entre as partes.

Na Seção 501 encontramos, especificamente, a independência esperada da opinião de analistas sobre a situação e as perspectivas relacionadas a uma empresa.

#### **2.4.2.6 Comissão de recursos e Autoridade**

Segundo Borgerth (2007, p. 43), “diante da necessidade de ampliar o limite da SEC, este capítulo estabelece seus poderes e deveres, bem como define um orçamento que visa cobrir o aumento das despesas da Comissão”. Nesse referido capítulo, a SOX aborda a ampliação da autoridade da SEC e os recursos necessários para o orçamento das despesas.

#### **2.4.2.7 Estudos e Relatórios**

Nesse referido capítulo, a SOX realiza estudos e investigações, através da Controladoria Geral Norte-americana, referente aos seguintes assuntos citados por Borgerth (2007, p.42):

- a. Fusão de grandes empresas de auditoria independente e sua consequência para o mercado – Seção 701.
- b. Atuação e independência das Agências Independentes de classificação de risco (rating) – Seção 702.
- c. Relação dos profissionais envolvidos ou coniventes com as fraudes contábeis no período de 01/01/1998 a 31/12/2001 e esquemas utilizados para esse fim – Seção 703.
- d. Análise da atuação dos bancos de investimento – Seção 705.

#### **2.4.2.8 Prestação de contas das empresas e Fraudes criminais**

Na definição de Borgerth (2007, p.43) os praticantes de fraudes corporativas recebem as seguintes punições:

- a. Destruição, alteração ou falsificação de documentos que são objeto de investigação federal – Seção 802 – multa, cassação do registro profissional e prisão por até 20 anos.
- b. Condição de recorrente na prática de crimes corporativos – Seção 803 – sem direito a perdão de multas a serem impostas.
- c. Prazos de prescrição para crimes corporativos – Seção 804.
- d. Obstrução à justiça em casos de crimes corporativos – Seção 805.
- e. Proteção de empregados para a realização de denúncias de crimes corporativos – Seção 806 – proíbe as empresas de fazer qualquer retaliação a empregados que ajudem a descobrir ou investigar crimes corporativos.
- f. Crimes contra os acionistas de companhias abertas – Seção 807.

#### **2.4.2.9 Aumento das penalidades aos crimes de colarinho branco**

Borgerth (2007, p.43) enumera as seguintes penalidades para os chamados crimes de colarinho branco: tentativas e conspirações para a prática de crimes dessa categoria, Seção 902; crimes pelo correio ou telefone, Seção 903; crime de violação do direito de aposentadoria do empregado, seção 904; diretrizes para sentença, Seção 905; penalidade para administradores que usaram de má-fé ou deram declarações falsas nos certificados previstos nas Seções 302 e 404 (com ou sem dolo), Seção 906.

Homem de Melo (2005), Blanchet (2005) *apud* Borgerth (2007, p.43) citam que a possibilidade de um executivo brasileiro que tenha dado declarações falsas cumprir uma dessas penalidades é bem pequena. É provável que ele não seja sentenciado.

#### **2.4.2.10 Restituição de impostos corporativos**

Para Borgerth (2007, p.44) esse capítulo da Lei Sarbanes-Oxley “decorre que a Declaração de Imposto de Renda das empresas deverá ser assinada pelo seu CEO”.

#### **2.4.2.11 Fraudes corporativas e prestação de contas**

O último capítulo da SOX estabelece mais alguns procedimentos relativos às fraudes corporativas, são eles de acordo com Borgerth (2007, p.44):

- a. Adulteração ou destruição de arquivos – multa e pena de até 20 anos e prisão – Seção 1.102.
- b. Congelamento das contas das empresas a pedido da SEC – Seção 1.103.
- c. Autorização para a SEC vetar a presença de executivos envolvidos em fraudes em conselhos e diretorias de companhias abertas – Seção 1.105.

- d. Pena para a retaliação a informantes sobre fraudes – multa e pena de até 10 anos de prisão.

Muitos acreditam que a Lei Sarbanes-Oxley foi uma atitude precipitada, criada no momento de uma crise de mercado. Henwood (2003) *apud* Borgerth (2007, p. 45) discorda dessa opinião:

Se o sistema competitivo de mercado funcionasse como seus simpatizantes dizem, então não haveria razão para os acionistas se preocupassem sobre como suas companhias são administradas; recompensa e punições seriam aplicadas pelo mercado, com o mínimo de intervenção.

A lei limita-se a exigir que os administradores confirmem que as informações fornecidas sobre as empresas administradas por eles são confiáveis.

### 3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

#### 3.1 Conceitos

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 54), um sistema de informações “pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”.

Bio (1985) *apud* Mosimann e Fisch (1999, p. 54) afirma que o “sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema” e especifica os principais aspectos de um sistema de informação empresarial:

- O trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada.
- O sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle.
- O sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos.
- O sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária.
- O processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar para prover informações exatas rapidamente.
- Técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

Os administradores têm a responsabilidade de solucionar os problemas empresarias e tomar decisões que caracterizem uma preferência, para isso necessita de um adequado sistema de informações. Nakagawa (2007, p.62) explica que existem pelo menos três grandes mudanças que estão contribuindo para o aperfeiçoamento da eficácia gerencial. São elas:

1. A gestão da empresa passou a ser feita sob uma abordagem sistêmica e as próprias técnicas gerenciais obtiveram um avanço considerável.
2. A informação passou a ser tratada como um produto de um sistema planejado, de modo a torná-la disponível de acordo com as necessidades dos gerentes.

3. Desenvolveram-se sistemas de informações, que suportam os processos de planejamento e controle dos gerentes, bem como, os sistemas operacionais de gestão das atividades de produção da empresa.

Para Nakagawa (2007, p.62), “o sistema de informações é um subsistema do sistema da empresa, e nesta linha de raciocínio pode-se concluir que o sistema de informações é um conjunto de subsistemas de informações interdependentes”. Baseado nesse conceito, pode-se considerar os subsistemas de orçamentos, padrões e contábil como componentes do sistema de informação global da empresa. (Bio, 1985, *apud* Nakagawa, 2007, p.62).

Na concepção de Nash e Roberts (1984, *apud* NAKAGAWA, 2007, p.63), o sistema de informação global de uma empresa pode ser definido como:

O sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicação relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.

Os sistemas de informações têm que atender as necessidades de informações para auxiliar o processo de tomada de decisão pelos gestores dos diversos níveis hierárquicos e funcionais de uma empresa.

### 3.2 Classificação

Na descrição de Mosimann e Fisch (1999, p. 55) “os sistemas de informações empresariais podem ser classificados em dois grandes grupos: os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão”.

Para os autores, os sistemas de apoio às operações consistem nas redes de procedimentos rotineiros que tem como objetivo processar transações recorrentes. Podem ser subdivididos em sistemas como o de compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber, planejamento e controle de produção, custos, contabilidade. Já os sistemas de apoio à gestão auxiliam nos processos decisórios, com frequência assistemática de processamento. Não devem ser utilizados para operações recorrentes.

Complementando o descrito, Nakagawa (2007, p. 63) define os mesmos dois grandes grupos como sendo:

- *Sistema de apoio às operações* – são os que processam dados relativos a situações rotineiras, recorrentes e, portanto, programáveis. Estes podem ser, ainda, subdivididos em duas categorias:

- a) sistemas que processam dados ligados a transações individualizadas, tais como compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber, que envolvem decisões menos complexas, mas importantes como a eficiência e a produtividade;
- b) sistemas que processam dados de transações agregadas, tais como planejamento e controle de produção, custos, contabilidade, envolvendo decisões operacionais mais complexas que afetam a eficácia da empresa;
  - *Sistema de apoio à gestão* – são os que processam dados para a tomada de decisões e atividades de solução de problemas dos gerentes, portanto, não programáveis, tais como previsão de vendas, análises de custos, elaboração de orçamentos. Estes sistemas destinam-se a:
    - a) Auxiliar o processo decisório dos gerentes;
    - b) Dar suporte as avaliações e aos julgamentos dos gerentes;
    - c) Aumentar a eficácia do processo decisório.

As informações para ambos os sistemas vêm da mesma origem: as transações contábeis. “Os dois grupos se complementam a partir da identificação, armazenamento, processamento e comunicação da informação requerida pelos seus usuários, por meio de um banco de dados comum que atende as duas categorias de necessidades”. (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 55).

### **3.3 Modelos intrínsecos ao sistema de informação para gestão econômica**

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 55) os sistemas de informações possuem três modelos que são utilizados para dar o suporte ao processo de planejamento e controle. São eles: modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação.

Para os autores o modelo de decisão é “o instrumento utilizado pela gestão para predição das consequências que advirão nas alternativas disponíveis e para a escolha da melhor alternativa”. Esse conceito volta-se para o futuro, para a tomada de decisões no planejamento do próprio sistema de informações. Martin (1980, p. 10) *apud* Mosimann e Fisch (1999, p. 56) enumera os seguintes elementos de uma decisão: o tomador de decisões, os objetivos, as estratégias, os estados ambientais, os resultados ou consequências e o ponto em que a decisão foi tomada. Esse modelo é suportado por variáveis independentes (quantidade e valor de referência) e dependentes (código do produto, número da fatura), e deve motivar os gestores na busca de ações que satisfaçam aos interesses maiores da organização.

O modelo de mensuração pode ser conceituado como “o instrumento utilizado pelo sistema de informações para determinar como os dados serão medidos de modo a gerar informações úteis”. Os principais elementos que o compõem são: os conceitos de avaliação; as equações e a ficha-padrão. Os autores lembram que a importância de mensurar “reside na

atribuição de valores numéricos a objetos ou eventos de caráter econômico, como base para a tomada de decisões”.

O modelo de informação “se preocupa com a obtenção de dados, seu processamento e a forma como a informação gerada no processamento chegará aos usuários em tempo hábil e de maneira inteligível, para lhes assegurar qualidade em suas decisões”. Caso a informação produzida não seja distribuída em tempo hábil, perderá seu valor.

Seguindo a mesma divisão, Nakagawa (2007, p. 96) define as variáveis que suportam cada modelo de decisão:

- Modelo de decisão:  
*Variáveis discretas* – são as que se referem às transações em geral e se caracteriza por sua especificação, quantidade e valor de referência;  
*Variáveis dependentes* – são as que se caracterizam pelo código do produto, nº da fatura, mês do evento, etc., e se referem as transações específicas realizadas pela empresa. Seus cadastros são organizados por recursos, produtos e áreas de responsabilidade.
  - Modelo de mensuração:  
*Medidas de mensuração* – custo histórico, custo corrente de reposição, preço de mercado, padrão, real, etc.  
*Equação* – são modelos matemáticos para determinar o valor e o resultado das transações.
  - Modelo de informação:  
*Método de identificação* – identifica em nível do sistema de padrões o modelo de decisão aplicável em face da transação realizada pela empresa;  
*Conceitos de dados e informações* – custeio variável, material, mão-de-obra, margem de contribuição, centro de resultados, centro de custos, centro de investimentos, etc.;
- Métodos de classificação, acumulação e relatório:*
- a) Por natureza: recursos;
  - b) Por destino: áreas de responsabilidade;
  - c) Por produtos: catálogo;
  - d) Transação específica.

Para Figueiredo e Caggiano (2006, p.35) modelo de decisão “é uma definição de como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, é um molde para escolher a alternativa a ser objetivada”. Seu objetivo é alcançar a otimização do resultado em termos de empresa e de áreas. O modelo de informação tem como objetivo principal o fornecimento de informações cujas tendências sejam levar a decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores selecionem aquela que otimizará o resultado. Já o modelo de mensuração “é uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas já claramente definidas em relação às quais as decisões serão tomadas”. São modelos matemáticos para determinar o valor das transações.

### 3.4 Limitações

### 3.4.1 Quanto às crenças dos gestores

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 63) a implantação de sistemas computadorizados precipitadamente podem levar muitas empresas a resultados desastrosos devido as seguintes premissas:

- Os gestores necessitam constantemente de mais informações relevantes – o sistema deve possuir um processo de filtragem e de condensação de informações relevantes, de modo a evitar que os gestores ultrapassem o ponto de saturação em sua absorção.
- Os gestores necessitam da informação que desejam – nem sempre uma informação desejada por um gestor se configura numa informação necessária. O gestor deve ter um entendimento do seu sistema de informação, bem como da sua administração.
- Se houver fornecimento de informações necessárias aos gestores, seu processo de tomada de decisão melhorará – em alguns casos, os gestores devem delegar decisões a níveis hierárquicos inferiores baseado no conhecimento da informação. Assim, o sistema permite a aprendizagem do gestor.
- Maior comunicação significa melhor desempenho – a definição clara de uma estrutura organizacional e de medidas de desempenho apropriadas contribuem para amenizar as divergências entre os gestores, permitindo a abertura de canais de comunicação entre diversas áreas.
- Um gestor não precisa saber como um sistema de informação funciona, apenas como usá-lo – os gestores somente farão uso eficaz do sistema para avaliação do seu desempenho, e, conseqüentemente, para seu controle, quando o compreenderem suficientemente.

### 3.4.2 Quanto à quantidade de informação gerada

De acordo com Nakagawa (1977, p. 20) *apud* Mosimann e Fisch (1999, p. 65) as principais reações decorrentes do excesso de informações são:

- Omissão;
- Erro pelo processamento incorreto de algumas informações;
- Fila de espera, utilizando as informações apenas nas folgas;
- Filtro, isto é, negligenciamento ao processar certos tipos de dados não adequados a algum esquema de prioridade;

- Fuga a tarefa; e
- Uso de múltiplos canais, ou seja, servir-se de várias fontes de informação em vez dos relatórios intermináveis, riscos em informações irrelevantes, sobre a própria mesa do gestor a espera de leitura.

### **3.4.3 Quanto à confiabilidade**

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 65) “o sistema de informação deve ser, ainda, suficientemente confiável para que a mensagem nele introduzida seja corretamente interpretada em seu destino”.

Isso implica na ausência de dois fatores que possibilitam a interpretação errada pelo receptor da mensagem: o ruído e a perda. O ruído ocorre quando um sinal entrante puder causar mais de um sinal de saída e a perda ocorre quando duas ou mais entradas resultam na mesma saída.

### **3.5 Sistema de Informação Contábil - Gerencial**

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2006, p.36) o sistema de informação contábil – gerencial é composto pelos conceitos de Orçamento, Custos e Contabilidade.

O orçamento é um “instrumento direcional”. “Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais”. Esse sistema “simula os desempenhos com bases em planos aprovados, empregando os mesmos conceitos com os quais serão tratados os eventos e transações realizadas; é um sistema de informação de apoio a gestão” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006, p.36).

Seus objetivos são o planejamento, a coordenação e o controle. Além disso, pode classificar-se em duas etapas: orçamento de longo prazo e orçamento de curto prazo. O processo orçamentário de uma empresa será sempre decidido com base no seu modelo de gestão e no processo de administração usado na empresa, requerendo, assim, uma integração entre o sistema de gestão e o sistema de informação.

O conceito de Custos na visão de Figueiredo e Caggiano (2006, p.37) é de que “são medidas monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos; por isso, desempenham importante papel nas decisões gerenciais”. Seu principal objetivo é produzir informações sobre custeio de produtos, serviços, atividades;

controle de custos por áreas de responsabilidade e avaliação de desempenho. Esse subsistema esta interligado ao sistema de informação e, conseqüentemente, ao processo de gestão.

A definição de Contabilidade segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p.38) é que se trata de “um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”. Normalmente é analisada como atividades ligadas por um conjunto progressivo de passos, iniciando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalizando, a comunicação da informação aos usuários. A contabilidade produz informações que influenciarão comportamentos e seu impacto será diferenciado a medida que são diferenciados os modelos de decisão dos diferentes usuários.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Enquadramento metodológico

Conforme Lakatos (2010), o objetivo da metodologia científica é explanar os passos que ocorrerão na medida em que o trabalho proposto é realizado. Indicando assim as atividades que possibilitarão atingir as respostas para o problema exposto.

Este trabalho servirá para demonstrar os principais controles existentes na “Empresa Alfa” para atender da SOX e assim servir de exemplo para implementação em outras organizações, sendo modelo de aprimoramento de práticas de controle. Assim, conforme o exposto, a pesquisa empregada neste trabalho é de natureza descritiva.

Para Schlittler (2008, p. 63), a pesquisa descritiva consiste no processo pelo qual o resultado da observação é devidamente registrado. O propósito deste tipo de pesquisa é facilitar que outros conheçam o que foi observado pelo pesquisador.

De acordo com Rudio (2007, p. 71), a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Esta forma de pesquisa busca conhecer a natureza do fenômeno estudado, sua composição e seus processos.

Para a metodologia, foi aplicado o método do estudo de caso para apresentar as experiências práticas. Livros, periódicos, monografias, artigos, documentários e filmes serviram de base para a fundamentação teórica deste trabalho, os quais contribuíram expressivamente na elucidação do problema pesquisado, bem como no estabelecimento dos objetivos, na formulação das hipóteses e na justificativa da definição do tema.

De acordo com Gil (1996, p.58), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Para o autor, sua maior utilidade é verificada nas pesquisas exploratórias e sua flexibilidade é recomendada nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, construção de hipóteses ou reformulação do problema. Sua importância está ligada à demonstração na prática do que acontece ou não na teoria.

O método utilizado é o dedutivo que, baseado em premissas, formula conclusões sobre um determinado problema. Para Martins (2007, p.34), “este método é definido como um conjunto de proposições particulares contidas em verdades universais. A aplicação desse método exige o uso de recursos lógico-discursivos”.

## 4.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada exemplificará o que foi demonstrado na fundamentação teórica com o auxílio do estudo de caso em uma empresa de gêneros alimentícios. O estudo de caso dará suporte, aprofundará o conhecimento e buscará a solução para o problema específico trabalhado.

A coleta de dados foi feita através de entrevista. Na concepção de Martins (2007, p. 52), a entrevista:

É uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistado e entrevistador. Não é uma simples conversa. Trata-se de um diálogo orientado que busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa. As entrevistas são estruturadas quando possuem as questões previamente formuladas, não havendo liberdade para o entrevistador alterar ou fazer inclusão de questões. Contrariamente, nas entrevistas não estruturadas o pesquisador busca obter os dados mais relevantes através de conversação específica.

O autor complementa o conceito citando algumas considerações para a condução de uma entrevista: planejá-la, delineando o objetivo a ser alcançado; adquirir algum conhecimento prévio sobre o entrevistado sempre que possível; esclarecer os itens que o entrevistado desejar sem emitir opinião; criar condições favoráveis ao bom desenvolvimento da entrevista; ouvir mais do que falar, mantendo a confiança do entrevistado; registrar os dados durante ou imediatamente após a entrevista.

De acordo com Gil (1991, p. 92) as entrevistas podem ser classificadas em informal, “quando se distingue da simples conversação por ter como objetivo básico a coleta de dados”; focalizada, “quando, embora livre, enfoca um tema bem específico, cabendo ao entrevistador esforça-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma digressão”; parcialmente estruturada, “quando é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” e, por fim, totalmente estruturada, “quando se desenvolve a partir de uma relação fica de perguntas”.

A escolha do método da entrevista deu-se por este ser o que melhor demonstra o entendimento e a compreensão do profissional que participou da implantação de novas atividades, com alto grau de relevância para o ambiente das organizações. E permite também identificar como o entrevistado percebe o significado das questões e situações, que não foram anteriormente estruturadas, através do encadeamento de tópicos abordados pelo entrevistador.

A pesquisa foi realizada no município do Eusébio, Ceará, no mês de Maio de 2014. A entrevista foi feita pessoalmente com o Sr. Danínio Costa Lima Barbosa, Coordenador da área de Planejamento e Report. Consta como apêndice deste trabalho o

roteiro da entrevista realizada com o gestor da área de Planejamento e Report. Documentação suporte aos fatos descritos na entrevista, como formulários e telas do sistema, foram disponibilizados pelo coordenador e detalhados neste trabalho.

Através das suas respostas, pode-se analisar a melhor solução para o problema específico trabalhado, bem como agregar ao trabalho as principais informações do processo de implementação dos controles da SOX nesta empresa, bem como as dificuldades encontradas durante esta implementação e os resultados obtidos.

### **4.3 Empresa Participante da Pesquisa**

O presente estudo de caso foi realizado na “Empresa Alfa”. Esta identificação visa manter em sigilo, por solicitação da administração da mesma, o nome da empresa estudada.

A Empresa Alfa, do ramo de alimentos, iniciou sua operacionalização no ano de 1959, na cidade de São Miguel, Rio Grande do Norte. Hoje, configura-se como um complexo empresarial focado em diversas áreas de atividades da cadeia do café e beneficiamento com café em grão cru, industrialização e comercialização de café torrado, torrado e moído, solúveis e achocolatado, cappuccinos, bem como exportação de café em grão cru e café torrado e moído.

Possui Centros de Distribuição em 22 estados e no Distrito Federal, 05 plantas fabris e 03 unidades de beneficiamento de café verde. Em 2005, anunciou uma *joint venture* com uma empresa israelense, constituindo uma nova empresa. Desde o ano de 2004 a empresa exporta para mais de 30 países. Seu quadro acionário após a *join venture* passou a ter a empresa brasileira, com 03 acionistas e a empresa israelense, também com 03 acionistas.

A escolha desta empresa para o estudo de caso justifica-se por esta estar societariamente organização na forma de *join venture*, e uma das companhias ter ações negociadas na bolsa de Nova York o que a obrigada as exigências da SOX e, por conseguinte a outra empresa da *join venture* é solidária nestas exigências.

Em 2013, registrou crescimento de 7% no faturamento devido, especialmente, ao lançamento de novos produtos, mas essa evolução ainda é resultado de negócios já realizados, fortalecidos por várias aquisições de empresas regionais nos últimos anos. Atualmente, possui 16 marcas, sendo o café o seu principal produto, atuando, também, nos segmentos de refrescos, achocolatados, derivados de milho e temperos.

Exporta café verde para mais de 30 países, negócio que representa cerca de 15% de seu faturamento. No mercado brasileiro de café torrado e moído, atualmente é o líder com uma participação de 21%, antes 12,3% em 2007.

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 Adequação à SOX

O roteiro de entrevista aplicado como parte da pesquisa junto ao Coordenador da Área de Planejamento e Report tomou como base as principais exigências contidas na SOX, demonstrando a realidade organizacional da “Empresa Alfa” e os principais aspectos identificados pelo entrevistado que contribuiram para a implantação da SOX na empresa e suas consequências. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice, conforme demonstrado ao final desta pesquisa.

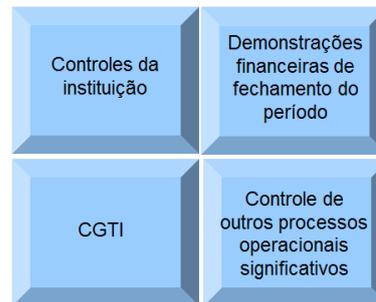
Uma destas exigências contidas na SOX será aprofundada e terá ênfase nesse estudo de caso, pois, segundo o entrevistado, foi um dos pontos mais importantes da implantação da SOX na “Empresa Alfa”, que foi a introdução da ferramenta de controle de acesso ao SAP, ERP utilizado pela empresa, que contribuiu para melhor a segregação de funções dentro das atividades da empresa, bem como controlar os acessos dos usuários por áreas, funções e perfis de atividades.

De acordo com o entrevistado, o controle da “Empresa Alfa” é compartilhado entre acionistas (pessoas físicas brasileiras) e uma empresa de alimentos israelense. A empresa israelense tem capital aberto na bolsa de valores de Israel, e, devido à força do regulamento do mercado de ações do país, é obrigada à adoção dos procedimentos da Lei Sarbanes-Oxley.

De acordo com informações prestadas pela “Empresa Alfa”, a SOX israelense exige que empresas públicas e suas filiais investidas físicas preparem uma certificação da eficácia de seus controles internos sobre informações e relatórios financeiros. Esse processo também deve ser executado no Brasil, devido a critérios de materialidade e outros fatores qualitativos, para que assim o grupo israelense publique seus relatórios financeiros conforme esta nova lei.

Um dos aspectos mencionados inicialmente pelo entrevistado foi o modelo utilizado pela empresa israelense para determinar os elementos-chaves na implantação e revisão dos controles da “Empresa Alfa”. Conforme apresentado na Figura 2, esse modelo é dividido em quatro elementos: Controles da Instituição, Demonstrações Financeiras de Fechamento do Período, Controles Gerais de Tecnologia da Informação e Controle de Outros Processos Operacionais Significativos.

Figura 2: Modelo dos 4 elementos

**Modelo dos 4 elementos**

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, são detalhados cada um destes elementos conforme descrição contida nos materiais adicionais da “Empresa Alfa” e disponibilizados pelo entrevistado ao longo da pesquisa.

Os controles da instituição são controles internos que afetam a empresa ou instituição de um modo abrangente. Como o ambiente geral de controle evidenciado pela existência de um código de ética, declaração de valor e visão da empresa, etc.

As demonstrações financeiras de fechamento do período representam a etapa final no processo pelo qual a empresa controla sistematicamente o encerramento periódico de seus demonstrativos financeiros e a geração destes. Inclui os controles sobre a coleta periódica de dados financeiros a partir do balancete, a aplicação de princípios contábeis em relação ao registro e apresentação de tais dados, a realização de conciliações e análises de contas e concluindo com controles sobre a comunicação e divulgação adequada das informações contidas nestes demonstrativos e divulgações relevantes.

Os controles gerais de tecnologia da informação têm um papel importante e fundamental nos processos de geração de relatórios de uma empresa e na qualidade dessa informação que irá constar nos demonstrativos financeiros. Assim, a avaliação da eficácia dos controles internos nas informações e relatórios financeiros deve ser acompanhada de uma avaliação do ambiente de CGTI e TI da empresa.

Os controles em outros processos operacionais significativos identificam os processos mais importantes no sistema geral de informações e relatórios financeiros. Os controles internos nos processos mais importantes precisam ser documentados e confirmados, incluindo o modelo de avaliação de eficácia. Deve-se, naturalmente, enfatizar os processos de produção de relatórios financeiros mais importantes, e não necessariamente os processos operacionais mais trabalhosos.

Conforme o entrevistado, a definição dos subprocessos mais significativos dentro das atividades da “Empresa Alfa”, e que estão inseridos dentro do elemento de controle de outros processos operacionais importantes, foi realizada conforme os seguintes critérios e com estes percentuais de importância:

Quadro 02: Definição dos subprocessos mais significativos das atividades da “Empresa Alfa” e o nível percentual de importância de cada subprocesso

<b>Subprocesso examinado</b>	<b>Nível percentual de importância de cada subprocesso</b>
1 - Risco da conta	50,00%
2 - Impacto sobre os demonstrativos financeiros	17,50%
3 - Complexidade do processo	10,00%
4 - Volume de transações	7,50%
5 - Centralização do processo	5,00%
6 - Risco inerente do processo	10,00%

Fonte: Dados da pesquisa

E, por esta análise, os subprocessos mais importantes, que foram avaliados pela empresa israelense, em conjunto com os gestores da “Empresa Alfa”, são:

Quadro 03: Subprocessos mais significativos definidos pela empresa israelense em conjunto com a “Empresa Alfa”

<b>Item</b>	<b>Subprocessos mais significativos</b>	<b>Quantidade de objetivos de controle</b>
1	Faturamento e cobrança	3
2	Preços e processamento de pedidos	4
3	Desembolso de caixa	7
4	Contagem e avaliação de estoques	9
5	Cálculo de CMV e valor de inventários	4

Fonte: Dados da pesquisa

A definição dos subprocessos mais significativos da empresa foi feita através dos parâmetros definidos pela empresa israelense, em conjunto com os gestores da “Empresa Alfa”, auxiliados pela Área de Report. A empresa israelense definiu o item 1 apresentado no Quadro 2. E durante as reuniões realizadas com os gestores das áreas, estes colocaram sua percepção para os itens 3, 4 e 5.

E a análise realizada pela a Área de Report, auxiliada pela sua Direção Financeira, definiu os pontos 2 e 6. Tendo sido todas estas classificações em risco Alto, Médio e Baixo, conforma a percepção de cada um dos participantes.

Quadro 04: Classificação dos subprocessos mais significativos das atividades da “Empresa Alfa” conforme análise em conjunto da “Empresa Alfa” feita pelos seus gestores e pela empresa israelense

Processos	Subprocessos	Impacto nas Demonstrações	Complexidade do processo	Volume de transações	Centralização do processo	Risco inerente do processo	Risco ponderado do processo	Peso
Vendas	Manutenção do cadastro de clientes	Alto	Médio	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Médio
	Preços e processamento de pedidos	Alto	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
	Faturamento e cobrança	Alto	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
	Crédito, recebimento e provisão para perdas	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Médio
	Devoluções e notas de crédito	Alto	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
	Descontos	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Médio
	Comissões a distribuidores	Médio	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Médio	Médio
	Reconhecimento de receita	Médio	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Médio	Médio
Compras e pagamentos	Manutenção do cadastro de fornecedores	Médio	Alto	Médio	Alto	Baixo	Alto	Médio
	Processamento de requisições de compra	Médio	Alto	Médio	Alto	Baixo	Alto	Médio
	Processamento de pedidos de compra	Médio	Alto	Alto	Alto	Baixo	Alto	Alto
	Recebimento de bens/produtos	Médio	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio
	Processamento de notas fiscais de recebimento	Médio	Alto	Baixo	Alto	Médio	Alto	Médio
	Pagamentos	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Alto	Médio
Tesouraria e gerenciamento de risco	Débitos e juros	Médio	Alto	Médio	Baixo	Alto	Médio	Médio
	Reconciliação bancária	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio
	Aplicações e rendimentos	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Médio	Médio
	Investimentos	Alto	Médio	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Médio
	Transações com derivativos	Alto	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Estoques	Manutenção do cadastro de	Alto	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio

Processos	Subprocessos	Impacto nas Demonstrações	Complexidade do processo	Volume de transações	Centralização do processo	Risco inerente do processo	Risco ponderado do processo	Peso
Produção	estoques							
	Mensuração e custeio de estoques	Alto	Médio	Baixo	Alto	Baixo	Médio	Alto
	Controle de itens obsoletos e com pouco movimento	Alto	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
	Atividades de embarque	Alto	Baixo	Médio	Alto	Médio	Baixo	Médio
	Atividades de recebimento	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio
	Valorização e contagem física	Alto	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Ativo Fixo	Manutenção do cadastro de bens	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Baixo
	Aquisição de novos bens	Baixo	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio
	Depreciação e amortização	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
	Baixas	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Baixo
	Leasing operacional e financeiro	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Baixo
	Ágio e ativos intangíveis	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Alto	Médio	Médio
Folha de Pagamentos e benefícios	Manutenção do cadastro de empregados	Médio	Baixo	Médio	Médio	Baixo	Alto	Médio
	Registro de horas	Médio	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Médio	Médio
	Cálculos da folha de pagamento	Médio	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Médio
	Provisões	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
	Desligamento de empregados	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Médio
	Benefícios a empregados e pagamento baseado em ações	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Impostos	Preços de transferência	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio
	Impostos sobre o resultado e impostos diferidos	Médio	Alto	Alto	Baixo	Médio	Alto	Médio
	ICMS, PIS e COFINS	Médio	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Médio

Fonte: Dados da pesquisa

Estes 5 subprocessos mais significativos definidos pela empresa israelense em conjunto com a “Empresa Alfa”, conforme Quadro 3, foram as atividades mapeadas pela Ernst Young em conjunto com a Área de Planejamento e Report. Estas atividades compõem a matriz de controles de riscos da “Empresa Alfa” a luz das exigências da Seção 404 da SOX. Esta matriz contém 56 objetivos de controles que existem nas atividades da empresa, estes são somente os controles chaves, os que são considerados relevantes e impactantes nas demonstrações financeiras.

Deste total de objetivos de controles, 29 estão relacionados a um dos elementos apresentado na Figura 2, que é Demonstrações financeiras de fechamento do período, os demais estão divididos nos subprocessos conforme apresentado no Quadro 3. A responsabilidade da execução destes 29 controles é dividida entre a Área de Planejamento e Report, a Contabilidade, Tecnologia da Informação, o setor Jurídico, setor Financeiro e setor Pessoal, e para alguns destes objetivos é necessário coletar além da assinatura do Controller da “Empresa Alfa”, também a assinatura do Diretor Financeiro.

Para o subprocesso Faturamento e Cobrança, os objetivos de controle estão relacionados ao cadastro de novos clientes e manutenção dos existentes, com especial foco nos limites de crédito deste, tabela de preços. Já para o subprocesso de Preços e processamento de pedidos, os objetivos estão associados à cadeia geral de processamento de pedido de compra dos clientes, desde o pedido realizado pelo vendedor até a efetivação do faturamento com a emissão da nota fiscal de saída dos produtos.

No subprocesso de desembolso de caixa, os objetivos estão associados aos pagamentos realizados de forma manual e os automatizados, atentando para as travas do sistema que bloqueiam a possibilidade de alterações nos campos chaves, como data do pagamento e valor dos documentos. É feita análise também no saldo de adiantamento em aberto, das conciliações bancárias diárias e dos acessos aos sistemas bancários e os usuários permitidos.

Já no subprocesso de contagem e avaliação de estoques, os objetivos estão associados às atividades de controle dos estoques, a periodicidade de inventários, o *check list* de cada unidade industrial ou dos centros de distribuição com relação aos procedimentos de inventário realizados, informações estas recebidas da área logística da empresa. São analisados também os itens obsoletos e sem movimentação para constituição de provisões, bem como os usuários com acesso as movimentações de matérias no sistema e os que possuem acesso a criar, modificar ou excluir dados dos estoques no processo de inventário.

E para o último subprocesso, Cálculo dos Custos das Mercadorias Vendidas e valor de inventários, os objetivos associados estão diretamente relacionados à área de Custos da “Empresa Alfa”. Estes objetivos estão relacionados com a apuração do custo dos produtos, bem como a elaboração dos relatórios gerenciais de vendas, em formato de DRE gerencial, análise da lista técnica de produção de cada produto, consumo real versus consumo planejado.

Um dos aspectos importantes de frisar na análise dos objetivos de controles constantes na matriz de riscos da companhia é que dos 56 objetivos de controles existentes, a grande maioria são controles não sistêmicos, ou seja, são controles realizados de forma manual, sem a utilização de sistemas informatizados, o que dificulta a celeridade na validação destes, e que se fossem automatizados traria mais segurança às atividades da “Empresa Alfa”, bem como a própria Área de Planejamento e Report.

Vale ressaltar que, para cada um destes objetivos, há uma frequência de execução deste, como por exemplo: anual, trimestral, mensal, diário e várias vezes ao dia. Assim, apesar de somente 12 destes objetivos serem automatizados, a frequência de execução dos testes podem não ser realizadas várias vezes ao dia, o que pode ser menos crítico, já que a frequência não é elevada.

Conforme informado pelo entrevistado, um dos aspectos que ainda podem ser melhorados nos controles relacionados à SOX é a automatização de alguns controles, como por exemplo: cálculo da provisão para devedores duvidosos, os relatórios emitidos pelas áreas de custos, as autorizações de vendas acima dos limites de créditos, especialmente nas estratégias mais relevantes, bem como os relatórios emitidos pelo setor de contabilidade, como as receitas e devoluções diferidas e alguns relatórios emitidos pela própria Área de Planejamento e Report.

No tocante aos gastos relevantes e aumento do quadro de pessoal da “Empresa Alfa” para a implantação da SOX, o entrevistado informou que para a companhia brasileira os gastos não foram relevantes. Houve gastos não mensurados, como horas de diretores, gerentes e outros profissionais da companhia envolvidos durante a o desenvolvimento e aplicação dos procedimentos. Os principais gastos foram centralizados na empresa israelense, que coordenou o processo mundial de adequação em todas as empresas nas quais investe, entre elas a companhia brasileira. Os principais gastos envolveram a contratação da Ernst & Young de Israel, que atuou como consultora no processo de implantação dos procedimentos e no primeiro ano após a implantação, e a contratação da KPMG de Israel como auditores externos responsáveis pela certificação dos procedimentos adotados.

O entrevistado ainda esclareceu que todas as áreas de negócios da “Empresa Alfa” possuem conhecimento da Lei Sarbanes-Oxley e foram envolvidas na definição dos processos-chave, e sempre que necessário são demandas para fornecer evidências durante o processo de acompanhamento.

E complementou ainda que a Área de Planejamento e Report, já era responsável pela preparação de relatórios financeiros internos e relacionamento com os auditores externos, e durante a implantação da SOX assumiu a atribuição de comandar o processo de implantação e posteriormente acompanhar a execução de controles de responsabilidade de outras áreas de negócio na companhia.

À época da implantação, a Área de Planejamento e Report passou por alguns ajustes de substituição de profissionais. Estes novos profissionais procederam à revisão dos processos que já aconteciam, e conseguiram reduzir o tempo investimento em atividades já realizadas, direcionando a economia de tempo para a implantação e acompanhamento da SOX. Em meados de 2013, três anos após o início do processo de implantação e acompanhamento da SOX, como resultado do crescimento contínuo da empresa, foi necessária a contratação de mais um profissional.

Foi informado, também, que existe Área de Auditoria Interna na companhia. Entretanto, esta área não foi diretamente envolvida no processo de implantação ou no processo contínuo posterior de acompanhamento da SOX. O envolvimento da Auditoria Interna ocorreu na fase de implantação, com a finalidade de confirmar os parâmetros de seleção dos principais processos. Esta confirmação se deu com a participação de todas as demais áreas de negócios da empresa.

Após a implantação, o processo de acompanhamento é feito pela Área de Planejamento e Report, para as dimensões de tecnologia da informação e outros subprocessos; por profissionais da acionista israelense, para os controles em nível de entidade, e para os controles relacionados ao fechamento das demonstrações financeiras, executados pela Área de Planejamento e Report.

O entrevistado informou também que a Área de Auditoria Interna fornece os relatórios de auditorias executadas para confronto com eventuais deficiências identificadas no processo de acompanhamento da SOX, a fim de confirmar a integridade do referido acompanhamento. Porém, a empresa não possui em sua estrutura organizacional uma área de gestão de riscos, que é uma área importante nas grandes organizações, pois pode auxiliar em todas as atividades da empresa, no intuito de maximizar oportunidades e em paralelo

minimizar prováveis efeitos adversos. Parte desta tarefa hoje é realizada pela Área de Planejamento e Report.

Com relação à certificação das indicações financeiras o entrevistado esclareceu que esta referida certificação é assinada apenas pelo CFO da “Empresa Alfa” e enviado para a empresa israelense. O CEO da empresa israelense assina a certificação.

E em relação à certificação de Auditoria Interna, o Coordenador da Área de Planejamento e Report informou que esta certificação é emitida pela KPMG de Israel para os órgãos reguladores do referido país. E ressaltou que a certificação é exigida para a empresa acionista israelense. O processo de implantação e acompanhamento é feito nas investidas por que, caso haja alguma deficiência nestas, certamente terá impacto nas demonstrações financeiras da investidora.

O entrevistado explicou que existe restrição em relação à contratação de auditores independentes para a prestação de serviço de consultoria, e que anualmente são enviadas à investidora, que consolida os dados e comunica ao órgão regulador do mercado de ações israelense, as seguintes informações:

- Honorários pagos pelos serviços de auditoria externa;
- Quantidade de horas contratadas para serviços de auditoria externa;
- Honorários pagos por outros serviços;
- Quantidade de horas contratadas para outros serviços.

Informou ainda que não é feito rodízio de empresa de auditoria a cada 5 anos, pois as normas do mercado acionário israelense não requerem tal rodízio. É feito apenas o rodízio de sócios e gerentes que compõem a equipe de auditoria. Complementando os tópicos abordados anteriormente, foi informado que a “Empresa Alfa” possui Comitê de Auditoria e que este se reporta ao Conselho de Administração. Conforme informado pelo entrevistado este Comitê de Auditoria é composto por 5 membros, e todos são especialistas financeiros. A Área de Planejamento e Report tem contato trimestral com um destes integrantes, que atua como um dos responsáveis pela revisão das demonstrações financeiras. Porém, nenhum dos membros deste Comitê é independente à “Empresa Alfa”, ou são contratados pela acionista israelense ou pelos acionistas brasileiros.

O Coordenador informou não conhecer na totalidade todas as atribuições do Comitê, porém algumas atribuições que tem conhecimento são em decorrência de solicitações feitas pelo Comitê à Área de Planejamento e Report, tais como a revisão e discussão de relatórios de auditoria interna; a revisão e discussão de relatórios com pontos de controle

interno emitido pela auditoria externa; e a revisão de relatórios trimestrais de composição e movimentação das principais contas contábeis.

Para as perguntas relacionadas ao Form-20, o entrevistado esclareceu que este formulário não é uma exigência do órgão regulador do mercado de ações israelense. Porém a “Empresa Alfa” divulga em website suas práticas de Governança Corporativa.

A empresa tem e divulga em seu website e a todos os seus colaboradores a sua Carta de Conduta, que engloba aspectos relacionados à ética e boas práticas de administradores. Cada novo colaborador no seu primeiro dia de trabalho recebe uma cópia da Carta de Conduta e durante a implantação desta todos os colaboradores que já faziam parte da companhia receberam este documento. E na política da empresa não há concessão de empréstimos a conselheiros, diretores ou demais executivos.

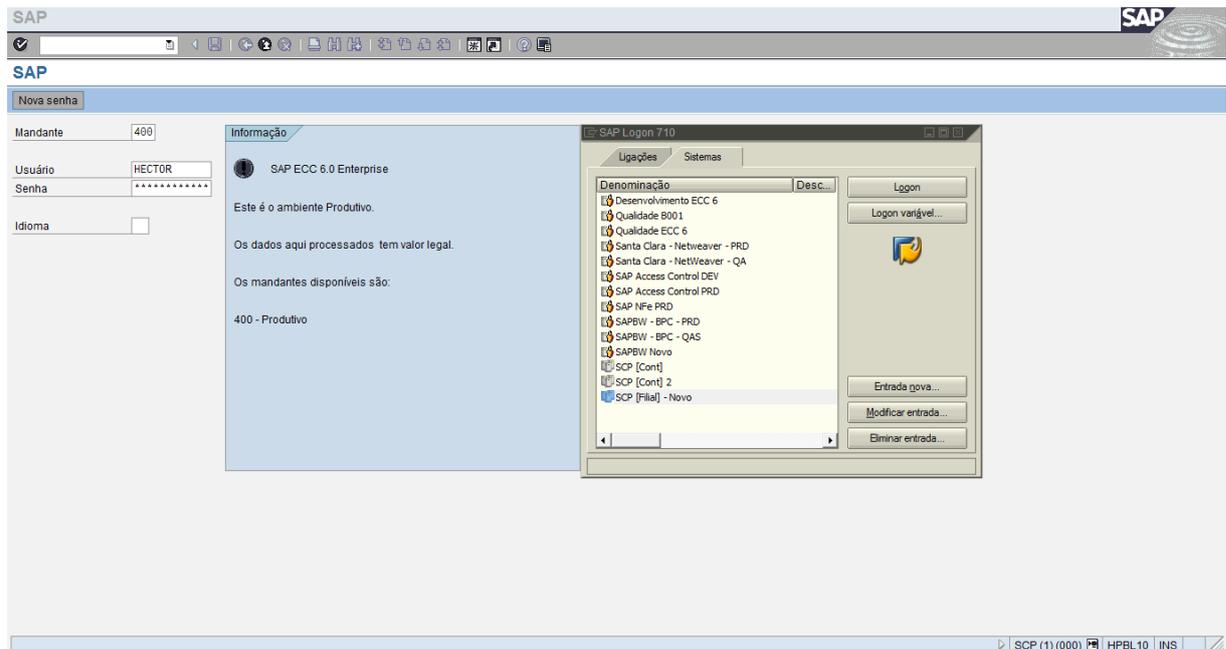
Conforme esclarecido pelo entrevistado, para a “Empresa Alfa” não existe a obrigatoriedade de divulgação dos controles internos em relatórios específicos juntamente com os relatórios anuais, porém para a acionista israelense essa é uma obrigação que é anualmente cumprida pela empresa. Os controles internos são certificados pelos auditores independentes, hoje a KPMG Israel.

Na visão do Coordenador da Área de Planejamento e Report a principal modificação em função da adequação a SOX refere-se à documentação do processo de revisão, principalmente quanto à preparação das demonstrações financeiras. Outras modificações importantes ocorreram no ambiente de TI, principalmente relacionado à revisão do processo de concessão e revogação de acesso lógico; e à documentação do processo de gestão de mudança no sistema.

## **5.2 Sistema de Informação**

A “Empresa Alfa” utiliza em suas atividades operacionais um ERP de renome no mercado, que é o SAP versão R/3. Ainda informou que esse sistema contribui extraordinariamente nas operações da organização e ainda traz melhorias para os controles avaliados à luz da SOX. Esse sistema permite total integração entre os processos operacionais e os registros financeiros, mitigando o risco de diferenças entre os resultados dos processos e aqueles apresentados nas demonstrações. Fluxos de aprovação de compras, limites de créditos a clientes, controle de alterações de preços, todos automatizados e rastreáveis.

Figura 3: SAP R/3



Fonte: Dados da pesquisa

O sistema ainda possui um módulo que auxilia no controle dos acessos dos usuários, nele são feitas as definições dos perfis de acesso conforme a área funcional de cada colaborador. Essa ferramenta, que é o *SAP GRC Access Control* foi implantada na empresa em 2011.

Essa ferramenta engloba, em seus processos de aprovações, algumas áreas chaves da empresa, bem como os gestores de cada área que possuem acesso ao SAP. Os processos de aprovação, dependendo do tipo de solicitação, passam pelas estratégias da área de TI, pela Área de Planejamento e Report, pelos gestores de cada área a qual o solicitante faz parte, bem como aos autorizadores dos perfis funcionais.

As definições dos autorizadores, e as mudanças necessárias nestes, são feitas pela Área de Planejamento e Report, que solicita a TI as modificações dos autorizadores, este processo também segue a mesma lógica para a criação de novos perfis de acesso, novas áreas de atuação ou delegação de autorizador de forma temporária, por motivo de férias, licença ou substituição de colaborador, até que seja definitivamente definido o novo aprovador.

Figura 4: SAP GRC Acces Control



Fonte: Dados da pesquisa

O entrevistado ainda informou que as principais contribuições desta ferramenta no auxílio às exigências da SOX foram permitir a definição de perfis de acesso associados a funções, e não a empregados; atribuir proprietários de perfis; criar de fluxo de aprovação, no sistema, para as diferentes solicitações de concessão ou alteração acesso, envolvendo proprietários de perfis, gestão de tecnologia da informação e a área de Planejamento e Report; e revisar riscos de segregação de funções, resultado da comparação dos acessos por função com dicionário de risco da SAP.

As opções disponíveis na ferramenta SAP GRC são: Criar Novo Usuário, Alterar Usuário, Criar Novo Perfil de Acesso, Alterar Perfil de Acesso, Acesso Emergencial, Alterar Senha e/ou Desbloquear Usuário, Bloquear Usuário e Criar e/ou Alterar Aprovador. Dentre todas estas funções as únicas que não estão na estratégia da Área de Planejamento e Report são Alterar Senha e/ou Desbloquear Usuário e Bloquear Usuário, pois não são identificados riscos nestas opções.

Para as opções de Criar Novo Perfil de Acesso e Criar e/ou Alterar Aprovador estas somente podem ser solicitadas pela própria Área de Planejamento e Report, pois será feita análise crítica das transações solicitadas para cada novo perfil, bem como identificado o novo aprovador de um determinado perfil dentro do organograma da empresa, e suas atribuições dentro da companhia.

Para as demais opções, conforme demonstrado nas figuras a seguir, cada chamado criado no SAP GRC passa por pelo menos 3 estratégias de aprovadores, sendo uma delas a

Área de Planejamento e Report. Que analisará os dados do novo usuário, ou as transações solicitadas a serem incluídas em um determinado perfil, toda esta análise objetivando mitigar riscos relacionados as atividades operacionais da empresa relacionadas ao ERP.

Figura 5: SAP GRC Acces Control – Fluxo (Alterar Usuário)

Request Access		Solicitar informação		
Request Status	Status do caminho da autorização			
Support	Desvio - Risco não mitigados (Status : AUTORIZAR)	1. Estágio - Aprovação Segurança da Infor ( Status : Autorizado ) [CLAIRTON SUPORTE - TI][CLAIRTON] LFIGUEIREDO]	2. Estágio - Aprovação Dono da Função ( Status : Autorizado ) [DANISIO BARBOSA][DANISIO] MARILENE ROLIM[MARILENE]	3. Estágio - Aprovação Controles Internos ( Status : Autorizado ) [DANISIO BARBOSA][DANISIO] HECTOR CAVALCANTE[HECTOR] JULIANA SENAJULIANA SENAJ]
User Logon				
Status da solicitação		Status Fechado		
Nº de solicitação		Data de vencimento da autorização 31-12-9999		
Nº de solicitação		2011004953		
Informação geral		Nome do usuário Thiago Monteiro(THIAGO.M)		
Tipo de solicitação		Endereço de e-mail thiagomonteiro@3oaracoes.com.br		
Prioridade		Telefone 5899		
Tipo de empregado		Posição		
Aplicação		Unidade organizacional		
Departamento		Solicitante HECTOR CAVALCANTE[HECTOR]		
Processo empresarial		Endereço de e-mail hectorcavalcante@3oaracoes.com.br		
Empresa		Nº de telefone 5899		
Válido a partir de		Endereço de e-mail		
Válido até		Nº de telefone		
Informação adicional		Centro de custo		
Job		Divisão		
Nº pessoal		Categoria da solicitação		
Área de recursos humanos		Motivo da solicitação Solicitamos a alteração do perfil do usuário Thiago Monteiro (perfil fiscal) para perfil alldisplay tendo em vista a mudança deste para o setor de Report.		
Localização		Área funcional Fiscal		
Telefone		Grupo de usuários		
Nº da contabilidade		5899		
		4108		

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6: SAP GRC Acces Control – Fluxo (Criar e/ou Alterar Aprovador)

Request Access		Solicitar informação		
Request Status	Status do caminho da autorização			
Support	Fluxo - Criar ou Alterar Aprovador (Status : AUTORIZAR)	1. Estágio - Aprovação Controles Internos ( Status : Autorizado ) [DANISIO BARBOSA][DANISIO] HECTOR CAVALCANTE[HECTOR] JULIANA SENAJULIANA SENAJ]	2. Estágio - Aprovação Segurança da Infor ( Status : Autorizado ) [CLAIRTON SUPORTE - TI][CLAIRTON] LFIGUEIREDO]	3. Estágio - Gestão de Sistemas ( Status : Autorizado ) [LUIZ LE-FORT][LUIZLEFORT] PATRICIA SILVA[PATRICIA S.]
User Logon				
Status da solicitação		Status Fechado		
Nº de solicitação		Data de vencimento da autorização 31-12-9999		
Nº de solicitação		2011004903		
Informação geral		Nome do usuário Thiago Monteiro(THIAGO.M)		
Tipo de solicitação		Endereço de e-mail thiagomonteiro@3oaracoes.com.br		
Prioridade		Telefone 5899		
Tipo de empregado		Posição		
Aplicação		Unidade organizacional		
Departamento		Solicitante HECTOR CAVALCANTE[HECTOR]		
Processo empresarial		Endereço de e-mail hectorcavalcante@3oaracoes.com.br		
Empresa		Nº de telefone 5899		
Válido a partir de		Endereço de e-mail		
Válido até		Nº de telefone		
Informação adicional		Centro de custo		
Job		Divisão		
Nº pessoal		Categoria da solicitação		
Área de recursos humanos		Motivo da solicitação Solicitamos senha de aprovador para o usuário THIAGO.M - trata-se de novo colaborador do setor de REPORT. Este aprovador deve estar classificado na estratégia de Controles Internos.   Grato.    Hector Cavalcante		
Localização		Área funcional Report		
Telefone		Grupo de usuários		
Nº da contabilidade		5899		
		4108		

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as tarefas executadas com a utilização da ferramenta SAP GRC são objetivos de controle para o elemento constante na Figura 2 desta pesquisa: os controles

gerais de tecnologia da informação. Pois auxiliam no controle dos acessos ao sistema ERP da companhia, permite o mapeamento dos acessos através de trilhas de auditoria e esta ferramenta é alvo dos testes sistêmicos efetuados pelos auditores externos, em todo o ambiente de TI.

A implantação desta ferramenta SAP GRC conforme descrito anteriormente ocorreu em 2011 foi realizada através de consultoria da Deloitte Touche Tohmatsu, empresa internacional de atuação nas áreas de Auditoria Independente, Consultoria e Imposto. Nesta implantação a consultoria mapeou as principais transações utilizadas pelos usuários do sistema e as que não eram utilizadas, em conjunto com os gestores de cada área foram definidos perfis de acesso contendo as transações necessárias para cada atividade.

Após esse alinhamento com os gestores a consultoria definiu os perfis funcionais e os direcionou para validação de cada gestor, após estes perfis definidos foi criada a matriz de riscos para cada perfil e suas específicas transações. Este processo definido com o apoio da consultoria é um dos norteadores das permissões de acesso para cada área, função ou perfil dentro da organização.

O ERP que a empresa utiliza em suas atividades possui uma transação padrão que possibilita a Área de Planejamento e Report, bem como aos auditores internos, externos e, a quem de interesse seja, consultar os usuários que acessaram uma determinada transação operacional no sistema SAP. Essa transação é a ST03 e demonstra os logs de acesso efetuados em até 3 meses, demonstrando a quantidade de vezes que uma transação foi acessada por um usuário e esse relatório pode ser emitido diariamente, semanalmente ou mensalmente, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 7: Transação ST03 no SAP – Relatório Mensal

Usuário	Nome job	# etapas	Tempo resposta total	Ø tempo	Procmtto.	Ø tmp.procmtto.	Tmp.CPU.T	Ø tmp.CPU	Tot.T
CLEITIANE	JACQUELINE.O	33.987	265.005	7.797,3	67.659	1.990,7	78.238	2.302,0	18
MONIZE.L	JACQUELINE.O	29.490	236.674	8.025,6	56.851	1.927,8	65.698	2.227,8	16
JOAOJUNIOR	RINALDO.S	34.095	195.857	5.744,5	48.744	1.429,6	55.183	1.618,5	13
CAIO.S	JANATHA.R	21.897	173.794	7.936,9	40.758	1.861,4	46.158	2.108,0	11
TATIANA.N	ESTER	27.346	168.376	6.157,2	42.558	1.556,3	48.224	1.763,5	11
ERIKA.B	CLEANE	18.173	165.493	9.106,5	39.863	2.193,5	46.284	2.546,9	11
JACQUELINE.O	LUCELIA	20.549	138.680	6.748,7	36.295	1.766,3	41.046	1.997,5	9
JACQUELINE.O	CLAUDIA.M	17.793	129.266	7.265,0	31.999	1.775,6	36.340	2.042,4	8
RINALDO.S	LUCELIA	17.088	116.067	6.792,3	28.112	1.645,1	32.057	1.876,0	7
JANATHA.R	LUCELIA	24.013	112.255	4.674,7	27.929	1.165,1	31.443	1.309,4	7
ESTER	LUCELIA	28.115	91.708	3.261,9	22.284	792,6	25.011	889,6	6
CLEANE	LUCELIA	25.848	83.022	3.211,9	20.840	806,2	23.471	908,0	5
LUCELIA	LUCELIA	12.497	82.206	6.578,0	20.282	1.623,0	23.087	1.847,4	5
CLAUDIA.M	LUCELIA	11.194	65.194	5.824,0	15.461	1.381,2	17.159	1.532,9	4
BRUNOALVES	LUCELIA	29.761	51.969	1.746,2	3.828	128,6	4.359	146,5	4
SAMUEL.S	LUCELIA	14.891	48.536	3.259,4	1.938	130,2	1.981	133,0	4
THAIS	LUCELIA	25.214	38.819	1.539,6	2.810	111,5	3.159	125,3	3
LUCLIAN.L	LUCELIA	24.231	30.387	1.254,1	3.000	123,8	3.431	141,6	2
ADRIANA B.	LUCELIA	37.610	26.764	711,6	3.682	97,9	4.036	107,3	2
LUCELIA	LUCELIA	14.327	14.281	996,8	1.848	129,0	1.789	124,9	1
DIEGO.C	LUCELIA	7.740	10.403	1.344,0	2.257	291,6	2.264	292,5	
MARCIA.O	LUCELIA	34.536	10.347	299,6	2.459	71,2	2.337	67,7	
VIRGINIA	LUCELIA	19.201	6.741	351,1	1.548	80,6	1.535	79,9	

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com a existência desta transação padrão, no próprio sistema SAP há a possibilidade de ativar o módulo de Auditoria, que demonstra os logs de acesso de forma analítica, contendo dia, hora, usuário, transações acessadas, criações, modificações e exibição de relatórios, etc. A “Empresa Alfa” ativou este módulo em seu ambiente de teste, porém é inviável sua utilização, pois os relatórios gerados por este módulo, a título de backup, ocupavam muito espaço nos servidores da empresa, este módulo do SAP é o Audit Information System.

No encerramento da entrevista, o entrevistado esclareceu, conforme seu ponto de vista, que a SOX atingiu seus objetivos dentro da “Empresa Alfa” quanto à transparência na divulgação de informações e responsabilidade dos principais executivos. Ele entende que o nível adotado pela empresa mesmo antes da SOX já era de excelência, dada a constante busca por governança e a participação de um investidor estrangeiro com capital aberto.

Com relação ao maior rigor estabelecido para procedimentos de controle interno e consequente menor possibilidade de ocorrência de fraudes, a melhora na documentação dos processos de revisão e a cobrança decorrente do processo de certificação contribuíram para significativa melhora nestes aspectos.

Pelo exposto através deste método de pesquisa pode-se observar que as exigências da SOX, bem como as afirmações feitas pelos autores nas seções 02 e 03 desta pesquisa estão intrinsecamente ligadas às atividades realizadas pela “Empresa Alfa”. A importância, modificação nos controles, os riscos inerentes aos negócios e as ações mitigatórias destes riscos são compreendidos no dia a dia da empresa analisada.

O fato limitador identificado durante esta pesquisa foi a impossibilidade de verificação do detalhamento dos controles operacionais de cada subprocesso crítico definido pela “Empresa Alfa” em conjunto com a acionista israelense. Este fato particular deveu-se prioritariamente pela exigência da administração da empresa em manter o sigilo em relação ao seu nome e por não disponibilizar o descritivo de todos os seus controles-chaves, ou sua matriz de controles relacionadas à SOX. Essa análise foi feita somente a luz dos conceitos tratados durante o roteiro de entrevista com o Coordenador da Área de Planejamento e Report.

Após todos os dados coletados durante a entrevista, para que seja possível realizar, a quem possa interessar, uma análise objetiva dos procedimentos adotados pela “Empresa Alfa” a luz das exigências da SOX é apresentado a seguir um quadro resumo das perguntas realizadas durante a entrevista e o que a empresa realiza.

Este roteiro de entrevista tomou por base todo o descritivo teórico detalhado durante esta pesquisa e demais informações consideradas relevantes ao engrandecimento da mesma, conforme detalhado a seguir.

Quadro 05: Comparativo entre as exigências da SOX e as atividades realizadas pela “Empresa Alfa”

<b>Prática de controle ou situação identificada</b>	<b>Status</b>
A empresa adota os procedimentos da Lei Sarbanes-Oxley?	✓
Houve gastos relevantes para a adequação da empresa a SOX?	✓
Houve a contratação de novos funcionários pela implantação da SOX?	✓
Existe área de Auditoria Interna?	✓
A empresa emite certificação das indicações financeiras?	✓
A empresa emite certificação de Auditoria Interna?	✓
É realizado rodízio de empresas de Auditoria Externa a cada 5 anos?	X
A empresa possui Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal “Turbinado”?	✓
A empresa faz a divulgação do Form 20-F?	N/A
A empresa faz divulgação no site ou no Form 20-F das práticas de GC?	✓
É proibida a concessão de empréstimos a conselheiros e diretores da empresa?	✓
A empresa possui Código de Ética?	✓
Existe Código de Boas Práticas para os administradores?	✓
Os controles internos são certificados por auditores independentes?	✓
A gestão da empresa possui conhecimento da Lei Sarbanes-Oxley?	✓
A empresa utiliza algum sistema de informação em suas atividades operacionais?	✓

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que das 16 obrigações anteriormente citadas apenas uma não é realizada pela Empresa Alfa, pois as normas do mercado acionário israelense não requerem tal rodízio, e outra destas obrigações não se aplica, por não ser uma exigência do órgão regulador do mercado de ações israelense.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A SOX constitui-se em elemento que incorpora valores de justiça e de responsabilidade social, sendo, portanto um instrumento ético a disposição da governança das empresas. A lei impõe uma constante atualização e capacitação das equipes multidisciplinares, buscando um melhor controle e gerenciamento dos riscos, ela preza por respeito à informação, prestação de contas e responsabilidade. Pontos positivos como responsabilidade corporativa, bom desempenho financeiro, transparência administrativa e clareza no conteúdo dos relatórios gerenciais são observados cada vez mais por investidores que almejam a possibilidade de retorno garantido.

A importância da presente pesquisa deu-se pelo objetivo de demonstrar como a empresa analisada se adequou às exigências contidas na Lei Sarbanes-Oxley, como os seus controles internos foram afetados ou modificados para possibilitar a garantia de segurança aos acionistas e demais *stakeholders* que mantêm relação com a companhia. Percebe-se, no decorrer da pesquisa, que as hipóteses evidenciadas na introdução desta pesquisa foram validadas.

É perceptível pelas repostas do entrevistado que os controles internos da empresa conforme as exigências da SOX tiveram uma melhora significativa, como consequência maior rigor nestes controles, e por consequência menor possibilidade de ocorrência de fraude e melhora na documentação dos processos de revisão. Bem como, o nível de utilização do ERP da companhia ainda não está sendo utilizado em um elevado grau, o que pode vir a ser uma oportunidade de desenvolvimento para a companhia e em especial a área de TI.

O Coordenador da Área de Planejamento e Report entende que o nível adotado pela “Empresa Alfa” mesmo antes da SOX já era de excelência, dada a constante busca por governança e a participação de um investidor estrangeiro com capital aberto. Ele deixou clara a importância dos controles já existentes como um instrumento que auxilia todo o processo de gestão e tomada de decisão que a empresa tem que enfrentar, além de estabelecer uma relação de confiança entre os gestores e seus funcionários fundamentado nos princípios de boa governança corporativa, ressaltando que ainda existem controles que poderiam deixar de ser manuais e passar a ser informatizados para, assim, gerar mais confiabilidade e precisão.

O objetivo geral da presente pesquisa foi alcançado, que é analisar a Lei Sarbanes-Oxley como parâmetro de eficácia dos controles internos existentes nas principais atividades que geram impacto nas demonstrações financeiras de uma empresa que atua no ramo de alimentos. Bem como os três objetivos específicos, pois foi demonstrado, através da entrevista

com o gestor e quadros explicativos, os controles que a empresa mantém em conformidade com a SOX através de sua área de Controladoria e como as ferramentas de controles informatizados dão suporte as atividades da empresa.

Foi possível evidenciar que existem particularidades na SOX Israelense frente à SOX Americana o que pode gerar questionamentos acerca da efetividade dos controles adotados para os mercados de ações de cada um destes países. No entanto estes questionamentos são identificados em outros países como Alemanha e Japão, tendo em vista a particularidade societária de cada país.

No estudo de caso, foram detalhados os elementos chaves da implantação da SOX na “Empresa Alfa”, bem como os subprocessos considerados relevantes dentro das atividades da empresa, a classificação de cada um destes subprocessos para a definição da matriz de controles da empresa. E foram detalhados, não em profundidade, alguns controles executados pela Controladoria da empresa que validam as exigências da Seção 404 da SOX.

Adicionalmente, foi apresentada no estudo de caso a ferramenta de controle de acesso dos usuários do ERP da empresa, como esta funciona e auxilia no controle dos acessos e na prevenção dos riscos sistêmicos que a companhia pode estar exposta.

É importante enfatizar que a alta Administração da empresa está ciente da importância da SOX, e que esta auxilia no desenvolvimento da organização, pois a lei configura-se num elemento de agrega valores de justiça e responsabilidade social, sendo, assim, um importante instrumento ético a disposição das empresas. Não menos importante é ressaltar a integração de todas as áreas da empresa e que estas também tenham conhecimento da importância da SOX, e suas exigências dentro da sua área de atuação e na organização como um todo.

O estudo de caso pode evidenciar que a área de Planejamento e Report tem uma elevada responsabilidade dentro da organização, pelo auxílio nos testes de conformidade da SOX. Porém, apesar de toda esta relevância, esta área não pode atestar a conformidade dos controles da empresa por si mesma, esta afirmação deve ser feita por auditores independentes a empresa.

Durante a pesquisa foram observadas algumas limitações, especialmente com relação à disponibilidade de descritivo das atividades e da matriz de controles internos, o que poderia ter agregado ainda mais a pesquisa. Outra dificuldade diz respeito às especificações da SOX de Israel, pois algumas informações não são de propriedade da Controladoria da empresa brasileira, somente com a Controladoria dos acionistas israelenses.

Para futuras pesquisas outros temas podem ser objeto de estudo, como: a importância de uma área de gestão de riscos dentro do ambiente organizacional de uma empresa obrigada as exigências da SOX e quais as principais diferenças quando realizada comparação entre as exigências da SOX Americana *versus* a SOX Israelense.

A análise realizada durante este estudo de caso, a partir do material colhido e consultado permite concluir, de forma expositiva, como são feitas as validações das exigências da SOX, relativas aos controles internos, na “Empresa Alfa”. O quanto estas exigências contribuíram para a melhora dos processos da empresa e como ainda há pontos a serem explorados e melhorados nas atividades e sistema da empresa.

Destacou também a importância de ter processos bem descritos, definidos e segregados. Bem como a importância de ter suas atividades auditadas interna e externamente, e o quão valioso é ter uma área de gestão de riscos, para auxiliar na tomada de decisões nas mais variadas atividades da empresa, com o objetivo de maximizar oportunidade e minimizar efeitos adversos, e estas decisões podem influenciar, positiva ou negativamente, no alcance das metas definidas no planejamento estratégico da organização.

## REFERÊNCIAS

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 345 p.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 95 p.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 384 p.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 313 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GROUHY, Michel; MARK, Robert; GALAI, Dan. **Gerenciamento de risco – Abordagem conceitual e prática**. 1. ed. São Paulo: Quality Mark, 2004. 664 p.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 134 p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 137 p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 104 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e casos práticos com solução**. 8. ed. São Paulo: Atlas: 2011. 317 p.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 144 p.

SÃO PAULO, Governança Corporativa. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, São Paulo, Maio 2014. Disponível em:< <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 13 maio 2014.

SCHLITTLER, José Maria Martins. **Como fazer monografias**. Campinas: Servanda Editora, 2008. 318 p.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista da pesquisa aplicado ao Coordenador da área de Planejamento e Report de uma empresa do ramo alimentício**

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### TEMA: ADEQUAÇÕES DA LEI SARBANES-OXLEY E A CONFORMIDADE DOS CONTROLES INTERNOS - UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS

CONTEXTO: No presente trabalho será apresentada a pesquisa contendo perguntas acerca do ambiente organizacional e perguntas específicas relacionadas aos temas descritos na Lei Sarbanes-Oxley.

- 1 – Por qual motivo(s) a empresa está obrigada à adoção dos procedimentos da Lei Sarbanes – Oxley: por possuir ações no mercado Norte Americano, por ser subsidiária de companhia Norte Americana ou por ser subsidiária de companhia que possui ações negociadas na bolsa de Nova York?
- 2 – Houve gastos relevantes para a companhia se adequar à SOX?
- 3 – Foi necessário contratar novos funcionários pela implantação da SOX?
- 4 – Existe área de Auditoria Interna na companhia? Caso sim, houve mudança nesta área com a implantação da SOX?
- 5 – A empresa emite a certificação das indicações financeiras assinadas pelo Presidente (CEO) e Diretor Financeiro (CFO)?
- 6 – A empresa emite a certificação da auditoria interna, o relatório gerencial atestado por auditor independente?
- 7 – Há restrição em relação à contratação de auditores independentes para a prestação de serviço de consultoria?
- 8 – É feito rodízio de empresas de auditoria a cada 5 anos?
- 9 – A empresa possui Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal “Turbinado”? Caso sim, a quem este se reporta?
- 10 – Caso a resposta da pergunta 9 seja positiva, este Comitê ou Conselho é composto por membros independentes?
- 11 – Caso a resposta da pergunta 9 seja positiva, quais são as atribuições deste Comitê ou Conselho?

- 12 – Ainda conforme a resposta da pergunta 9, se positiva, dentre os membros do Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal “Turbinado”, existe algum especialista financeiro?
- 13 – A empresa faz a divulgação do Form 20-F? Neste formulário é divulgada a existência ou não de especialista financeiro no Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal “Turbinado”?
- 14 – A empresa faz a divulgação em website ou no Form 20-F das práticas de Governança Corporativa que adota?
- 15 – É feita a divulgação em website ou no Form 20-F das diferenças entre as práticas de Governança Corporativa adotadas e as requeridas para as companhias listadas na bolsa de Nova York?
- 16 – Na política da empresa há concessão de empréstimos a conselheiros e diretores, assim como aos demais executivos?
- 17 – A empresa tem Código de Ética para todos os empregados?
- 18 – Existe Código de Boas Práticas para os administradores?
- 19 – Caso existam estes Códigos, há divulgação destes por parte da empresa? Como é feita esta divulgação?
- 20 – Os controles internos são divulgados em relatórios específicos juntamente com os relatórios anuais?
- 21 – Os controles internos são certificados pelos auditores independentes?
- 22 – A gestão da empresa possui conhecimento da lei Sarbanes-Oxley?
- 23 – Quais as principais modificações ou adoções de procedimentos em função da adequação a SOX?
- 24 – A companhia utiliza algum Sistema de Informação em suas atividades operacionais? Se sim, este é um dos ERP’s disponíveis no mercado? Qual seria esse sistema?
- 25 – Quais as contribuições que esse sistema traz para as operações da empresa, especialmente as melhorias atreladas às exigências da SOX.
- 26 – Existe algum módulo dentro do sistema operacional da empresa que auxilie no controle dos acessos dos usuários e onde sejam feitas as definições dos perfis de acesso conforme área funcional de cada colaborador? Caso sim, qual o nome desta ferramenta?
- 27 – Caso a resposta 26 seja positiva, qual a contribuição desta ferramenta no auxílio às exigências da SOX?
- 27 – Em sua opinião à SOX atingiu seus objetivos dentro da companhia? Que são: Maior transparência na divulgação de informações, maior rigor estabelecido de procedimentos de controle interno, responsabilidade dos principais executivos e menor possibilidade de ocorrência de fraudes.